

MARIA IRENE MARQUES PITA TEIXEIRA

**VALORES INDIVIDUAIS, VALORES
ORGANIZACIONAIS E CULTURA
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA
INSTITUIÇÃO DE SAÚDE EM PROCESSO DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Orientadora: Ana Loureiro

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Psicologia

Lisboa

2012

MARIA IRENE MARQUES PITA TEIXEIRA

**VALORES INDIVIDUAIS, VALORES
ORGANIZACIONAIS E CULTURA
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA
INSTITUIÇÃO DE SAÚDE EM PROCESSO DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em
Psicologia do Trabalho em Contextos Internacionais e
Interculturais conferido pela Universidade Lusófona de
Humanidades e Tecnologias

Orientadora: Professora Doutora Ana Loureiro

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Psicologia

Lisboa

2012

Ao Estêvão

AGRADECIMENTOS

Acredito que nada acontece por acaso e se hoje estou a entregar a dissertação foi porque tive a bênção de estar rodeada de todas as pessoas que me podiam ajudar e acompanhar nesta caminhada.

Não foi antes, nem depois, foi no momento certo!

Por isso é tempo de sincero reconhecimento e agradecimento a todos quantos tornaram possível este trabalho.

Começo por agradecer à Dra. Graça Simões do Grupo Saúde São João de Deus pela sua autorização para realizar esta investigação numa das clínicas do grupo.

Quero agradecer à Prof. Isaura Lourenço que confiou em mim para poder realizar esta investigação na Clínica e ao Prof. Doutor Carlos Poiares pela oportunidade de entregar a dissertação nesta data.

Com toda a sinceridade que possa sentir quero agradecer à minha querida amiga Isabel Sousa, que teve o papel decisório de fazer tudo acontecer! O meu Grande Obrigada para ti Isabel!

Como referi nada acontece por acaso e aqui, novamente, tive a orientadora certa para me guiar e compreender os meus avanços, os meus atrasos, as minhas dúvidas e sempre, com uma inesgotável tranquilidade e bondade, impulsionar-me para a frente. Deu-me a conhecer Schwartz e deixou-me sua defensora. Muito obrigada Prof. Doutora Ana Loureiro!

Ao meu querido marido Estêvão que tantas vezes foi penalizado com a minha ausência e falta de atenção e que todos os dias com um brilho nos olhos me dizia “então já está tudo pronto? Tu vais conseguir!” Obrigada por existires e partilhares a tua vida comigo!

À minha família toda (mãe, irmã, irmãos, cunhados, cunhadas, sobrinhos e sobrinhas) que confiou em mim e que sempre me ouviu e ficou feliz com os meus progressos e me incentivou nos meus retrocessos, muito obrigada.

Às minhas queridas amigas Catarina Alvarez e Eufémia Santos que com a sua energia boa retemperam e equilibraram a minha nos momentos difíceis.

Ao Filipe, à Patrícia, ao Daniel e à Maria um grande beijinho.

A todos os colaboradores da Clínica onde se realizou o estudo, parte fundamental desta dissertação, os meus agradecimentos pela forma como me receberam e participaram.

E a ti Deus obrigada pela perseverança!

Esta Dissertação de Mestrado foi redigida pelo antigo acordo Ortográfico da língua portuguesa por meio do Decreto Legislativo nº 54, de 18 de Abril de 1995.

As normas utilizadas para citações e referência bibliográfica, para a parte textual e para as tabelas foram as definidas pela American Psychological Association (APA) e adaptadas pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

RESUMO

O presente estudo visa contribuir para o diagnóstico organizacional de uma instituição privada no sector da saúde em processo de mudança, a partir da identificação dos valores individuais, valores organizacionais (reais e desejáveis) e a cultura organizacional.

Adicionalmente, procurou-se aferir a existência de maior ou menor abertura à mudança.

O estudo teve o alcance de 76,3% do total da população da clínica em estudo, distribuindo-se por participantes de ambos os sexos, com uma média etária de 42,86 anos.

Os resultados conseguidos refutam, à excepção da correlação entre a dimensão dos valores organizacionais reais da autonomia com a cultura adocrática, as hipóteses do estudo, mas permitiram o diagnóstico da organização que se caracterizou pelos valores individuais de auto-transcendência e conservação, valores organizacionais reais de conservadorismo e cultura organizacional burocrática (hierárquica), dimensões caracterizadas por oposição à abertura à mudança.

Nos valores organizacionais desejáveis o factor que respeita à relação do indivíduo e a organização foi a autonomia, contrariamente ao real (conservadorismo).

PALAVRAS-CHAVE: valores individuais, valores organizacionais, cultura organizacional, diagnóstico e mudança organizacional.

ABSTRACT

This study aims at contributing to the organizational diagnosis of a private institution in the health sector which is in a process of change, by identifying human values, organizational values (actual and desirable) and the organizational culture.

Additionally, we attempted to assess the openness to change.

The study reached 76.3% of the total population in the studied clinic, ranging both sexes, with a mean age of 42.86 years.

The results deny the hypotheses of the study, with the exception of the correlation between the dimension of the autonomy of actual organizational values with the ‘adhocratic’ culture.

However, the results allowed a diagnosis of the organization, which was characterized by human values of self-transcendence and conservation, actual preservative organizational values and a bureaucratic (hierarchal) organizational culture. The dimension is characterized by an opposition towards openness to change.

Regarding the desirable organizational values, the factor linking the relationship of the individual with the organization was autonomy, unlike the actual values (conservatism).

KEY-WORDS: human values, organizational values, organizational culture, diagnose e organizational change.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 – VALORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS	15
1.1. VALORES INDIVIDUAIS UNIVERSAIS	16
1.2. VALORES ORGANIZACIONAIS	19
CAPÍTULO 2 – CULTURA ORGANIZACIONAL: ENQUANTO CONCEITO E VARIÁVEL DE MUDANÇA	22
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	23
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VARIÁVEL DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	26
2.3. A MUDANÇA ORGANIZACIONAL	27
CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO (A PARTIR DOS TESTEMUNHOS DADOS NAS ENTREVISTAS), DOS SEUS VALORES E MISSÃO	29
3.1. CLÍNICA EM ESTUDO	30
3.2. MISSÃO ORGANIZAÇÃO	30
3.3. VALORES E ACTIVIDADE ORGANIZACIONAL COM IMPACTO AMBIENTAL	30
3.4. OBJECTIVOS DO ESTUDO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	31
CAPÍTULO 4 – MÉTODO: ESTUDO DE CASO COM CHEFIAS E COLABORADORES NUMA INSTITUIÇÃO DO SECTOR DA SAÚDE	33
4.1. QUESTIONÁRIO	34
Participantes	34
Instrumentos	35
Procedimento	37
4.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO	37
Participantes	37
Instrumentos	37
Procedimento	38

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS.....	39
5.1. ANÁLISE QUANTITATIVA	40
Resultados	40
5.2. ANÁLISE DE CONTEÚDOS	45
Resultados	45
 CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO.....	 49
 CONCLUSÃO.....	 55
 REFERÊNCIAS.....	 58
 APÊNDICES	 i
APÊNDICE I	iii
APÊNDICE II.....	iv
APÊNDICE III.....	v
APÊNDICE IV	xxxi
APÊNDICE V.....	xxxii

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1. Teoria dos valores individuais universais – Tipos motivacionais	17
Quadro 2. Médias, Desvio-Padrão, Correlações entre valores individuais e valores organizacionais desejáveis	41
Quadro 3. Médias, Desvio-Padrão, Correlações entre a Cultura Organizacional e os Valores Organizacionais Reais	42
Quadro 4. Médias e Desvio-Padrão entre os Valores Organizacionais Reais e os Valores Organizacionais Desejáveis	43
Quadro 5. Diferenças entre os valores individuais e as áreas de actuação - análise de variância multivariada	44
Quadro 6. Diferenças entre os valores organizacionais reais e as áreas de actuação - análise de variância multivariada	44
Quadro 7. Diferenças entre os valores organizacionais desejáveis e as áreas de actuação - análise de variância multivariada	45
Quadro 8. Diferenças entre os valores organizacionais desejáveis e a antiguidade na empresa - análise de variância multivariada	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teoria dos Valores de Schwartz – Tipos motivacionais e respectivas dimensões ...	16
Figura 2. Estrutura teórica dos valores organizacionais	20
Figura 3. Estrutura teórica dos valores contrastantes	25

"My model for business is the Beatles. They were four guys who kept each other's kind of negative tendencies in check. They balanced each other, and the total was greater than the sum of the parts. That's how I see business: Great things in business are never done by one person. They're done by a team of people."

Steve Jobs

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

"As Organizações são constituídas por indivíduos com sonhos, expectativas, invejas, interesses e medos." Henry Mintzberg

Cultura organizacional: todos os desafios começam sempre com perguntas. Quem somos? Onde estamos? Para onde vamos? O que fazemos? Como fazemos? Porquê que o fazemos? Com quem e para quem fazemos? A resposta a estas questões em princípio é simples e do conhecimento generalizado de todos os indivíduos de cada organização através dos seus valores e cultura organizacional. Mas será que com a constante transformação do mercado, da tecnologia e dos hábitos de consumo cada vez mais esclarecidos e exigentes, que trazem consigo influência mútua (mercado/indivíduos/organizações) (Pires e Macedo, 2006; Alvarez, 2005) permitem que estes princípios e valores estejam sempre claros para todos? E que evoluem no sentido pretendido? Ou sequer evoluem?

Schein (1992) classifica de pressupostos básicos as verdades e valores adoptados e partilhados por indivíduos de uma organização que regulam os seus comportamentos, acções e decisões. Refere que a mente humana necessita de estabilidade cognitiva e como tal qualquer tentativa de mudança provocará ansiedade e o desencadeamento de um mecanismo de defesa, o que espelha a escassa variação de uma cultura.

Nesse contexto salienta a subtilidade da cultura organizacional, cujo significado atribuído por aqueles que a partilham é dificilmente perceptível pelos demais indivíduos externos ao grupo/cultura (Schein, 1992).

Para Schwartz e colaboradores (2001) a teoria dos valores universais permite o conhecimento das atitudes e comportamentos dos indivíduos, das organizações e das instituições.

Postula que os valores individuais são padrões de juízo, assentes numa relação hierárquica de importância, que orientam o comportamento dos indivíduos e fundamentam as suas acções.

Já na investigação e teorização dos valores culturais, Schwartz (1999, 2006) caracteriza as culturas a partir de sete valores culturais que formam três dimensões antagónicas, que Sagiv e Schwartz (2007) referem ter um papel crucial no funcionamento das instituições.

Tamayo, Mendes e Paz (2000), baseando-se na teoria dos valores culturais de Schwartz, postulam que a cultura é representativa das três exigências universais do ser humano, designadamente das necessidades biológicas, sociais e socio-constitucionais, perspectivando o conhecimento dos valores da organização a partir da percepção dos colaboradores dos valores praticados pela empresa na qual se inserem.

E finalmente, a teoria dos valores contrastantes proposta por Cameron & Quinn (1999/2006), que se encontra entre os modelos mais utilizados na literatura, alude à avaliação da cultura organizacional pelas características de cada empresa/instituição e que resultam em quatro tipos de cultura: clã, adocrática, hierárquica e de mercado.

Considerando estes pressupostos e a obrigação das organizações responderem positivamente aos desafios internos e externos de adaptação à mudança (Sagiv & Schwartz, 2007), Ruben (2009) aponta para a necessidade de transformação e evolução da cultura organizacional a partir do seu diagnóstico.

Por seu lado, Ferreira & Martinez (2008) chamam à atenção para a importância da realização de um diagnóstico organizacional. Revelam que a introdução desta fase na tomada de decisões e implementação de estratégias organizacionais trará maior eficácia e melhores resultados.

Neste sentido o objectivo deste estudo é a realização de um diagnóstico organizacional numa instituição privada, em processo de mudança organizacional, ligada ao sector da saúde.

Por conseguinte, realizou-se um breve enquadramento teórico dos conceitos e teorias dos valores universais, valores organizacionais, cultura organizacional, cultura organizacional enquanto variável de mudança organizacional e a mudança organizacional.

E pretende-se aferir se a empresa em estudo apresenta maior ou menor abertura à mudança partir da análise correlacional entre as dimensões que compõem os valores individuais, organizacionais e a cultura organizacional.

Foram colocadas três hipóteses: (1) que haja correlação positiva forte entre as dimensões dos valores individuais e dos valores organizacionais reais e desejáveis que tenham a mesma orientação; (2) que a relação entre as dimensões da cultura organizacional e dos valores organizacionais reais similares apresente níveis de correlação positiva; (3) e estabelecer a correlação igualmente positiva entre as dimensões da cultura organizacional e dos valores universais.

Espera-se que cada instrumento possa corroborar o outro e desse modo obter melhor e maior consistência no trabalho do diagnóstico.

CAPÍTULO 1 – VALORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

1.1. VALORES INDIVIDUAIS UNIVERSAIS

“Os valores são definidos como algo desejável, como um objectivo transsituacional, cuja importância varia, e, que funciona como um princípio orientador na vida das pessoas” (Schwartz, S.H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. & Owens, V., 2001, p. 521).

Por outras palavras, os valores são princípios – padrões de juízo - que as pessoas utilizam para seleccionar e justificar acções, ou seja que orientam o comportamento humano (Schwartz, 1992; Rohan, 2000).

A ideia que os valores humanos individuais poderão ser considerados como um preditor do comportamento humano não é recente (Campos & Porto, 2010) e evidencia a importância do seu estudo e análise (Rokeach, 1972, citado por campos & Porto, 2010).

Já em 1972 Rokeach defende a existência de uma hierarquia entre os valores, composta por duas dimensões: os valores terminais que se relacionam com as necessidades da existência humana e os valores instrumentais que dizem respeito aos meios que permitirão alcançar os fins da existência humana (Campos & Porto, 2010). Refere que o comportamento é orientado pelos valores, que se apresentam separadamente em subsistemas (Campos & Porto, 2010).

Foi Schwartz que, partindo destas premissas, procurou responder de modo mais consistente às questões da universalidade/transculturalidade dos valores humanos dando origem à teoria dos valores universais (Loureiro, 2010; Tamayo, 2007).

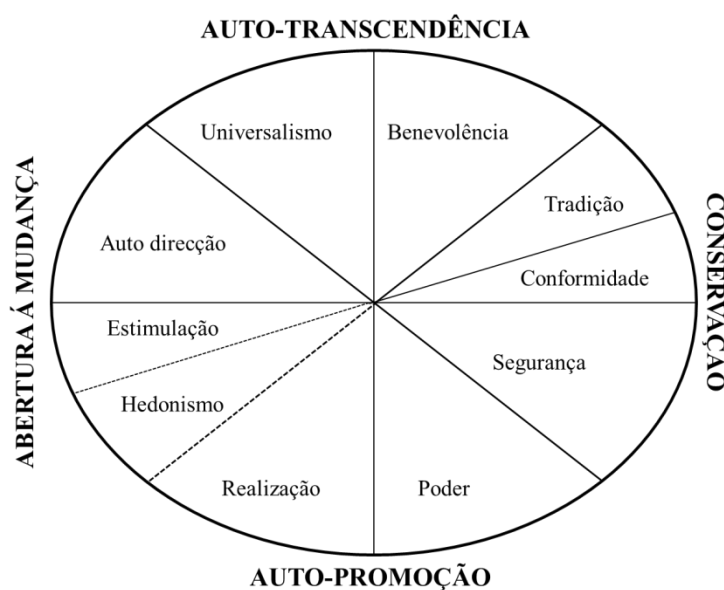


Figura 1. Teoria dos Valores de Schwartz – Tipos motivacionais e respectivas dimensões
(adaptado de Schwartz, 1992)

Esta (teoria dos valores) é composta por 10 tipos de valor que possuem uma ordem circular num *continuum* motivacional através de uma relação de dependência e oposição, i.e., cada dois valores mais próximos apresentam motivações subjacentes semelhantes, enquanto cada dois valores mais distantes significam motivações opostas. Este encadeamento reflecte-se ao longo de toda a cadeia de valores (Figura 1) (Schwartz et al, 2001; Ramos, 2006).

Ainda a considerar é o facto de esta matriz espelhar, de um lado os interesses individuais (autodeterminação, estimulação, poder, realização, hedonismo) e do outro os colectivos (benevolência, conformidade e tradição). Os tipo de valor universalismo e segurança, representam cumulativamente o interesse individual e colectivo (ver Quadro 1) (Schwartz et al. 2001, Ramos, 2006).

Quadro 1. Teoria dos valores: Tipos motivacionais

TIPOS MOTIVACIONAIS	METAS	INTERESSES
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Individuais
Realização	Sucesso pessoal a partir de uma demonstração de competência	Individuais
Poder	Controlo sobre pessoas, recursos, prestígio, estatuto social	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento e da acção, optar, criar, explorar	Individuais
Estimulação	Excitação, mudança, novidade, desafio	Individuais
Conformidade	Controlo de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar outros	Coletivos
Tradição	Respeito, comprometimento e aceitação dos ideais e costumes da sociedade	Coletivos
Benevolência	Preservação e promoção do bem-estar das pessoas íntimas	Coletivos
Segurança	Harmonia, integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza	Mistos

De acordo com Schwartz (1992) o sistema de valores humanos é estruturado em duas dimensões motivacionais antagónicas. A primeira dimensão é constituída pela oposição entre a auto-promoção (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; Ramos, 2006; Loureiro 2010).

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 auto determinação 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; Loureiro 2010). O valor hedonismo partilha elementos com a abertura à mudança e a auto-promoção (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 (Loureiro, 2010; Schwartz, 1992).

Para Rohan (2000) o sistema de valores é o processo pelo qual a prioridade dos tipos de valores orienta as atitudes das pessoas e as suas decisões comportamentais. Tendo inerente o intuito de encontrar a melhor maneira para viver (Nilsson et al, 2004). Neste sentido, conhecendo os seus valores poderemos prever os seus comportamentos (Rokeach, 1972, citado por Tamayo, 2007).

O tipo de valor é um objectivo, uma motivação que orienta o comportamento e que pode ser medido (Campos & Porto, 2010).

Diversos estudos têm vindo a ser realizados no âmbito dos valores universais humanos, sendo abordadas categorias diferenciadas como o comportamento social ou geral, comportamento económico, comportamento organizacional (Tamayo, 2007).

No comportamento social há a destacar o recente estudo de Loureiro (2010) que analisou a intenção de poupança de energia, e como as variáveis psicossociais explicam essa intenção pró-ambiental e concluiu que existe um processo de mediação entre valores, atitudes e norma moral enquanto factor explicativo das intenções pró-ambientais. Concluiu igualmente o carácter preditivo dos valores universais, enquanto base dessas intenções (na formação de atitudes).

(Cohen, 2010) salienta o papel central que os valores desempenham no trabalho/resultados alcançados resultantes da coerência entre os valores individuais e os da organização empregadora.

No âmbito dos valores organizacionais há a apontar diversos estudos efectuados no Brasil que abordam temáticas como o *Burnout*, satisfação no trabalho, civismo nas organizações (Tamayo, 2007). Neste último a investigação revelou a existência de impacto dos valores organizacionais sobre os comportamentos de civismo nas organizações, identificando a autonomia como o principal preditor de civismo das organizações.

Valores como harmonia, hierarquia e domínio, apresentaram igualmente predição nas dimensões de ‘autotreinamento’, acções protectoras, criação de clima favorável respectivamente.

1.2. VALORES ORGANIZACIONAIS

Segundo Schwartz (1999) os valores podem ser estudados a dois níveis: individual e cultural e nesse sentido, após a teoria dos valores individuais universais, desenvolveu a teoria dos valores culturais em que constatou que as suas dimensões expressam problemas básicos encontrados pelas sociedades para regular a actividade humana (Schwartz, 1999; Tamayo et al. 2000; Sagiv & Schwartz, 2007).

Na sua investigação Schwartz apurou a existência de sete valores/orientações culturais que dão lugar a três dimensões culturais bipolares: autonomia (autonomia afectiva diz respeito ao prazer, à vida emocionante e autonomia intelectual que representa a abertura de espírito, a curiosidade) versus conservadorismo (este pólo é caracterizado pela ordem social, a obediência e a tradição); igualitarismo (inclui a justiça social e a igualdade) em oposição a hierarquia (consiste nos valores de autoridade e de humildade); harmonia (revela a unidade com a natureza e a paz no mundo) versus domínio (indica a ambição e a ousadia) (Schwartz, 1999; Schwartz, 2006).

Noutro estudo, Sagiv & Schwartz (2007) defendem que os valores culturais da sociedade em que as organizações nascem influenciam os valores destas últimas. Mais, salientam que os desafios essenciais/básicos com que as sociedades se confrontam são os promotores da evolução dos valores culturais.

De acordo com Sagiv & Schwartz (2007) as normas e práticas desenvolvidas numa organização retratam os seus valores organizacionais.

Tamayo & Godim (1996, p 63) referem que os valores organizacionais representam “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos e estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses colectivos ou mistos”.

Tamayo e Godim (1996) aludem que o cumprimento das necessidades básicas das organizações como (1) lidar com a relação indivíduo-organização; (2) garantir comportamentos apropriados para a organização e ainda (3) estabelecer a relação entre a organização e o meio externo é função dos valores (Tamayo & Godim, 1996; Porto & Tamayo, 2005).

Por conseguinte e baseando-se na teoria dos valores culturais proposta por Schwartz (1999), Tamayo e colaboradores (2000) defendem a perspectiva de conhecer os valores da organização a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa. Partiram da premissa que, tal como qualquer sociedade se confronta com problemas para os quais deverá encontrar soluções, a organização como um todo deverá seguir o mesmo princípio (Oliveira & Tamayo, 2004).

Sob esta orientação surge o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) de Tamayo e Colaboradores (2000) no Brasil cujas três dimensões antagónicas indicadas por Schwartz são representativas das soluções possíveis das empresas: (1) a problemática das relações entre o indivíduo e a organização poderá seguir duas orientações distintas, designadamente através da autonomia (ênfase nos interesses do indivíduo e na conjugação das metas individuais com as da organização. Sobressaem a criatividade, a responsabilidade e a iniciativa individuais. É composta pela autonomia intelectual, com os valores de autodeterminação e o individualismo afectivo com a presença dos valores de estimulação e hedonismo) ou numa abordagem oposta através do conservadorismo (enfoque nos interesses do grupo - os interesses do grupo e do indivíduo são iguais. Promovem o *status quo*. Sócio-centricos por definição, estes valores estão presentes na manutenção dos usos, costumes e das estruturas de poder); (2) na estrutura da organização (sistema social das empresas) as soluções passam, igualmente, por duas possibilidades, quer seja através da hierarquia (compromisso dos colaboradores com a missão e valores da empresa. Os recursos e papéis desempenhadas são atribuídos de modo hierárquico) ou, por oposição, através do igualitarismo (promove o bem estar da organização e de todos quantos lá trabalham. Gestão participativa. Responsabilidade e qualificação individuais); (3) o contexto sociogeográfico representado pelo mercado em que as organizações e instituições se inserem é retorquido ou numa actuação de domínio (caracteriza-se pelo poder sobre o ambiente físico e social. Satisfação das necessidades da empresa e conquista do mercado. Orientação para os resultados, com profundo conhecimento do contexto em que se inserem) ou, em contraste, por numa postura de harmonia (relação equilibrada com o meio ambiente e as organizações envolventes. Busca do desenvolvimento e sucesso numa lógica de cooperação, paz e tolerância) (Tamayo et al, 2000; Mendes & Tamayo, 2001, Oliveira & Tamayo, 2004).

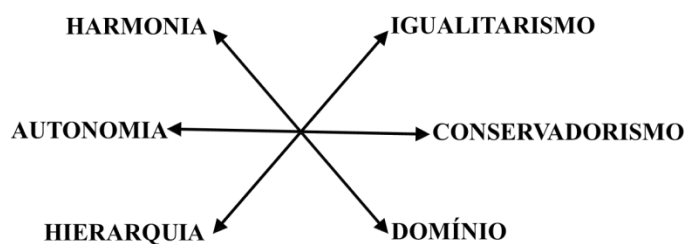


Figura 2. Estrutura teórica dos valores organizacionais

A avaliação dos valores é efectuada a partir da percepção do indivíduo entre o que é real e o que é desejado pelo sujeito da organização (Tamayo et al., 2000).

Note-se que segundo Katz e Kahn (1978, citado por Tamayo et al., 2000) o que define e orienta o funcionamento de uma organização são os papéis que cada um desempenha em função das suas tarefas, as normas que regulam as expectativas transformando-se em exigências e os valores que num quadro ideológico mais generalizado representam as justificações e aspirações.

Conduzir a forma de agir, pensar e julgar das pessoas dentro de uma organização é a função dos valores organizacionais (Tamayo & Godim, 1996; Porto & Tamayo, 2005).

De acordo com Seco (2009), os valores significam a expressão das metas motivacionais e como tal permitem-nos compreender e conhecer o comportamento das pessoas nas organizações. Refira-se, a título de exemplo, o seu estudo em que se propõe analisar a cultura organizacional de professores de cursos de formação de adultos e a sua orientação para a sociedade aprendente, recorrendo à análise da sua cultura a partir do estudo dos valores organizacionais mais defendidos e conclui que são a autonomia e a harmonia.

CAPÍTULO 2 – CULTURA ORGANIZACIONAL: ENQUANTO CONCEITO E VARIÁVEL DE MUDANÇA

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A importância do estudo da cultura organizacional tem ganho cada vez maior ênfase (Lopes, 2009/2010, Ferreira, Neves & Caetano, 2001, Tamayo et al., 2000; Santos, 1998), nomeadamente no seu contributo para o conhecimento dos fenómenos da mudança e da resistência à mudança (Schein, 1990, citado por Tamayo et Al., 2000; Schein, 1992).

Em Portugal, num estudo levado a cabo por Lopes (2009/2010) concluiu-se que a cultura organizacional dominante é adaptativa, salientando como vantagens a empatia e a inventividade e como desvantagens o baixo planeamento e rigor processual. Destes parâmetros resultam benefícios como a capacidade de aprendizagem rápida e o sentido de entreadjuva característico dos pequenos grupos.

Schein (1992) alerta para o facto de os elementos culturais evoluírem pouco (Schein, 1992; Schein, 2001 citado por Peixoto & Motta, 2012), o que por si só representa um desafio para as organizações nos dias de hoje que enfrentam o imperativo da mudança como uma variável constante do mercado (Finuras, 2007).

O conceito de cultura organizacional para Mintzberg, Ahlstrand e Lamel (2000) consiste na expressão das crenças partilhadas na organização em tradições e hábitos (como simbologias, histórias).

Segundo Schein (1992) a cultura baseia-se nas confirmações diárias aprendidas e partilhadas como válidas com os novos membros, nas quais as pessoas assentam o seu comportamento quotidiano (Schein, 1992). Refere que a compreensão da cultura organizacional passa pela análise dos vários níveis que constituem o fenómeno da cultura, designadamente os artefactos, os valores e os pressupostos básicos fundamentais (Schein, 1992; Schein, 2001, citado por Peixoto & Motta, 2012; Oliveira, Castro e Rezende, 2008).

E por conseguinte aponta o seu estudo a partir das três dimensões que a compõem. O seu primeiro nível (artefactos) prevê a identificação de tudo o quanto é visível, observável, audível e comportamental, o segundo nível (valores) compreende os princípios e ideias cujo resultado positivo na resolução de problemas no grupo é comprovado repetidamente e que por isso obtêm a validação social ou física do grupo e finalmente o terceiro nível (pressupostos básicos fundamentais) que traduz a ascendência dos valores à consolidação da evidência, do garantido, do certo. É neste patamar que a essência da cultura se manifesta revelando o seu enraizamento no grupo (partilha dos pressupostos básicos fundamentais) e estabilidade temporal (Schein, 1992).

Fundamenta que a compreensão da cultura de um grupo e ou organização passa pelo conhecimento do processo da formação dos pressupostos básicos fundamentais (nível mais profundo) (Schein, 1992).

De acordo com Alvarez (2005) a cultura organizacional é caracterizada pela análise dos aspectos subjectivos que guiam a acção colectiva. Esta defende como um paradigma emergente a procura do conhecimento pelas empresas da realidade organizacional que resulta da interacção das pessoas, particularmente, do fenómeno da influência mútua do indivíduo/organização/indivíduo. É da partilha de significados num grupo que surge a construção social.

Pires e Macedo (2006) apontam para a influência que os indivíduos trazem do exterior para a organização, reflectindo-se estes na cultura organizacional enquanto local de partilha de valores.

O ajustamento e identificação entre a cultura organizacional de uma empresa/instituição e o modelo de gestão são determinantes para o sucesso das organizações (Bolinger & Hofstede, 1987, citado por Ferreira e Martinez, 2008).

Outros autores apontam para a expressão verbal, os símbolos, as regras e procedimentos, as rotinas e até mesmo os estilos de liderança dominantes como o reflexo da cultura organizacional, ou seja a cultura organizacional espelha o que é valorizado na empresa (Cameron & Quinn, 1999/2006; Borges et al., 2002, citado por Oliveira et al., 2008).

Várias teorias explicam o fenómeno e tipos de cultura organizacional (Ferreira & Martinez, 2008). Entre as mais reconhecidas e utilizadas encontra-se a teoria dos valores contrastantes desenvolvida por Quinn e McGrath (1985) que a partir da integração de vários estudos empíricos (Neves, 2000; Laino & Rodrigues, 2004; Santos, 1998), identificaram duas dimensões bipolares (internalidade e externalidade; flexibilidade e estabilidade), que dão origem a quatro quadrantes representativos de um tipo de cultura (Ferreira & Martinez, 2008).

Os tipos de cultura encontrados foram cultura clã, cultura adocrática, cultura burocrática (hierárquica) e ainda cultura de mercado (Cameron & Quinn, 1999/2006; Ferreira & Martinez, 2008; Ferreira & Hill, 2007).

A cultura de clã enfatiza a partilha de valores e objectivos, coesão, participação e colectivismo. Neste âmbito promove-se a delegação de responsabilidades, a participação e fidelidade dos membros da organização (Cameron & Quinn, 1999/2006; Ferreira & Martinez, 2008; Nascimento, 2008; Ferreira & Hill, 2007).

A cultura adocrática distingue a inovação, o pioneirismo enquanto princípios para o sucesso organizacional. Numa organização com a cultura adocrática impera a criatividade e a constante adaptação ao meio envolvente. É reconhecida como a anarquia organizada e disciplinada (Cameron & Quinn, 1999/2006; Ferreira & Martinez, 2008; Nascimento, 2008; Ferreira & Hill, 2007).

Na cultura burocrática (hierárquica) vive-se essencialmente a estabilidade, a previsibilidade e a eficiência de processos. As regras, que representam a aplicação prática dos valores referidos são conhecidas pelos membros da organização e regem o seu comportamento em prol das mesmas. Ao nível da liderança o enfoque vai para o cálculo, medida, documentação e gestão de informação (Cameron & Quinn, 1999/2006; Ferreira & Martinez, 2008; Nascimento, 2008; Ferreira & Hill, 2007).

Finalmente a Cultura de mercado refere-se ao direccionamento da organização para a envolvente externa e o seu controlo. São estes princípios que orientam toda a actuação da organização. Entre os principais valores destacam-se a competitividade e a produtividade (Cameron & Quinn, 1999/2006; Ferreira & Martinez, 2008; Nascimento, 2008; Ferreira & Hill, 2007).

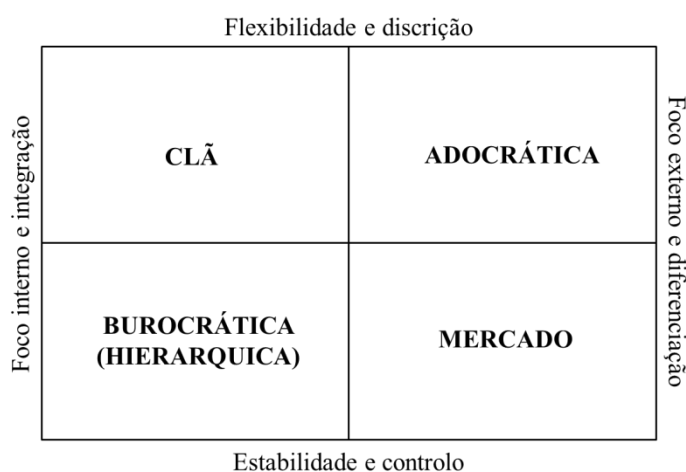


Figura 3 - Estrutura teórica dos valores contrastantes

Todas as culturas são importantes e relevantes para Cameron e Quinn (2006).

Para Neves (2000) esta teoria tem como vantagem possibilitar um conhecimento aprofundado e sistematizado da cultura.

Sagiv e Schwartz (2007) apontam como limitação à teoria dos valores contrastantes o facto de esta não considerar o impacto da cultura envolvente.

Segundo Laino e Rodriguez (2004) o estudo da cultura organizacional tem como propósito reduzir os constrangimentos decorrentes da implementação de novas estratégias, projectos e tecnologias.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VARIÁVEL DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Num contexto de crescente interesse das organizações em ajustar a cultura organizacional à realidade global dá-se a necessidade de mudar, reorientar, desenvolver e até construir ou destruir parcialmente a cultura existente (Ruben, 2009; Laino & Rodriguez, 2004). Para o efeito há que proceder a um diagnóstico da cultura organizacional. O propósito final é influenciar o cumprimento dos objectivos estratégicos a partir de um alinhamento dos comportamentos dos indivíduos com a missão da empresa. O objectivo é criar coesão intra-grupal e grupal nas organizações (Ruben, 2009; Laino & Rodriguez, 2004).

Para Bruhn (2001) essa adesão é voluntária e parte do individuo para a organização. Esta acção só acontece num conjuntura de diálogo entre a liderança da empresa e os colaboradores com vista à partilha de significados e valores.

De acordo com Peixoto & Motta (2012) mudar a cultura é influenciar o sistema de valores da organização.

Fernandes e Zanelli (2006) corroboram a importância da comunicação num processo de mudança, na medida em que a compreensão da sua necessidade permitirá alterar aspectos como crenças, percepções e emoções, factores de grande dificuldade de adesão à mudança.

Os mesmos autores alertam para a existência de consequências positivas e negativas num processo de mudança da cultura organizacional. As positivas prendem-se com a coesão dos indivíduos em torno dos novos valores organizacionais e da estratégia da empresa. Os aspectos negativos colocam-se na possibilidade de verificar-se maior passividade, visto que num quadro em que todos os valores estão definidos e claros os indivíduos tendem a acomodar-se. Este cenário afecta a criatividade e a inovação das empresas.

Por outro lado, quando mais estável for a organização, mais difícil será a realização de mudanças (Fernandes & Zanelli, 2006; Peixoto & Motta, 2012).

Para colmatar os aspectos negativos Peixoto e Motta (2012) propõem a permanente monitorização dos valores determinantes para a continuidade da empresa, bem como a contínua influência na construção dos valores dentro da organização.

Estes autores previnem também que as análises à cultura organizacional deverão ser

realizadas com cuidado e responsabilidade, na medida em que o que está subjacente à mudança é a realidade percebida e os seus significados.

Há contudo que salientar que num estudo realizado por Silva & Fadul (2010) concluiu-se que a cultura organizacional é um grande impulsionador da mudança organizacional.

2.3. A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

“Um dos temas mais fortes que percorre os relatórios posteriores é a preocupação pela capacidade de respostas organizacionais ao ambiente de mudança (Kotter, 1979, p. 451).

Com todo o processo de globalização que hoje está instalado fomentado pela internacionalização tecnológica e económica verifica-se uma maior interdependência entre as economias nacionais que configura numa nova era de interação entre países, povos e culturas (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, Finuras, 2007).

Por sua vez, o encurtamento do espaço e tempo na geração de novos saberes cada vez mais complexos, mais céleres e, ainda, a crescente capacidade de os codificar, produziu uma nova era: a do conhecimento. A aprendizagem tornou-se uma constante, de modo a capacitar os indivíduos, as empresas e instituições a enfrentar os novos desafios (Lastres, 2004).

Com o novo milénio, as exigências que as organizações enfrentam são de tal modo elevadas que têm que se reinventar e se transformar constantemente, deixando para trás os modelos de mudança transaccional, adoptando os referenciais transformacionais (Ferreira et al, 2001).

Reis (2007) a este propósito refere que a maior dificuldade da mudança está no ritmo e intensidade com que esta se impõe às organizações. Mas é igualmente a “única vantagem competitiva sustentada” (Reis, 2005, p. 18)

Fischer & Lima (2005) defendem que os processos de mudança nas organizações se tornaram numa condição de sobrevivência e de permanência no mercado.

Toda esta complexidade que se vive dentro das organizações e no mercado implica por parte dos seus gestores uma acção atempada e estruturada, para a qual contribuirá de modo significativo o diagnóstico organizacional (Ferreira & Martinez, 2008). Conhecer a sua organização, o seu capital humano para melhor intervir e implementar as mudanças que se impõem é uma condição indispensável para o seu sucesso (Neiva & Paz, 2012; Seldin, Rainho, Caulliraux, 2003; Ferreira & Martinez, 2008).

Beer & Spector (1993) defendem que “o diagnóstico é um processo organizacional

que promove em si mesmo uma cultura de mudança e de avaliação contínua, oferecendo oportunidades para que os gestores adquiram novos hábitos e insights sobre aspectos disfuncionais ou padrões de comunicação desajustados” (citados por Ferreira & Martinez, 2008).

De acordo Ferreira & Martinez (2008) o diagnóstico organizacional consiste no levantamento das potencialidades e das fragilidades de uma organização, possibilitando um ajustamento das reais necessidades da empresa à dinâmica da mudança. Uma intervenção mais realista e, espera-se, mais eficaz.

Numa envolvente como a que caracteriza o século XXI há que ‘aculturar’ as organizações para a mudança e a adaptação constante ao meio (Ferreira & Martinez, 2008).

Há a destacar que segundo Laino & Rodrigues (2004) na promoção e disseminação da missão, visão e valores culturais de uma organização é determinante a intervenção, participação e comunicação da liderança. Por conseguinte qualquer mudança que se pretenda levar a cabo terá necessariamente que passar pelo forte contributo da liderança em todos os níveis da organização.

Segundo Neiva & Paz (2012) são inúmeros os autores que procuram conhecer a mudança organizacional a partir da sua relação com os valores.

Conhecer a cultura organizacional tornou-se num eixo fundamental para a competitividade das organizações e a gestão dos recursos humanos no propósito de gerar melhor desempenho (Laino & Rodriguez, 2004).

CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO (A PARTIR DOS TESTEMUNHOS DADOS NAS ENTREVISTAS), DOS SEUS VALORES E MISSÃO

3.1. CLÍNICA EM ESTUDO

“Você não pode estimular as pessoas à acção a menos que primeiro as estimule com a emoção. O coração em primeiro lugar, depois a cabeça” (John Maxwell, 1999)

A clínica em estudo está situada no distrito de Lisboa e existe no mercado há cerca de 40 anos. Iniciou a sua actividade como casa de repouso, seguidamente evolui para clínica de cuidados continuados até aos dias de hoje.

Esta organização, consciente do envelhecimento que se verifica na população portuguesa, cumulativamente com a sua missão em prol da promoção da qualidade de vida, prevê o alargamento o seu *core* (mantendo a clínica de cuidados continuados) a uma estrutura residencial para idosos, o que coloca um quadro de mudança dentro da empresa.

3.2. MISSÃO ORGANIZAÇÃO

Com o propósito de avaliar os resultados obtidos neste estudo há que utilizar elementos de referência estrutural, nomeadamente a missão e objectivos actuais da empresa.

Por conseguinte, discriminam-se os valores que compõem a identidade da clínica de em estudo (CSJC, 2012):

- *“Prestar cuidados de qualidade a cada um dos seus doentes, através da prática clínica integrada de combate à doença e promoção de qualidade de vida;”*
- *“Contribuir para a investigação de natureza biomédica e clínica, com vista a contribuir para o bem-estar físico, mental e social da pessoa humana;”*
- *“Participar no ensino das ciências e tecnologias da saúde, com vista a alcançar uma aprimorada formação profissional pós-graduada, e uma adequada educação médica continuada.”*

3.3. VALORES E ACTIVIDADE ORGANIZACIONAL COM IMPACTO AMBIENTAL

Os objectivos são descritos por um conjunto de ambições e posicionamento expectável no mercado e consolidam-se nas directivas abaixo transcritas (CSJC, 2012):

- *“Adequar a sua política de recursos humanos, seleccionando profissionais empenhados, criativos e eficazes, com adequado grau de diferenciação;”*

- *“Reponderar a organização interna de modo a fazer face à escassez de meios humanos e financeiros, melhorando claramente os indicadores de eficiência;”*
- *“Procurar obter a maior satisfação dos utentes e dos profissionais, delineando-se um projecto dominado pelo benefício da qualidade organizacional e assistencial;”*
- *“Aprofundar, aos mais diversos níveis, a colaboração com a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias e com a Escola Superior de Saúde Ribeiro Sanches, visando os desígnios da Missão em que se empenha.”*
- *“Obter a denominação de “Clínica com Ensino Universitário”, prevista na Lei, promovendo todas as condições para o merecimento desse estatuto.”*

3.4. OBJECTIVOS DO ESTUDO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo visa a realização de um diagnóstico numa instituição do sector da saúde sediada em Portugal, pertencente a um grupo económico ligado ao ensino, mais especificamente nos cuidados continuados, que projecta um alargamento da sua actividade com a criação de uma estrutura residencial para idosos.

Para fazê-lo e considerando que segundo Berings, De Fruyt & Bouwen (Berings, De Fruyt & Bouwen, 2004, citado por Cohen, 2010), as pessoas são mais felizes e motivadas com a organização onde se inserem quando existe congruência entre os valores individuais e os valores da organização onde trabalham, procurar-se-á aferir a existência dessa mesma relação entre os valores individuais, os valores organizacionais e a cultura organizacional.

Neste sentido avaliar-se-á a correlação existente entre os valores individuais universais e os valores organizacionais desejáveis, na organização de saúde em estudo.

Seguidamente, a relação existente entre a cultura organizacional e os valores reais da organização, para finalmente diagnosticar-se se a instituição apresenta maior ou menor abertura à mudança em face dos objectivos que se colocam com o alargamento do seu core.

Importa salientar que as hipóteses presentes neste estudo são baseadas na amostra analisada, ou seja enfermeiros, auxiliares de acção médica, serviços administrativos e técnicos e psicólogos que trabalham na organização em estudo, em Portugal.

Pretende-se com esta pesquisa fazer uso de um conjunto de instrumentos que permitam estudar a ligação entre os valores individuais e a cultura/valores da empresa, na

óptica de incrementar o conhecimento da organização em análise e contribuir para o seu diagnóstico organizacional.

Assim, recorrer-se-á ao estabelecimento de relação entre as diversas dimensões dos vários instrumentos, em conformidade com as hipóteses descritas abaixo:

Hipótese 1: Espera-se uma correlação positiva elevada entre os seguintes factores:

- a) Valores individuais de abertura à mudança (valores de auto determinação, estimulação e hedonismo) e a autonomia (valores organizacionais desejáveis);
- b) Conservação (valores de segurança, conformidade e tradição) e o conservadorismo (valores organizacionais desejáveis);
- c) Auto transcendência (Universalismo e benevolência) e o igualitarismo (valores organizacionais desejáveis);
- d) Auto-promoção (valores de poder e realização) e o domínio (valores organizacionais reais e desejáveis);

Hipótese 2: Ao relacionar a cultura organizacional (CO) com os valores organizacionais reais (VOR) crê-se achar uma correlação positiva entre as dimensões que se descrevem subsequentemente:

- a) Cultura clã (CO) e a hierarquia (VOR);
- b) Cultura burocrática (CO) e o conservadorismo (VOR);
- c) Cultura Adocrática (CO) e autonomia (VOR)
- d) Cultura de Mercado (CO) e domínio (VOR)

Hipótese 3: É esperado que a distância entre os valores organizacionais reais (VOR) e os valores organizacionais desejáveis (VOD) sejam no sentido positivo e próximos do zero (0).

CAPÍTULO 4 – MÉTODO: ESTUDO DE CASO COM CHEFIAS E COLABORADORES NUMA INSTITUIÇÃO DO SECTOR DA SAÚDE

4.1. QUESTIONÁRIO

Participantes

A amostra seleccionada é composta por 29 (76,3%) sujeitos de um total de 39 (100%) indivíduos que exercem actualmente funções na instituição em estudo.

Os participantes são de ambos os sexos. A sua média etária é de 42,86 anos, com um desvio padrão de 12,68 anos. O valor mínimo e máximo é de 22 e 67 anos, respectivamente.

No que respeita ao género, a repartição da amostra dá-se por 2 (6,9%) indivíduos do sexo masculino e 27 (93,1%) do sexo feminino.

Relativamente ao estado civil a sua composição é de 11 (37,9%) indivíduos solteiros, 13 (44,8%) casados/união de facto, 3 (10,3%) divorciados/separados e 2 viúvos (6,9%).

Nas suas habilitações literárias verifica-se que 20 (69%) sujeitos têm formação académica até ao 9º ano de escolaridade, 1 (3,4%) sujeito tem o 12º ano, 4 (13,8%) sujeitos têm formação superior ao nível da licenciatura e 4 (13,8%) têm mestrado.

A caracterização demográfica encontra-se no apêndice I.

No que concerne aos dados profissionais a amostra apresenta-se dividida pelos vários segmentos delimitados pela sua ocupação:

Auxiliares de acção médica. 6 sujeitos, trabalhadores que exercem funções de apoio técnico de saúde.

Serviços apoio administrativos e técnico. 13 sujeitos, trabalhadores em cargos técnicos (nos quais se incluem cozinheiras, pessoal de copa e despensa, auxiliares de limpeza e lavandaria) e administrativos de apoio às chefias na clínica, atendimento ao público e contabilidade.

Serviço Clínico (Médicos, Psicólogos, Enfermeiros). 6 sujeitos, trabalhadores que são responsáveis pela aplicação de cuidados de saúde aos pacientes, acompanhamento e avaliação clínica.

Gestão/Direcção. 2 sujeitos, trabalhadores em cargos de chefia e/ou direcção na clínica.

Na antiguidade da empresa a amostra divide-se por 13 (44,8%) participantes que trabalham na clínica até há 5 anos, 1 (3,4%) entre 6 e 10 anos, 3 (10,3%) entre 11 e 15 anos, 6 (20,7%) entre 16 e 20 anos e ainda 6 (20,7%) entre 21 e 25 anos.

Os dados da caracterização profissional estão explanados no apêndice II.

Instrumentos

A abordagem adoptada no presente estudo segue a orientação do diagnóstico a partir da variável cultura organizacional, recorrendo para o efeito ao questionário sobre Modelos de Gestão de Cultura Organizacional Quinn (1988), na versão que se encontra devidamente adaptada para Portugal (Ferreira & Martinez, 2008). Adicionalmente, utilizou-se a entrevista semi-estruturada proposta por Schein (1992), com o propósito de obter uma informação mais consistente.

Para avaliar a existência de maior predição na abertura à mudança ou na conservação (resistência à mudança) foram aplicados a versão portuguesa da escala de valores mais recente de Schwartz, denominada PVQ – Portrait Values Questionnaire (Schwartz, 2001, in Loureiro, 2010) e o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) de Tamayo et al, 2000), versão brasileira. Pretendeu-se com a aplicação simultânea destes instrumentos (PVQ e IVO) abordar a eventual adequação dos valores organizacionais aos valores individuais, já que a literatura tem apontado que esta adequação pode ser melhor preditor do que os valores isoladamente (Porto & Tamayo, 2005).

O protocolo de investigação que serviu este estudo (apêndice III) é constituído pelas partes detalhadas abaixo:

- Questionário sobre modelos de gestão e cultura organizacional, adaptado de Quinn (1988), in Ferreira & Martinez (2008). Este instrumento, resultante do cruzamento de duas dimensões com pólos opostos - flexibilidade versus estabilidade e internalidade versus externalidade, é composto por quatro factores, designadamente: (1) cultura clã; (2) cultura adocrática; (3) cultura burocrática e (4) cultura de mercado. Vinte e quatro itens distribuem-se pelos factores obedecendo à segmentação que se descreve: primeiro factor: 1, 5, 9, 13, 17 e 21; segundo factor: 2, 6, 10, 14, 18 e 22; terceiro factor: 3, 7, 11, 15, 19 e 23; quarto factor: 4, 8, 12, 20 e 24.

Foi utilizada uma escala de likert na resposta às questões sendo que 1 corresponde a “muito raramente” e 7 a “muito frequentemente”.

A consistência interna apurada para as quatro dimensões apresenta adequação (cultura clã: $\alpha = .862$, cultura adocrática: $\alpha = .745$, cultura burocrática: $\alpha = .776$, cultura de mercado: $\alpha = .716$).

- Valores individuais universais, versão Portuguesa do PVQ (Portrait Value Questionnaire) de Schwartz, in Ramos (2006). Esta medida foi utilizada para identificar os

valores individuais pertencentes aos indivíduos que exercem funções na clínica em estudo, a partir da sua indicação de semelhança entre retratos de homem/mulher com o(a) próprio(a).

É composta por quatro factores, designadamente, abertura à mudança (itens 6, 21) em oposição com a conservação (itens 5, 7, 9, 14, 16, 20), auto-transcendência (itens 3, 8, 12, 18, 19) em oposição com a auto-promoção (4, 10, 13, 17)

Novamente recorreu-se a uma escala de likert nas respostas, sendo que 1 corresponde a “exactamente como eu” e 6 a “não tem nada a ver comigo”.

Dois dos factores apresentam boa e média consistência interna (auto transcendência: $\alpha = .822$ e conservação: $\alpha = .762$) enquanto que os restantes dois apresentam valores alfa maus, mas aceitáveis (abertura à mudança: $\alpha = .543$, e auto-promoção: $\alpha = .598$).

- Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo et al (2001). In Tamayo et al (2001).

Este inventário é constituído por 36 itens que estabelecem três dimensões bipolares: autonomia (1, 3, 4, 5) e conservadorismo (2, 7, 8, 11, 16), hierarquia (9, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28) e igualitarismo (6, 12, 13, 14, 15, 25, 26) e ainda domínio (21, 23, 31, 32, 33, 34, 35 e 36) e harmonia (29 e 30).

Os inquiridos indicaram a importância dos valores da organização enquanto princípios orientadores, tal como os percebiam (real) e ainda como o desejariam, utilizando para o efeito uma escala de likert de 1 a 6, em que 1 corresponde a “nada importante”, 3 a “importante” e 6 a “extremamente importante”, para cada uma das abordagens (real e desejável).

Os valores de alfa de cronbach encontrados para as dimensões deste instrumento repartem-se entre boa e média consistência interna, quer na vertente real, quer na vertente desejável respectivamente [autonomia (real): $\alpha = .767$, conservadorismo (real): $\alpha = .850$, hierarquia (real): $\alpha = .908$, igualitarismo (real): $\alpha = .832$, domínio (real): $\alpha = .799$, harmonia (real): $\alpha = .733$, autonomia (desejável): $\alpha = .724$, conservadorismo (desejável): $\alpha = .801$, hierarquia (desejável): $\alpha = .882$, igualitarismo (desejável): $\alpha = .795$, domínio (desejável): $\alpha = .866$ e harmonia (desejável): $\alpha = .890$].

Para definir o nível de relação entre os indivíduos e os valores das organizações, foi efectuado o cálculo para cada um dos pólos tendo-se achado o coeficiente do grau de satisfação com os valores organizacionais (prioridades axiológicas) a partir da subtracção dos valores reais dos que são desejados pelos membros da organização (Neiva & Paz, 2012).

A avaliação de cada dimensão resulta do somatório das respostas divididas pelo número de itens que a constituem.

- Dados demográficos. Estes apresentam-se em dois subgrupos, nomeadamente o primeiro é respeitante aos dados pessoais e inclui os elementos de idade, sexo, estado civil, grau académico. E o segundo compreende os dados profissionais, nos quais estão incluídos: categoria profissional, tempo de exercício profissional na empresa, área de actuação e cargo de chefia.

Procedimento

O protocolo de investigação foi aplicado aos sujeitos em pequenos grupos, em ambiente de trabalho, após lhes ser assegurado total anonimato, lhes ser pedido a maior colaboração e honestidade possível no preenchimento das respostas, qual o objectivo do estudo, o tipo de participação pretendida, da possibilidade de desistência no decorrer da avaliação e da inexistência de respostas correctas ou incorrectas.

Numa primeira fase foi aplicado o protocolo composto pelo Questionário sobre modelos de gestão e cultura organizacional, pelo PVQ (Portrait Value Questionnaire), pelo Inventário de Valores Organizacionais e ainda pelos dados biográficos.

4.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO

Participantes

No que concerne à amostra utilizada para as entrevistas, a sua escolha recaiu sobre duas chefias intermédias e duas colaboradoras, repartindo-se em género, por um homem e três mulheres. As suas idades oscilaram entre os 25 e os 67 anos e o tempo de laboração na clínica entre 2 meses e 32 anos.

Os motivos que fundamentaram esta decisão, relativamente às chefias, prendem-se com a realidade da instituição em estudo, visto estas terem um papel bastante interventivo na sua estrutura funcional. As colaboradoras foram seleccionadas de modo aleatório, utilizando como critério funções diferenciadas e antiguidade (baixa e elevada) na organização.

Instrumentos

Em complementaridade com os questionários aplicados e conforme proposto pela literatura (Ferreira & Martinez, 2008; Schein, 1999) procedeu-se à realização de entrevistas semi-estruturadas (apêndice IV) aos representantes dos grupos do serviço de

Gestão/Direcção/Chefias, serviço clínico e auxiliar de acção médica, com vista a aprofundar o conhecimento da cultura organizacional existente, abordando áreas como os entraves comunicacionais, as dimensões do trabalho em equipa, a relação chefe-subordinado, grau de autonomia, empowerment, nível de inovação e empresarial, criatividade desenvolvida (Schein, 1996, 1999, citado por Ferreira & Martinez, 2008).

Procedimento

Seguindo a proposta de Schein (1992) a análise de conteúdo das entrevistas partiu de três grandes categorias: a interacção com o meio externo, a interacção com o meio interno e finalmente a Cultura Organizacional com os pressupostos básicos, que por sua vez deram lugar a subcategorias, nível mais fino que permitiu um melhor conhecimento do significado das nuances semânticas presentes na cultura organizacional da instituição em estudo (Schein, 1992, Nascimento, 2008).

Cada dimensão encerra em si um conjunto de sub-dimensões que permitem a construção do saber pretendido, ou seja, a dimensão interacção com o meio interno compreende as sub-dimensões de missão da empresa, objectivos, meios e medidas e medições; a dimensão interacção com o meio interno é constituída pela linguagem comum limites de grupo, distribuição do poder e status, normas de relação e afecto, definição e alocação de recompensas e castigos, explicação do inexplicável. A terceira dimensão resulta das sub-categorias natureza da realidade e da verdade, natureza do tempo, natureza do espaço, natureza humana, natureza da actividade humana e natureza das relações humanas.

O mesmo autor (Schein, 1992) aponta a procura da existência de um padrão nas respostas dadas pelos vários entrevistados como o método a seguir para conhecer os elementos culturais da organização (Schein, 1992, pp 179). Seguindo estas premissas optou-se pela construção de uma grelha (Apêndice V), para a qual se extraíram frases ilustrativas das categorias e subcategorias em análise e que mais facilmente permitiram o reconhecimento do referido padrão.

Laino & Rodriguez (2004) referem a importância do alinhamento do comportamento dos indivíduos de uma organização com os objectivos estratégicos desta, pelo que se irá proceder à relação entre os dados obtidos nas entrevistas com os objectivos e a missão no sentido de aferir convergência, ou não.

Complementarmente juntou-se uma dimensão acerca do fundador, figura com grande significado na construção da cultura organizacional (Schein, 1992; Nascimento, 2008).

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS

5.1. ANÁLISE QUANTITATIVA

Resultados

Para avaliar a relação entre as dimensões que constituem os valores individuais (VI), com os valores organizacionais desejáveis (VOD), recorreu-se à análise de correlações (baseado no índice de correlação de *Pearson*). Os resultados encontrados apontam para a inexistência de relação significativa. Mais especificamente, estabeleceu-se como hipótese a correlação positiva entre a dimensão dos valores individuais abertura à mudança, com o valor organizacional desejável autonomia ($r = .176$, $p > .05$); entre a conservação (VI) e o conservadorismo (VOD) ($r = .182$, $p > .05$), entre a auto transcendência (VI) e o igualitarismo (VOD) ($r = .101$, $p > .05$) e ainda os factores auto-promoção (VI) e o domínio ($r = .062$, $p > .05$) que não veio a ser demonstrado, conforme quadro abaixo (2).

Quadro 2. Médias, Desvio-Padrão, Correlações entre os valores individuais e os valores organizacionais desejáveis

	M	± DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1) VI_Auto-Transcendência	5,06	0,92								
2) VI_Auto-Promoção	3,93	0,90	,565**							
3) VI_Conservação	4,37	1,05	,647**	,512**						
4) VI_Abertura Mudança	4,34	1,23	,589**	,679**	0,327					
5) VO_Autonomia_D	5,00	0,88	0,127	0,176	-0,098	0,176				
6) VO_Conservadorismo_D	4,97	0,94	-0,017	-0,117	-0,182	0,004	,649**			
7) VO_Igualitarismo_D	4,75	0,85	0,101	0,091	-0,238	0,19	,796**	,655**		
8) VO_Domínio_D	4,62	0,99	-0,089	0,062	-0,313	0,056	,511**	,471**	,690**	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; VI = Valores Individuais; VO = Valores Organizacionais; D = Desejável)

Existem contudo alguns dados que merecem referência, designadamente a auto transcendência (VI) apresenta o valor mais elevado nos valores individuais ($M = 5.06$, $DP = 0.92$), seguida da conservação ($M = 4.37$, $DP = 1.05$), representando desse modo os valores universais mais significativos para a amostra em estudo na organização.

No âmbito dos valores organizacionais desejáveis, importa destacar a autonomia que apresenta a média mais elevada ($M = 5.0$, $DP = 0.88$).

Relativamente à segunda hipótese as conclusões obtidas a partir da análise estatística (análise de correlações – índice de *Pearson*) assinalam a correlação positiva significativa na cultura organizacional (CO) adocrática e o valor organizacional real (VOR) autonomia ($r = .408^*$, $p < .05$). A relação verificada é no sentido positivo. Relativamente às restantes

dimensões que constituíam esta hipótese não se verificaram correlações significativas (quadro 3).

Quadro 3. Médias, Desvio-Padrão, Correlações entre a Cultura Organizacional e os Valores Organizacionais Reais

	M	± DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1) CO_Cultura Clã	4,32	1,51								
2) CO_Cultura Adocrática	4,43	1,19	,877**							
3) CO_Cultura Burocrática	3,43	1,14	,705**	,656**						
4) CO_Cultura Mercado	4,41	1,22	,638**	,668**	,823**					
5) VO_Hierarquia_R	4,05	1,04	0,357	,410*	0,23	0,182				
6) VO_Conservadorismo_R	4,06	1,17	0,336	,438*	0,238	0,16	,739**			
7) VO_Autonomia_R	3,31	1,05	0,323	,408*	0,12	0,173	,658**	,685**		
8) VO_Domínio_R	3,46	0,94	0,171	0,322	0,063	0,234	,598**	0,353	,572**	1

Nota: *p<.05; **p<.01; ***p<.001; CO = Cultura Organizacional; VO = Valores Organizacionais; R = Real)

Salienta-se, no entanto, que na segunda hipótese os valores alcançados a partir da análise estatística descritiva evidenciam a cultura burocrática como aquela com maior prevalência na amostra (M = 4.43, DP = 1.19). Por oposição, é a cultura adocrática a menos representativa neste estudo (M = 3.43, DP = 1.14). Transpondo a análise para os valores organizacionais reais apura-se o conservadorismo como aquele que melhor expressa os valores organizacionais reais percebidos pela amostra (M = 4.06, DP = 1.17), seguido pela hierarquia (M = 4.05, DP = 1.04). A autonomia (VO) corrobora a posição da cultura adocrática, apresentando-se com os valores mais baixos entre os avaliados (M = 3.31, DP = 1.05) nesta hipótese.

É curioso referir a existência de correlação positiva entre os valores organizacionais reais do conservadorismo e a cultura adocrática ($r = .438^*$, $p < .05$) e a hierarquia (VOR) e igualmente a cultura adocrática ($r = .410^*$, $p < .05$), pois seria esperado pelo seu referencial teórico que a existir correlação esta se revelasse no sentido negativo.

Ao chegar à hipótese três pretendeu-se aferir se a distância entre os valores organizacionais reais (VOR) e os valores organizacionais desejáveis (VOD) existentes na clínica em estudo seriam no sentido positivo e próximos do zero (0). Por outras palavras, o objectivo consistia em avaliar se os valores percebidos como reais eram os desejáveis pelos sujeitos a partir do índice de importância atribuído. Para o efeito recorreu-se à análise estatística descritiva.

Os resultados obtidos demonstram que os sujeitos entendem que todos os valores organizacionais poderiam ser reforçados e incrementados, já que em todos se constata uma tendência negativa (quadro 4). Por outro lado, o indicador que mais se aproxima do zero (0) revelando o equilíbrio/satisfação entre os níveis reais e os desejáveis é o valor do conservadorismo ($M = -.90$, $DP = 1.39$), sucedido pela hierarquia ($M = -.97$, $DP = 1.24$).

Por contraposição os valores organizacionais desejáveis que mais se distanciam dos valores reais são a autonomia ($M = -1.69$; $DP = 1.27$) e o igualitarismo ($m = -1.44$, $DP = 1.25$).

Quadro 4. Médias e Desvio-Padrão entre os Valores Organizacionais Reais e os Valores Organizacionais Desejáveis

	M	± DP
VO_Autonomia_ADQ	-1,69	1,27
VO_Igualitarismo_ADQ	-1,44	1,25
VO_Harmonia_ADQ	-1,36	1,48
VO_Domínio_ADQ	-1,16	1,13
VO_Hierarquia_ADQ	-0,97	1,24
VO_Conservadorismo_ADQ	-0,90	1,39

Nota: VO = Valores Organizacionais; ADQ = Adequação entre Valores Reais e Valores Desejáveis alcançados a partir da diferença entre o real e o desejável

Procedeu-se à análise de variância multivariada (anova multivariada) com o propósito de verificar se existiam diferenças entre as áreas de actuação em estudo e as várias dimensões dos valores individuais. Utilizou-se o método *Pilai* por ser aquele que melhor se ajusta a amostras pequenas e covariâncias heterogéneas.

Desta análise retornou a inexistência de diferenças significativas entre as áreas de actuação da clínica e as dimensões que compreendem os valores individuais (quadro 5). Não obstante há a salientar que é o grupo do serviço clínico que em três dimensões dos valores individuais regista os valores mais altos. A saber, na auto transcendência ($M = 5.47$, $DP = .50$), na auto promoção ($M = 4.17$, $DP = 0.83$) e na abertura à mudança ($M = 5.0$, $DP = .55$).

Quadro 5. Diferenças entre os valores individuais e as áreas de actuação - análise de variância multivariada

	Auxiliares de Ação Médica		Serv. Administrativos e Técnicos		Serviço Clínico		Psicólogos		F
	M	± DP	M	± DP	M	± DP	M	± DP	
Auto Transcendência	5,07	0,58	4,82	1,25	5,47	0,50	5,25	0,30	0,73
Auto Promoção	3,83	0,54	3,87	1,17	4,17	0,83	3,94	0,59	0,17
Conservação	4,61	0,93	4,55	1,21	4,44	0,75	3,33	0,59	1,65
Abertura à Mudança	3,67	1,03	4,38	1,47	5,00	0,55	4,25	1,19	1,21

Nota: *p<.05; **p<.01;***p<.001

Mantendo o critério áreas de actuação, seguiu-se a análise de variâncias com o método *lambda wilk* com vista a conhecer os resultados em relação aos valores organizacionais reais e os desejáveis. No primeiro, o método não revela significância, de modo que apresentam-se as médias apenas a título de referência (quadro 6).

Quadro 6. Diferenças entre os valores organizacionais reais e as áreas de actuação - análise de variância multivariada

	Auxiliares de Ação Médica		Serv. Administrativos e Técnicos		Serviço Clínico		Psicólogos		F
	M	± DP	M	± DP	M	± DP	M	± DP	
Autonomia	4,08	0,63	3,31	0,89	3,25	1,28	2,25	1,02	2,96
Conservadorismo	4,83	0,82	4,26	1,24	3,47	1,08	3,15	0,57	2,76
Hierarquia	4,52	0,63	4,20	1,11	4,12	1,09	2,90	0,54	2,44
Domínio	3,96	1,16	3,79	0,50	3,36	0,87	2,53	0,77	2,52

Nota: *p<.05; **p<.01;***p<.001

No que respeita aos valores organizacionais desejáveis, revelam-se diferenças significativas nas dimensões autonomia ($F = 3.56$; $p = .029$) e igualitarismo ($F = 6.11$; $p = .003$).

É de referenciar que são os auxiliares de acção médica que revelam valores mais elevados, nas quatro dimensões dos valores organizacionais desejáveis. Os psicólogos estão no lado oposto da valoração com os indicadores mais baixos entre as quatro áreas (quadro 7).

Quadro 7. Diferenças entre os valores organizacionais desejáveis e as áreas de actuação - análise de variância multivariada

	Auxiliares de Ação Médica		Serv. Administrativos e Técnicos		Serviço Clínico		Psicólogos		F
	M	± DP	M	± DP	M	± DP	M	± DP	
Autonomia	5,54	0,43	5,54	0,49	4,94	0,38	4,52	1,03	3,56*
Conservadorismo	5,23	0,72	5,23	0,99	5,00	0,43	4,71	1,11	0,63
Igualitarismo	5,50	0,42	5,10	0,59	4,96	0,55	4,18	0,82	6,11**
Domínio	4,91	0,85	4,73	0,90	4,71	0,86	4,43	1,18	0,28

Nota: *p<.05; **p<.01; ***p<.001

Complementarmente foi realizada a análise de variância multivariada para o critério antiguidade na empresa e os valores organizacionais desejáveis e reais, mas quer pelo método Pilai, quer pelo método *lambda* wilk não se verificaram diferenças pelo que optou-se pelo método *Roy's Largest Root*.

Já com esta metodologia os dados apurados nos valores organizacionais desejáveis permitiram a sua integração neste trabalho, embora não se tenham encontrado diferenças significativas entre a antiguidade na empresa e os valores referenciados (quadro 8). As médias encontradas manifestam a vontade no incremento do conservadorismo, particularmente, nos sujeitos com antiguidade entre 21 e 25 anos (M = 5.03, DP = .81), enquanto que a autonomia reúne junto do grupo de antiguidade entre os 11 e dos 15 anos o maior valor apurado para esta dimensão (M = 4.25, DP = 1.56).

Quadro 8. Diferenças entre os valores organizacionais desejáveis e a antiguidade na empresa - análise de variância multivariada

	Até 5 anos		De 6 a 10 anos		De 11 a 15 anos		De 21 a 25 anos		Mais de 25 anos		F
	M	± DP	M	± DP	M	± DP	M	± DP	M	± DP	
Autonomia	2,85	1,02	2,00		4,25	1,56	3,38	0,61	4,00	0,57	0,63
Conservadorismo	3,65	1,16	2,60		4,00	1,11	4,27	1,09	5,03	0,81	0,78
Igualitarismo	3,00	0,82	2,71		3,38	2,12	3,57	1,20	3,79	0,69	0,98
Domínio	3,30	0,88	3,63		3,92	2,18	3,29	0,87	3,71	0,30	0,91

Nota: *p<.05; **p<.01; ***p<.001

5.2. ANÁLISE DE CONTEÚDOS

Resultados

Através do procedimento anteriormente descrito efectuou-se a análise de conteúdo às entrevistas. Destas extraíram-se excertos pelas várias categorias e sub-categorias no intento de evidenciar a realidade percebida pelos entrevistados.

Para assegurar a confidencialidade, nos excertos que aqui se transcrevem, os entrevistados são identificados por letras precedidos da palavra entrevistado(a).

A) Interacção com o meio

Missão da empresa

“(…) todos nós gostamos de trabalhar e todos trabalhamos para o bem comum que são os nossos doentes.”

Entrevistado(a) C

Objectivos

“(…) aquilo que mais desejo é a continuidade dos serviços com melhorias de condições físicas para sermos uma grande casa de assistência.”

Entrevistado(a) A

Meios

“A gente gostava a nível – talvez, digo eu – de instalações mais modernas”

Entrevistado(a) B

Medidas e Medições

“Neste momento temos 28 utentes. Estamos com uma média baixa (…)

Entrevistado(a) A

Para esta primeira dimensão onde se verificou maior frequência de padrão foi na subcategoria respeitante aos “Meios”. Por oposição (menor incidência de respostas) verificou-se na identificação da missão e estratégia da organização.

O conteúdo apurado parece apontar para alguma dependência dos entrevistados da gestão/direcção de topo na sua relação com o exterior. Todos apontam a necessidade de obras como um meio necessário à continuidade, contudo quando se procura a clareza na orientação expressa na missão da empresa, as respostas são escassas.

É igualmente de referir que a forma como cada um vê os objectivos da organização apresenta algumas divergências.

B) Interacção com o meio interno

Linguagem comum (conceitos e categorias)

“Eu ainda aplico muito o termo de doente porque foi assim que me ensinaram (...) e de vez em quando lá vem o doente...”

Entrevistado(a) A

Limites de Grupo (critérios e inclusão e exclusão)

“A pessoa que veio depois também me ensinou muito. Aprendi muito com essa pessoa.”

Entrevistado(a) D

Distribuição do poder e status (regras de poder)

“A gente deixa-se nas mãos deles, não é?”

Entrevistado(a) B

Normas de relação e afecto

“(...) somos como irmãos.”

Entrevistado(a) D

Definir e alocar recompensas e castigos

“(...) se nós lhe explicarmos bem as situações, se lhes transmitirmos aquilo que é necessário(...) são tudo pessoas que, não tenho qualquer dúvida, estarão prontas para isso.”

Entrevistado(a) D

Explicar o inexplicável (explicação do desconhecido)

“(...) temos que identificar aquilo que se chama de “o ter coragem.””

Entrevistado(a) A

No que respeita a esta dimensão, foi nas subcategorias de distribuição do poder e status e nas normas de relação e afecto que se constata maior proximidade entre os respondentes.

C) Cultura Organizacional – pressupostos básicos

Natureza da realidade e da verdade

“Sim, eles quando falam com a gente é isso que nos dizem (...) E então, todos lutamos para isso.”

Entrevistado(a) B

Natureza do tempo

“(...) as pessoas já têm uma idade em que pensam muito.”

Entrevistado(a) D

Natureza do espaço

“(…) esta é a nossa casa. (…) Porque esta é uma família (…) Os nossos utentes dizem que acham que isto é familiar”

Entrevistado(a) D

Natureza humana (intrínseca – boa, má, neutra)

“É assim, que funcionamos. (…) Têm confiança em mim.”

Entrevistado(a) A

Natureza da actividade humana

“(…) tenho que ter competências.”

Entrevistado(a) C

Natureza das relações humanas

“Tenho-os todos comigo. Eu sinto. E sinto isso e o funcionamento também me diz que sim.”

Entrevistado(a) A

Foi a subcategoria da realidade e da verdade que revelou maior unicidade entre todas as respostas dadas. Todos manifestaram as mesmas preocupações.

A natureza da actividade humana expressa igualmente uma procura pela actividade em prol do cliente.

D) Fundador

Na altura havia em Lisboa ainda poucos lares (…) Este foi um dos primeiros e que era uma instituição de assistência muito luxuosa da qual a administração tinha grande vaidade.”

Entrevistado(a) A

Era uma pessoa acessível. Tinha um bom relacionamento com os empregados. Não tive razão de queixa dele, nos vários aspectos.

Entrevistado(a) D

Schein (1992) destaca a importância do líder na formação e até manutenção da cultura organizacional, pelo que é relevante a forma como este posicionava a organização.

Concluídos os excertos importa prosseguir com a abordagem proposta por Schein, que refere que ao se cruzarem os valores da organização com os pressupostos básicos é possível contribuir para o conhecimento da cultura organizacional em estudo (Schein, 1992, citado por Laino & Rodriguez, 2004).

A este pressuposto agrega-se a teoria dos valores contrastantes de Cameron & Quinn (1999/2006), que comporta quatro tipos de cultura. Resulta na interpretação que espelha aquela que parece ter maior convergência: a cultura hierárquica.

Para além da regulação, verifica-se também a componente relacional a ser evidenciada e valorizada (vertente colaboradores/doentes e fundador/colaboradores). Esta característica está mais associada à cultura Clã, que tal como a cultura burocrática, regista uma abordagem mais vocacionada para a internalidade.

Seguindo esta lógica no estabelecimento de um paralelismo entre estes achados e os alguns objectivos da organização verifica-se o enfoque na tarefa e na procura da eficiência assente em procedimentos e regulamentação (exemplo: “Obter a denominação de Clínica com Ensino Universitário, prevista na Lei ...”), o que vai ao encontro da cultura hierárquica.

Assim sendo, conclui-se pela consonância parcial entre os entrevistados e os objectivos da organização.

Recorde-se, que na cultura hierárquica é esperado que as políticas e as regras da empresa sustentem a coesão da organização, através da segurança do emprego, da previsibilidade e estabilidade.

CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO

O objectivo desta dissertação é contribuir para o diagnóstico organizacional de uma instituição em mudança no sector da saúde a partir da identificação dos valores individuais, valores organizacionais e da cultura organizacional, estabelecendo uma relação entre estas variáveis na busca de maior consistência para os dados alcançados.

Este objectivo coloca-se num cenário de mudança da organização.

Entre os valores organizacionais, na componente valores desejáveis espera-se encontrar a orientação futura pretendida pelos participantes nesta amostra.

O primeiro objectivo foi conseguido parcialmente na medida em que, embora não tenha sido possível confirmar a maioria das hipóteses que determinavam a relação entre as variáveis (motivado eventualmente pelo reduzido número de participantes), foram obtidos elementos suficientes que possibilitam a construção do diagnóstico organizacional da clínica em estudo.

Considerando o percurso acima assinalado, há que começar pela identificação dos valores individuais visto estes, tal como foi referenciado por vários autores, respeitarem uma hierarquia de valoração, representada pelas prioridades motivacionais de cada indivíduo (Schwartz, 1992; Rohan, 2000; Loureiro, 2010) que se reflectem em comportamentos e decisões (Schwartz, 1992; Rohan, 2000).

Neste sentido os resultados alcançados apontam para a identificação com os valores individuais pela seguinte ordem: auto-transcendência, conservação, abertura à mudança e auto promoção. Ou seja, são os interesses colectivos e mistos que primeiramente são valorizados (auto-transcendência e conservação), e só depois se juntam os valores de interesse individual, onde se enquadra a abertura à mudança (Schwartz et al, 2001).

Maioritariamente a actuação dos indivíduos reflecte acções orientadas pelo contexto social, pela tradição e pela manutenção do status quo (Schwartz et al, 2001).

Aprofundando aos grupos, é possível verificar que esta tendência é seguida pelos auxiliares de acção médica e pelos serviços administrativos e técnicos, enquanto que o serviço clínico e os psicólogos mantêm-se na auto-transcendência (interesse colectivo), mas seguem a abertura à mudança (interesse individual) como a segunda dimensão. Esta convergência representa uma distribuição percentual pela amostra de 65,5% e 34,5%, respectivamente. Evidencia-se, portanto, uma tendência na organização para os valores de universalismo, benevolência, que é fortemente seguida pelos valores da segurança, conformidade e tradição. E só depois surgem os valores de auto-determinação e estimulação.

Ao se relacionar os valores individuais com os valores organizacionais desejáveis é também possível retirar algumas ilações, designadamente que nos valores organizacionais desejáveis é a autonomia e o conservadorismo que têm o destaque dos números.

Estes factos revelam alguma dispersão na forma como os colaboradores desejam que as relações entre os indivíduos e a organização decorram, já que por um lado é manifesto o interesse por uma maior valorização, criatividade e responsabilidade individuais, assumindo uma convergência das suas metas com as da empresa, mas por outro lado, constata-se, mediante os valores do conservadorismo, a vontade que as relações sejam assentes nos interesses colectivos e na defesa do poder instalado, dos usos e costumes (Tamayo et al, 2000).

Nas áreas de actuação, acharam-se dois grupos com grande representatividade na amostra (os auxiliares de acção médica e serviços administrativos e técnicos que representam 65,5%) que influenciam desde logo os resultados alcançados. Pelo que, com o objectivo de clarificar a orientação nas relações da organização da clínica em estudo, avaliaram-se os valores mais cotados dos demais grupos (serviço clínico e psicólogos). Estes apontam para o conservadorismo como o tipo de relação a desenvolver entre os indivíduos e a organização. Uma vez que estes dois grupos correspondem a 34,5% da amostra, poder-se-á concluir que por maioria os valores organizacionais desejáveis na orientação da relação indivíduos/organização será a da autonomia.

Complementando a análise, observando-se os efeitos da antiguidade na empresa e nos valores organizacionais desejáveis, verifica-se que são os sujeitos com 11 a 15 anos de antiguidade que mais defendem a autonomia como desejável, enquanto que o conservadorismo é mais valorizado pelos colaboradores da clínica com mais 25 anos de serviço.

Na prossecução do objectivo de contribuir para a realização de um diagnóstico organizacional alargou-se a investigação à cultura organizacional procurando-se encontrar uma correlação positiva com os valores organizacionais reais e as dimensões da cultura organizacional propostas por Cameron & Quinn (1999/2006).

Nesta vertente os valores obtidos indicam a cultura burocrática (hierárquica) como tendo maior prevalência na amostra, o que significa que a clínica apresenta-se com políticas e regras formais, que regulam e orientam os comportamentos dos seus colaboradores segundo (Cameron & Quinn, 1999/2006; Ferreira & Martinez, 2008; Nascimento, 2008; Ferreira & Hill, 2007). É organizada e controlada e valoriza a conformidade e a estabilidade.

A análise de conteúdo sob a orientação dos pressupostos defendidos por Schein (1992), apura a mesma tendência, ou seja a identificação de uma cultura burocrática (hierárquica) na clínica e ainda alguns aspectos da cultura clã, o que acompanha a inclinação da análise quantitativa dos valores individuais para a tradição, regras e relação de interdependência.

Nos valores organizacionais reais (VOR) foi o conservadorismo o mais elevado, seguido muito de perto pela hierarquia. Este último caracteriza-se pela forma de organização social da empresa, que neste caso e segundo Tamayo e colaboradores (2000) é caracterizada por focalizar-se no comprometimento dos elementos da empresa com a missão desta, na legitimidade, na distribuição hierárquica dos recursos e de papéis sociais.

Já na relação da organização com o contexto em que se insere (Tamayo et al, 2000), a amostra responde que na sua percepção é o valor organizacional real domínio que define a actuação da empresa.

Uma vez que são estes os valores reais percebidos pelos colaboradores da clínica, significa que são esses que conduzem a acção na organização em estudo (Tamayo & Godim, 1996; Porto & Tamayo, 2005).

Em face da informação conseguida, tudo aponta para se estar perante uma organização caracterizada por valores colectivos, de conservação e conservadorismo, o que por um lado é positivo pois expressa a coerência entre os valores da organização e os dos indivíduos (Cohen, 2010), por outro levanta questões ao nível da adaptação à necessidade de mudança da organização (Fernandes & Zanneli, 2006).

Como foi largamente referenciado na revisão da literatura a mudança nas organizações nos dias de hoje é uma condição de sobrevivência (Caetano, 2001; Bennis, 2003; Fischer & Lima, 2005) e a realização de um diagnóstico organizacional proporciona um conhecimento mais realista da organização e consequentemente uma acção mais assertiva (Neiva & Paz, 2012; Ferreira & Martinez, 2008). Vários são os autores que defendem que o conhecimento da cultura organizacional é o primeiro passo para minimizar os impactos negativos que surgem com a introdução de novas estratégias de mudança (Neiva & Paz, 2012; Ruben, 2009; Laino & Rodriguez, 2004).

Este contexto remete para os resultados obtidos a partir da análise aos valores organizacionais reais e os desejáveis, em que importava conhecer o grau de convergência entre os primeiros e os segundos, no sentido de consolidar os níveis de satisfação entre estes e as expectativas futuras.

Na adequação entre os valores reais e os valores organizacionais desejáveis os dados revelam sentido negativo entre os primeiros e os segundos, o que poderá ser interpretado como uma vontade de reforçar os valores (estão aquém do desejável).

Esta tendência manifesta-se mais adequada (menor distância entre o real e o desejável) nos valores do conservadorismo, hierarquia e domínio. Dimensões, à excepção do domínio, mais associadas à manutenção do conhecido, das regras.

É de salientar que nos valores organizacionais desejáveis, assiste-se a uma acentuada diferença de adequação nas dimensões de autonomia, igualitarismo e harmonia, expressando, desse modo, maior insatisfação entre o que é a realidade organizacional e o que deveria ser.

Mas é curioso constatar que na harmonia e igualitarismo a amostra também pretenda o seu incremento, já que estas dimensões são opostas às apontadas como reais.

Este parâmetro talvez mereça maior aprofundamento num próximo estudo, até porque se tratam de dimensões bipolares que pela sua oposição não poderiam apresentar a mesma inclinação de crescimento dos valores da organização.

Por outras palavras, as dimensões que apresentam diferenças mais baixas entre os valores reais e os valores desejáveis são (ordem crescente) o conservadorismo que se refere à relação indivíduo/grupo/organização assente em normas, regras e procedimentos; a hierarquia que visa a estrutura social neste caso representada pela autoridade, poder social e influência; e o domínio que respeita ao posicionamento no mercado, numa lógica de poder sobre os recursos existentes e quota de mercado. Estes indicadores vão ao encontro dos achados neste estudo (real), acrescendo apenas de algum incremento e potenciação de cada dimensão.

Continuando a análise os restantes três valores expressam um movimento diferenciado para a organização. Mais concretamente, e mantendo a mesma ordem crescente, encontra-se a resposta aos três problemas com que as organizações se confrontam (Tamayo et al, 2000). Na relação com o mercado revelam o valor da harmonia para conduzir a relação com o mercado, numa postura de procura pelo sucesso e desenvolvimento em equilíbrio com o meio ambiente; apontam o igualitarismo para modelar a estrutura social da organização, fomentando o bem-estar de todos e a acção participativa, e finalmente a autonomia que qualifica a relação do indivíduo com a organização, com a incidência sobre a conquista de metas comuns e da responsabilização individual.

Tamayo e colaboradores (2000) classificam estes valores como índices de satisfação/insatisfação dos colaboradores com as prioridades axiológicas da empresa, pelo que

estes elementos poderão servir de instrumento de trabalho para uma futura intervenção estratégica na organização em estudo.

Tendo por base o princípio que este trabalho recai sobre uma organização em mudança há que alertar para a necessidade da constante monitorização dos valores organizacionais com vista à minimização dos aspectos negativos associados à mudança organizacional (Peixoto & Motta, 2012).

CONCLUSÃO

É unânime a necessidade de mudança como factor decisivo na sobrevivência das organizações (Caetano, 2001; Bennis, 2003; Ferreira & Martinez, 2008; Fischer & Lima, 2005). Entre os vários processos a que as empresas podem recorrer para abraçar esse desafio está o diagnóstico organizacional (Ferreira & Martinez, 2008), a partir do qual se poderá conhecer os valores e cultura organizacionais, áreas cada vez mais trabalhadas com o desígnio de promover e facilitar a integração da mudança dentro das organizações (Silva & Fabul, 2010; Laino & Rodrigues, 2004; Ruben, 2009).

Este estudo teve como objectivo contribuir para o diagnóstico organizacional de uma empresa ligada ao sector clínico, a partir dos valores individuais, valores organizacionais reais e desejáveis e cultura organizacional.

Os resultados obtidos caracterizam os valores e cultura organizacionais da empresa em estudo nas dimensões de conservação, conservadorismo e burocracia (hierarquia), que são representativas da tradição, do *status quo*, de regras, normas, procedimentos, e que resultam em maior oposição na abertura à mudança.

Considerando que a organização se encontra em processo de mudança esta informação é tanto mais relevante para uma avaliação mais assertiva e posterior introdução de medidas complementares e de suporte à mudança, nomeadamente, no reforço comunicacional da gestão de topo junto de todos os colaboradores (Fernandes & Zanelli, 2006).

Não obstante verificou-se um indicador que merece referência e que se prende com os valores organizacionais desejáveis. A amostra define como ambicionável na relação dos indivíduos com a organização o valor da autonomia, característico da comunhão das metas pessoais com as da organização e da responsabilidade individual.

Este vector poderá funcionar como porta de entrada na receptividade dos processos de mudança a serem implementados.

Todavia há que alertar para a multiplicidade de influências a que as organizações estão expostas diariamente tornando-as permeáveis ao desajustamento entre a estratégia da empresa e os valores organizacionais. Nesse contexto é de todo o interesse para o corpo de gestão a monitorização contínua dos valores e cultura organizacionais como meio de minorar os efeitos menos positivos da mudança (Peixoto & Motta, 2012).

Em modo de conclusão, importa reter, como é referido na fábula do iceberg a derreter de Kotter e Rathgeber (2007) “quando os membros do concelho de líderes, os que integram os escalões médios e até as crias estão em sintonia, é espantoso o que pode acontecer, não obstante as condições adversas” (p.115). A mudança é um trabalho conjunto.

No que respeita às limitações encontradas no desenvolvimento deste estudo, efectivamente deparamo-nos com algumas, nomeadamente a baixa escolaridade da maioria da amostra gerou algumas dificuldades na interpretação dos conceitos abstractos como a cultura organizacional e os valores organizacionais pelo que houve a necessidade de proceder ao esclarecimento das dúvidas de modo a que as respostas pudesse ser conscientes e coerentes. Este procedimento gerou um maior investimento de tempo de todos, a começar pelos próprios participantes.

Outra limitação encontrada foi a impossibilidade da contribuição das direcções de topo (conforme proposto pela literatura). Este impedimento deveu-se a constrangimentos vários. Para colmatar esta circunstância optou-se pelas entrevistas das chefias intermédias que têm uma intervenção significativa na estrutura funcional quotidiana.

Relativamente a estudos futuros sugere-se a repetição do estudo noutra organização com maior dimensão (número de participantes), que permita aferir a viabilidade da utilização conjunta destes instrumentos no diagnóstico dos valores e cultura organizacional.

Propõe-se ainda nova aplicação deste estudo com a participação do corpo de gestão, que tal como a literatura refere tem um papel determinante na construção da cultura organizacional e na implementação da mudança (Schein, 1992; Cameron & Quinn, 1999/2006; Borges et al, 2002, citado por Oliveira et al 2008).

REFERÊNCIAS

- Alvarez, C. M. G. (2005). Una aproximación al concepto de Cultura organizacional. Univ. Psychol. Bogotá (Colombia), 5 (1), 163-174.
- Bruhn, J.G. (2001). Managing tough and easy organizational cultures. The health care manager. 20 (2), 1-10.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Francisco, California. (revised edition 1999).
- Campos, C. B., & Porto, J. B. (2010). Escala de valores pessoais: Validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros. Psyc, vol. 41, n 2, 208-213.
- Cohen, A. (2010). Values and Commitment: A test of Schwartz's human values theory among arab teachers in Israel. Journal of Applied Social Psychology, 1921-1947.
- Fernandes, K. R. & Zanelli, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. RAC, vol. 10, n 1, 55-72.
- Ferreira, A. I. & Hill, M. M. (2007). Diferenças de cultura entre instituições de ensino superior público e privado: um estudo de caso. Psicologia (online). vol. 21, n1, 7-26
- Ferreira, A. I. & Martinez, L. F. (2008). Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional. Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Finuras, P. (2007). Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fischer, H. C. R. & Lima, S. M. V. (2005). Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. rPot, nº 1, volume 5, 13-44
- Kotter, J. & Rathgeber, H. (2007). O nosso iceberg está a derreter. Porto: Porto Editora
- Kotter, J. P. & Ashlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business review.

- Laino, A. S. & Rodriguez, M. V. R (2004). O diagnóstico da cultura organizacional através do modelo dos valores contrastantes: um estudo de caso. XI SIMPEP – Bauru. SP. Brasil
- Lastres, H. (2004). Indicadores da era do conhecimento: pautando novas políticas na América Latina In <http://www.oei.es>. Acedido a 17 de Abril de 2010 em: <http://www.oei.es/salactsi/Concimiento-Parte.pdf>.
- Lopes, A. (2009-2010). A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17-18, 3-26
- Loureiro, A. (2010). Porque poupamos energia? Altruísmo, Ambientalismo e Contexto na Explicação do Comportamento de Poupança de Energia. (Tese de Doutoramento). ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. Portugal
- Mendes, A. M. & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, vol. 6, n1, 39-46
- Mitzenberg, H., Ahlstrand, B., Lamel, J. (2000). Safari de estratégias: um roteiro pela selva do planeamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.
- Nascimento, A. T. C. B. (2010). Liga Portuguesa dos Deficientes Motores: de Instituição de Educação Especial e Reabilitação a Centro de Recursos; De Centro de Recursos a Fundação. Estudo de caso de uma organização. (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho - Instituto de Estudos da Criança. Minho. Portugal
- Neiva, E. R. & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *R. Adm.*, V47, nº 1, 22-37.
- Neves, J. G. (2000). Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos. Editora RH: Lisboa
- Nilsson, A., et al. (2004). “Willingness to accept climate change strategies: The effect of values and norms” / *Journal of Environmental Psychology* 24, 267–277.
- Oliveira, A. F., Castro, L. O. & Rezende, K. P. (2008). Investigação dos antecedentes da confiança do emprego na organização: Cultura e identificação organizacionais. Convénio CNOq/UFU & FAPEMIG/UFU. Universidade Federal da Liberlandia Pró-

Reitoria de pesquisas de pós-graduação. Diretoria de pesquisa, Comissão Institucional de iniciação científica, Minas Gerais.

Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 39(2), 129-140.

Peixoto, P. R. P. & Motta, A. L. S. (2012). Cultura e valores organizacionais como ferramentas de mudança: estudo de caso em uma empresa de energia. VIII Congresso nacional de excelência de gestão, Rio Janeiro.

Porto, J. B. & Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. *RAC*, vol. 9, n 1, 35-52

Pires, J. C. S. & Macedo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio do Janeiro, vol.40, n1, 81-104.

Reis, L. (2007). Sucesso em Português. Lisboa: Edições Hay Group

Reis, L. (2005). LOOP – Organizações em mudança. Lisboa: Edições Sílabo

Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 255–277.

Ruben, R. G. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, vol.12, n 22, 67-92.

Sagiv, L. & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organizations: Insights for Europe. *European J. International Management*, vol. 1, no 3.

Santos, N. M. B. F. (1998). Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. *RAC*, vol.2, n.1, 47-66

São João de Deus – Grupo de Saúde. Clinica São José de Camarate [CSJC]. (2012). <http://www.clinicasaojose.pt/>. Acedido a 18 de Novembro de 2012.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, second edition. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Francisco, California

Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, volume 5 – issue 2 - 3

- Schwartz, S. H. & Ramos, A. (2006). Social values dynamics and socio-economic development. *Portuguese Journal of Social Science*, 5, 35-64
- 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*, 32 Nº 5, 519-542.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23 – 47.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Seco, V. M. M. (2009). Cultura de escola e culturas profissionais docentes. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Educação Superior e Trabalho. Porto. Portugal.
- Seldin, R., Rainho, M. A. F. & Caulliraux, H. M. (2003). O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão – uma abordagem sobre resistência à mudança. XXIII ENEGEP. Ouro Preto. Brasil
- Silva, L. P & Fadul, E. (2010). A Produção Científica Sobre Cultura organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão. *RAC*, Curitiba, v.14, n.4, art.5, 651-669.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 23 n. especial, 017-024.
- Tamayo, A., Mendes, A. M. & Paz, M. G. T. (2000). Inventário dos valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5 (2), 289-315.
- Tamayo, A. & Godin, M. G. C. (1995). Escala de valores organizacionais). *Revista de Administração S. Paulo*, vol. 31, n 2, 62-72.

APÊNDICES

Apêndice I. Caracterização socio demográfica da amostra.....	iii
Apêndice II. Caracterização profissional da amostra	iv
Apêndice III. Protocolo de investigação	v
Apêndice IV. Guião das entrevistas.....	xxxi
Apêndice V. Grelha análise de conteúdo	xxxii

APÊNDICE I

Caracterização sócio demográfica da amostra

	<i>N</i>	%
Sexo		
Masculino	2	6,9
Feminino	27	93,1
Habilitações		
Até 9º Ano	20	69,0
12º Ano	1	3,4
Licenciatura	4	13,8
Mestrado	4	13,8
Estado Civil		
Solteiro	11	37,9
Casado/União Facto	13	44,8
Divorciado/Separado	3	10,3
Viúvo	2	6,9

APÊNDICE II

Caracterização profissional

	<i>N</i>	%
Serviço/Área de Actuação		
Auxiliares de acção médica	6	20,7
Serviços Administrativos e Técnicos	13	44,8
Serviço Clínico (médicos, enfermeiros e fisioterapeuta)	6	20,7
Psicólogos	4	13,8
Antiguidade na empresa		
Até 5 anos	13	44,8
Entre 6 e 10 anos	1	3,4
Entre 11 e 15 anos	3	10,3
Entre 16 e 20 anos	6	20,7
Entre 21 e 25 anos	6	20,7

APÊNDICE III

Protocolo de investigação (Género Feminino)



Caro Participante,

Chamo-me Irene Teixeira e encontro-me a realizar o Mestrado em Psicologia do Trabalho em Contextos Internacionais e Interculturais, na Universidade Lusófona Humanidades e Tecnologias – Faculdade de Psicologia, sob a orientação da Prof. Doutora Ana Loureiro.

Pretendo realizar a dissertação subordinada ao tema: Valores individuais, valores organizacionais e cultura organizacional: Estudo de caso numa instituição de saúde em processo de mudança organizacional.

Deste modo, para a melhor compreensão do fenómeno em causa, solicito a sua participação, através do preenchimento deste questionário.

Certifique-se que preenche todas as questões e grelhas que se encontram abaixo.

De salientar que todas as suas respostas são anónimas e confidenciais, destinando-se apenas ao tratamento estatístico (aqui autorizadas).

Qualquer informação complementar sobre este estudo disponibilizo o email:
mpitateixeira@gmail.com

Os meus agradecimentos pela atenção dispensada!



Por favor, assinale com um (x) a alternativa que corresponde ao seu caso.

1. DADOS BIOGRÁFICOS

1.1. Idade: Anos

1.2. Sexo

Feminino: 1 ☐

Masculino: 2 ☐

1.2. Estado Civil

Solteiro: 1 ☐

Casado/União de Facto: 2 ☐

Divorciado/Separado: 3 ☐

Viúvo: 4 ☐

1.4. Grau académico

Até ao 9º Ano de Escolaridade: 1 ☐

12º Ano de Escolaridade: 2 ☐

Licenciatura: 3 ☐

Mestrado: 4 ☐

Doutoramento: 5 ☐

2. DADOS PROFISSIONAIS

2.1 Área de Serviço/Atuação

Auxiliares Acção Médica	Serviços administrativos e técnicos	Serviço Clínico (Médicos, fisioterapeutas, Enfermeiros)	Psicólogos	Gestão /Direcção
1	2	3	4	4

2.3. Categoria Profissional

Auxiliar	Técnico	Quadro Superior
1	2	3

2.2 Tempo de exercício profissional na empresa

Até 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 a 15 anos	Entre 16 a 20 anos	Entre 21 a 25 anos	Mais de 25 anos
1	2	3	4	5	6

2.4. Cargo de Chefia

Sim 1 ☐

Não 2 ☐

Obrigada pela sua colaboração!

Cultura Organizacional¹

Na lista seguinte são descritos alguns aspectos do local onde trabalha. Indique até que ponto esta instituição se enquadra nesses parâmetros. Utilize esta escala de 7 pontos, a seguir apresentada, para responder a todas as questões, tendo em conta que 1 corresponde a “muito raramente” e 7 corresponde a “muito frequentemente”.

		Muito Raramente						Muito Frequentemente
		1	2	3	4	5	6	7
1.	A organização desta empresa é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A organização da empresa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão a correr riscos.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A organização da empresa é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A organização da empresa está muito orientada para os resultados. A maior preocupação consiste nos resultados/números alcançados. Os indivíduos são	1	2	3	4	5	6	7

¹ Questionário sobre modelos de gestão e cultura organizacional, adaptado de Quinn (1988). In Ferreira, A. & Martinez, L. (2008). Manual de Diagnóstico de Mudança Organizacional. Ed. RH

	orientados para o desempenho e para a produtividade.							
5.	Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como sendo mentores, facilitadores, pessoas atentas aos problemas humanos do seu pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam novos desafios.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Os responsáveis da empresa são normalmente designados como sendo ordenadores, organizadores ou profissionais eficientes.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os responsáveis da empresa são de uma maneira geral considerados como grandes directores, produtivos e competitivos, orientados para os resultados.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A base sobre a qual se mantém a empresa é a lealdade e a implicação. A coesão e o trabalho de equipa, são características desta organização.	1	2	3	4	5	6	7

10.	A base sobre a qual se mantem a empresa é a preocupação com o desenvolvimento e inovação.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Os princípios que regem a empresa são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular.	1	2	3	4	5	6	7
12.	A preocupação com a produção e a consecução de objectivos são os princípios fundamentais que regem a empresa. Enfatiza-se um posicionamento centrado nos números/resultados.	1	2	3	4	5	6	7
13.	O ambiente da empresa é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança.	1	2	3	4	5	6	7
14.	O Ambiente da empresa caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7
15.	O ambiente da empresa caracteriza-se pelo rigor e careza. Os procedimentos são claros.	1	2	3	4	5	6	7

16.	O ambiente é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase aos resultados alcançados.	1	2	3	4	5	6	7
17.	A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
18.	A empresa define o sucesso com base na posse de competências únicas e capacidades de desenvolver acções que outras organizações não fazem. É inovadora e em algumas áreas é considerada a melhor de Portugal.	1	2	3	4	5	6	7
19.	A empresa define o sucesso com base na manutenção da actividade diária, evitando os resultados. O cumprimento das normas e rotinas é assegurado e são pontos-chave desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
20.	A empresa determina o sucesso com base na quota e penetração do mercado. Os objectivos numéricos norteiam toda a actividade da organização.	1	2	3	4	5	6	7

21.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.	1	2	3	4	5	6	7
22.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.	1	2	3	4	5	6	7
23.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela manutenção da actividade normal, sem sobressaltos, cumprimento das rotinas e assegurando a previsibilidade.	1	2	3	4	5	6	7
24.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho centrado nos resultados.	1	2	3	4	5	6	7

Valores Individuais ²

Vamos apresentar-lhe mulheres com determinadas características. Relativamente a cada um dos “retratos”, diga em que medida se considera parecida ou não com essa mulher. Responda nesta escala em que 1 significa que essa mulher é exactamente como você e 6 significa que a mulher retratada não tem nada a ver consigo.

		Exactamente como eu	Muito parecida comigo	Parecida comigo	Um bocadinho parecida comigo	Nada parecida comigo	Não tem nada a ver comigo
1.	Uma mulher que dá importância a ter novas ideias e ser criativa. Gosta de fazer as coisas à sua maneira.	1	2	3	4	5	6
2.	Uma mulher para quem é importante ser rica. Quer ter muito dinheiro e coisas caras.	1	2	3	4	5	6
3.	Uma mulher que acha importante que todas as pessoas no mundo sejam tratadas igualmente. Acredita que todos devem ter as mesmas oportunidades na vida.	1	2	3	4	5	6
4.	Uma mulher que dá muita importância a poder mostrar as suas capacidades. Quer que as pessoas admirem o que faz	1	2	3	4	5	6
5.	Uma mulher que dá importância a viver num sítio onde se sinta segura. Evita tudo o que possa por a sua segurança em risco.	1	2	3	4	5	6

² PVQ (Portrait Value Questionnaire) de S. Schwartz. In Ramos, A. (2006). Social values dynamics and socio-economic development. *Portuguese Journal of Social Science*, 5, 35-64

6.	Uma mulher que gosta de surpresas e está sempre à procura de coisas novas para fazer. Acha que é importante fazer muitas coisas diferentes na vida.	1	2	3	4	5	6
7.	Uma mulher que acha que as pessoas devem fazer o que lhes mandam. Acha que as pessoas devem cumprir sempre as regras mesmo quando ninguém está a ver.	1	2	3	4	5	6
8.	Uma mulher para quem é importante ouvir pessoas diferentes de si. Mesmo quando discorda de alguém continua a querer compreender essa pessoa.	1	2	3	4	5	6
9.	Uma mulher para quem é importante ser humilde e modesta. Tenta não chamar a atenção sobre si.	1	2	3	4	5	6
10.	Uma mulher para quem é importante passar bons momentos. Gosta de tratar bem de si.	1	2	3	4	5	6
11.	Uma mulher para quem é importante tomar as suas próprias decisões sobre o que faz. Gosta de ser livre e não estar dependente dos outros.	1	2	3	4	5	6
12.	Uma mulher para quem é importante ajudar os que a	1	2	3	4	5	6

	rodeiam. Gosta de zelar pelo seu bem-estar.						
13.	Uma mulher para quem é importante ter sucesso. Gosta de receber o reconhecimento dos outros.	1	2	3	4	5	6
14.	Uma mulher para quem é importante que o Governo garanta a sua segurança, contra todas as ameaças. Quer que o Estado seja forte, de modo a poder defender os cidadãos.	1	2	3	4	5	6
15.	Uma mulher que procura a aventura e gosta de correr riscos. Quer ter uma vida emocionante.	1	2	3	4	5	6
16.	Uma mulher para quem é importante portar-se sempre como deve ser. Evita fazer coisas que os outros digam que é errado.	1	2	3	4	5	6
17.	Uma mulher para quem é importante que os outros lhe tenham respeito. Quer que as pessoas façam o que ela diz.	1	2	3	4	5	6
18.	Uma mulher para quem é importante ser leal para com os amigos. Dedicar-se às pessoas que lhe são próximas.	1	2	3	4	5	6
19.	Uma mulher que acredita seriamente que as pessoas devem proteger a natureza. Proteger o ambiente é importante para ela.	1	2	3	4	5	6

20.	Uma mulher que dá importância à tradição. Faz tudo o que pode para agir de acordo com a sua religião e a sua família.	1	2	3	4	5	6
21.	Uma mulher que procura aproveitar todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer.	1	2	3	4	5	6
22.	Uma mulher para quem é importante ajudar os outros. Quando ajuda alguém não espera ser recompensada	1	2	3	4	5	6
23.	Uma mulher para quem é importante a união com a natureza. Procura estar em harmonia com a natureza.	1	2	3	4	5	6

Valores Organizacionais ³

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização.

Esta avaliação deve ser feita a dois níveis: **Real:** quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização; **Desejável:** quanto cada valor deveria ser importante para sua organização. Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, sendo que 1 = Nada Importante; 3 = Importante e 6 = Extremamente Importante

		<u>REAL</u>							<u>DESEJÁVEL</u>					
		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
1.	Capacidade de inovar na organização	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
2.	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
3.	Introdução de novidades no trabalho	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
4.	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
5.	Busca constante de informação e novidades	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
6.	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
7.	Fidelidade à organização	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
8.	Segurança de pessoas e bens	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
9.	Preservação dos costumes vigentes da organização	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
10.	Tradição de respeito às ordens	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
11.	Clima de ajuda mútua	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
12.	Distribuição do poder pelos diversos níveis	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
13.	Tratamento proporcional ao mérito	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
14.	Oportunidades iguais para todos os empregados	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
15.	Imparcialidade nas decisões administrativas	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
16.	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
17.	Respeito às pessoas com cargo de chefia	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6

³) Inventário de Valores Organizacionais de A. Tamayo, A. M. Mendes, M. G. T. Paz (2001). In Tamayo, A., Mendes, A. M., Paz, M. G. T. (2001). *Inventário de Valores Organizacionais*. Estudos de Psicologia, 5 (2), 289-315

18.	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
19.	Controle do serviço executado	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
20.	Respeito aos níveis de autoridade	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
21.	Capacidade de influenciar pessoas na organização	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
22.	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
23.	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
24.	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
25.	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
26.	Complementaridade de papéis entre organizações	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
27.	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
28.	Protecção ao meio ambiente	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
29.	Intercâmbio com outras organizações	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
30.	Actuação conjunta com outras empresas	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
31.	Busca de melhor posição no mercado	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
32.	Conquista de clientes em relação a concorrência	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
33.	Manutenção da superioridade em relação ao mercado	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
34.	Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
35.	Êxitos nos empreendimentos organizacionais	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
36.	Agir de forma arrojada em relação às outras empresas	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6

Protocolo de investigação (Género Masculino)



Caro Participante,

Chamo-me Irene Teixeira e encontro-me a realizar o Mestrado em Psicologia do Trabalho em Contextos Internacionais e Interculturais, na Universidade Lusófona Humanidades e Tecnologias – Faculdade de Psicologia, sob a orientação da Prof. Doutora Ana Loureiro.

Pretendo realizar a dissertação subordinada ao tema: Valores individuais, valores organizacionais e cultura organizacional: Estudo de caso numa instituição de saúde em processo de mudança organizacional.

Deste modo, para a melhor compreensão do fenómeno em causa, solicito a sua participação, através do preenchimento deste questionário.

Certifique-se que preenche todas as questões e grelhas que se encontram abaixo.

De salientar que todas as suas respostas são anónimas e confidenciais, destinando-se apenas ao tratamento estatístico (aqui autorizadas).

Qualquer informação complementar sobre este estudo disponibilizo o email:
mpitateixeira@gmail.com

Os meus agradecimentos pela atenção dispensada!



Por favor, assinale com um (x) a alternativa que corresponde ao seu caso.

1. DADOS BIOGRÁFICOS

1.1. Idade: Anos

1.2. Sexo

Feminino: 1 ☐

Masculino: 2 ☐

1.2. Estado Civil

Solteiro: 1 ☐

Casado/União de Facto: 2 ☐

Divorciado/Separado: 3 ☐

Viúvo: 4 ☐

1.4. Grau académico

Até ao 9º Ano de Escolaridade: 1 ☐

12º Ano de Escolaridade: 2 ☐

Licenciatura: 3 ☐

Mestrado: 4 ☐

Doutoramento: 5 ☐

2. DADOS PROFISSIONAIS

2.1 Área de Serviço/Atuação

Auxiliares Acção Médica	Serviços administrativos e técnicos	Serviço Clínico (Médicos, fisioterapeutas, Enfermeiros)	Psicólogos	Gestão /Direcção
1	2	3	4	4

2.3. Categoria Profissional

Auxiliar	Técnico	Quadro Superior
1	2	3

2.2 Tempo de exercício profissional na empresa

Até 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 a 15 anos	Entre 16 a 20 anos	Entre 21 a 25 anos	Mais de 25 anos
1	2	3	4	5	6

2.4. Cargo de Chefia

Sim 1 ☐

Não 2 ☐

Obrigada pela sua colaboração!

Cultura Organizacional

Na lista seguinte são descritos alguns aspectos do local onde trabalha. Indique até que ponto esta instituição se enquadra nesses parâmetros. Utilize esta escala de 7 pontos, a seguir apresentada, para responder a todas as questões, tendo em conta que 1 corresponde a “muito raramente” e 7 corresponde a “muito frequentemente”.

		Muito Raramente						Muito Frequentemente
		1	2	3	4	5	6	7
1.	A organização desta empresa é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A organização da empresa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão a correr riscos.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A organização da empresa é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A organização da empresa está muito orientada para os resultados. A maior preocupação consiste nos resultados/números alcançados. Os indivíduos são orientados para o desempenho e para a produtividade.	1	2	3	4	5	6	7

5.	Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como sendo mentores, facilitadores, pessoas atentas aos problemas humanos do seu pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam novos desafios.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Os responsáveis da empresa são normalmente designados como sendo ordenadores, organizadores ou profissionais eficientes.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os responsáveis da empresa são de uma maneira geral considerados como grandes directores, produtivos e competitivos, orientados para os resultados.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A base sobre a qual se mantém a empresa é a lealdade e a implicação. A coesão e o trabalho de equipa, são características desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
10.	A base sobre a qual se mantém a empresa é a preocupação com o desenvolvimento e	1	2	3	4	5	6	7

	inovação.							
11.	Os princípios que regem a empresa são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular.	1	2	3	4	5	6	7
12.	A preocupação com a produção e a consecução de objectivos são os princípios fundamentais que regem a empresa. Enfatiza-se um posicionamento centrado nos números/resultados.	1	2	3	4	5	6	7
13.	O ambiente da empresa é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança.	1	2	3	4	5	6	7
14.	O Ambiente da empresa caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7
15.	O ambiente da empresa caracteriza-se pelo rigor e careza. Os procedimentos são claros.	1	2	3	4	5	6	7
16.	O ambiente é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase aos resultados	1	2	3	4	5	6	7

	alcançados.							
17.	A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
18.	A empresa define o sucesso com base na posse de competências únicas e capacidades de desenvolver acções que outras organizações não fazem. É inovadora e em algumas áreas é considerada a melhor de Portugal.	1	2	3	4	5	6	7
19.	A empresa define o sucesso com base na manutenção da actividade diária, evitando os resultados. O cumprimento das normas e rotinas é assegurado e são pontos-chave desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
20.	A empresa determina o sucesso com base na quota e penetração do mercado. Os objectivos numéricos norteiam toda a actividade da organização.	1	2	3	4	5	6	7
21.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.	1	2	3	4	5	6	7

22.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.	1	2	3	4	5	6	7
23.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela manutenção da actividade normal, sem sobressaltos, cumprimento das rotinas e assegurando a previsibilidade.	1	2	3	4	5	6	7
24.	O estilo de gestão da empresa é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho centrado nos resultados.	1	2	3	4	5	6	7

Valores Individuais

Na grelha que se segue são apresentados homens com determinadas características. Relativamente a cada um dos “retratos”, diga em que medida se considera parecido ou não com esse homem. Responda nesta escala em que 1 significa que esse homem é exactamente como você e 6 significa que o homem retratado não tem nada a ver consigo.

		Exactamente como eu	Muito parecido comigo	Parecido comigo	Um bocadinho parecido comigo	Nada parecido comigo	Não tem nada a ver comigo
1.	Um Homem que dá importância a ter novas ideias e ser criativo. Gosta de fazer as coisas à sua maneira.	1	2	3	4	5	6
2.	Um Homem para quem é importante ser rico. Quer ter muito dinheiro e coisas caras.	1	2	3	4	5	6
3.	Um Homem que acha importante que todas as pessoas no mundo sejam tratadas igualmente. Acredita que todos devem ter as mesmas oportunidades na vida.	1	2	3	4	5	6
4.	Um Homem que dá muita importância a poder mostrar as suas capacidades. Quer que as pessoas admirem o que faz.	1	2	3	4	5	6
5.	Um Homem que dá importância a viver num sítio onde se sinta seguro. Evita tudo o que possa por a sua segurança em risco.	1	2	3	4	5	6

6.	Um Homem que gosta de surpresas e está sempre à procura de coisas novas para fazer. Acha que é importante fazer muitas coisas diferentes na vida.	1	2	3	4	5	6
7.	Um Homem que acha que as pessoas devem fazer o que lhes mandam. Acha que as pessoas devem cumprir sempre as regras mesmo quando ninguém está a ver.	1	2	3	4	5	6
8.	Um Homem para quem é importante ouvir pessoas diferentes de si. Mesmo quando discorda de alguém continua a querer compreender essa pessoa.	1	2	3	4	5	6
9.	Um Homem para quem é importante ser humilde e modesto. Tenta não chamar a atenção sobre si.	1	2	3	4	5	6
10.	Um Homem para quem é importante passar bons momentos. Gosta de tratar bem de si.	1	2	3	4	5	6
11.	Um Homem para quem é importante tomar as suas próprias decisões sobre o que faz. Gosta de ser livre e não estar dependente dos outros.	1	2	3	4	5	6

12.	Um Homem para quem é importante ajudar os que a rodeiam. Gosta de zelar pelo seu bem-estar.	1	2	3	4	5	6
13.	Um Homem para quem é importante ter sucesso. Gosta de receber o reconhecimento dos outros.	1	2	3	4	5	6
14.	Um Homem para quem é importante que o Governo garanta a sua segurança, contra todas as ameaças. Quer que o Estado seja forte, de modo a poder defender os cidadãos.	1	2	3	4	5	6
15.	Um Homem que procura a aventura e gosta de correr riscos. Quer ter uma vida emocionante.	1	2	3	4	5	6
16.	Um Homem para quem é importante portar-se sempre como deve ser. Evita fazer coisas que os outros digam que é errado.	1	2	3	4	5	6
17.	Um Homem para quem é importante que os outros lhe tenham respeito. Quer que as pessoas façam o que ele diz.	1	2	3	4	5	6
18.	Um Homem para quem é importante ser leal para com os amigos. Dedicar-se às pessoas que lhe são	1	2	3	4	5	6

	próximas.						
19.	Um Homem que acredita seriamente que as pessoas devem proteger a natureza. Proteger o ambiente é importante para ele.	1	2	3	4	5	6
20.	Um Homem que dá importância à tradição. Faz tudo o que pode para agir de acordo com a sua religião e a sua família.	1	2	3	4	5	6
21.	Um Homem que procura aproveitar todas as oportunidades para se divertir. É importante para ele fazer coisas que lhe dão prazer.	1	2	3	4	5	6

Valores Organizacionais

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização.

Esta avaliação deve ser feita a dois níveis: **Real:** quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização; **Desejável:** quanto cada valor deveria ser importante para sua organização. Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, sendo que 1 = Nada Importante; 3 = Importante e 6 = Extremamente Importante

		<u>REAL</u>						<u>DESEJÁVEL</u>					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1.	Capacidade de inovar na organização	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2.	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3.	Introdução de novidades no trabalho	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4.	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5.	Busca constante de informação e novidades	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6.	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7.	Fidelidade à organização	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
8.	Segurança de pessoas e bens	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
9.	Preservação dos costumes vigentes da organização	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
10.	Tradição de respeito às ordens	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
11.	Clima de ajuda mútua	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
12.	Distribuição do poder pelos diversos níveis	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
13.	Tratamento proporcional ao mérito	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
14.	Oportunidades iguais para todos os empregados	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
15.	Imparcialidade nas decisões administrativas	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
16.	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
17.	Respeito às pessoas com cargo de chefia	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
18.	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
19.	Controle do serviço executado	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

20.	Respeito aos níveis de autoridade	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
21.	Capacidade de influenciar pessoas na organização	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
22.	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
23.	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
24.	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
25.	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
26.	Complementaridade de papéis entre organizações	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
27.	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
28.	Protecção ao meio ambiente	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
29.	Intercâmbio com outras organizações	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
30.	Actuação conjunta com outras empresas	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
31.	Busca de melhor posição no mercado	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
32.	Conquista de clientes em relação a concorrência	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
33.	Manutenção da superioridade em relação ao mercado	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
34.	Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
35.	Êxitos nos empreendimentos organizacionais	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
36.	Agir de forma arrojada em relação às outras empresas	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6

APÊNDICE IV ⁴

Guião entrevista semiestruturada

I - Gostaria que abordássemos inicialmente a história da organização.

- Pode dizer-me quando foi fundada? Quais os acontecimentos marcantes na data da fundação?
- Quem esteve envolvido nessa fundação? Tente identificar figuras importantes que estiveram na fundação, líderes que influenciaram a cultura actual da empresa, quais os seus valores e objectivos à data da fundação?
- Quais os principais problemas com que se debateram no início?
- Qual era a missão e os objectivos do grupo que constituiu esta empresa?
- Existiam objectivos e formas de trabalho que caracterizavam a empresa no seu início?

II - Houve algum incidente crítico que tenha ocorrido recentemente na organização?

- Refira como é que as pessoas se sentiam na altura. Estavam ansiosas? Tristes? Optimistas?
- O quê que foi feito para ultrapassar o problema? Quais foram os principais intervenientes na resolução do problema? Que estratégias foram delineadas?
- Quais as consequências das medidas implementadas? As estratégias e as medidas continuam a vigorar? Como é que as pessoas reagiram?

III – Estarão os colaboradores preparados para futuras situações imprevisíveis?

- Como irão reagir? Estará a empresa preparada para dar uma resposta aos futuros problemas?

⁴ Guião proposto por Schein, In Ferreira, A. I. & Martinez, L. F. (2008). Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional. Lisboa: RH Editora.

APÊNDICE V

Análise de conteúdo

		Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D	Observações
1. Interacção com o meio externo (Schein, 1992)	1.1. Missão e estratégia			“(…) todos gostamos de trabalhar e todos trabalhamos para o bem comum que são os nossos doentes.”	“Eu penso que era mais em relação ao doente.”	Entrevista D: refere-se ao enfoque da empresa – perspectiva histórica
	1.2. Objectivos	“(…) desenvolver o projeto de passar a ser uma unidade de cuidados continuados.” “(…) se não for uma unidade de cuidados continuados, passarmos a ser uma clinica de reabilitação.” “(…) aquilo que mais desejo é a continuidade dos serviços com melhorias de condições físicas para sermos uma grande casa de assistência.”	“Sim havia de ter mais. Havia de ter mais...”	“Nas condições que estamos a viver não me preocupa porque muitos não têm a economia necessária para estar aqui.”	“(…) querem evoluir bastante. Querem modificar muito a nossa empresa.” “(…) que pelo menos consigamos dar o conforto e continuarmos a ser aquilo que temos vindo a ser até aqui, o que é uma das coisas que me deixa bastante contente.”	Entrevista B: refere-se ao nº de doentes Entrevista D: refere-se à direcção/Gestão (1º parágrafo)

	1.3. Meios	“Pois a seu tempo...neste momento não sabemos dizer... pela nossa vontade já estaria a decorrer as alterações, as obras (...)”	“ (...) a gente gostava a nível – talvez, digo eu – de instalações mais modernas.” (p. 4) “Mas a nível de material para a gente trabalhar, nós agora estamos muito melhor.”	“ (...) eu senti-me na altura um bocadinho impotente com a disponibilidade dos meios (...)” “ (...) temos que gerir conforme os meios disponíveis (...)” “Tem uma boa estrutura e uma boa organização que precisa, como todos nós sabemos, de obras.”	“ (...) a estrutura não será a ideal porque está envelhecida”	Entrevista D: refere-se à infra-estrutura da clínica
	1.4. Medidas/ Medição	“Neste momento temos 28 utentes. Estamos com uma média baixa (...)”	“ (...) há alturas em que temos muitos doentes e noutras temos poucos doentes.” “É melhor para a gente. Ajuda-nos mais. (...) Enquanto que agora duas fazem, na altura tínhamos de ser três ou quatro...”	“São poucos mas bons”		Entrevista C: refere-se aos doentes Entrevista B: refere-se a um equipamento que foi adquirido pela empresa
2. Interacção com o meio externo (Schein, 1992)	2.1. Linguagem comum (conceitos e categorias)	“Eu ainda aplico muito o termo de doente porque foi assim que me ensinaram no curso de enfermagem e de vez em quando lá vem o doente...”		“ (...) como nós temos a característica de falar da situação acabou por não ser tão difícil o “intrinsecar” a notícia e o lidar com a perda.”		Entrevista B: refere-se ao posto de trabalho

	2.2. Limites do grupo (critérios de inclusão e exclusão)		“ (...) eles tentam esforçar-se e nós também. A gente quer ter o nosso posto de trabalho.”	“Eles aprendem connosco porque trazemos novas medidas e nós aprendemos com eles as velhas medidas.” “ (...) não houve qualquer conflito por parte da minha equipa, ou dos doentes ou dos auxiliares de acção médica, das pessoas da copa, da secretaria, da recepcionista, não houve qualquer tipo de conflito. Fui bem acolhida. Fui bem recebida.” (p. 2)	“Na altura que entrei, fiquei com uma senhora que já trabalhava cá desde o início da casa e foi ela que me ensinou aquilo que aprendi.” “A pessoa que veio depois também me ensinou muito. Aprendi muito com essa pessoa.”	
	2.3. Distribuição do poder e status (regras de poder)	“Em primeiro plano estar à frente da equipa e ir com esta executar as tarefas, para lhes dar incentivo (...) habitualmente eu sou a primeira pessoa a estar junto do doente. E a equipa vai comigo.”	“A gente deixa-se nas mãos deles, não é?” “Nós temos um chefe, que quando é preciso a gente chegar ao pé dele e dizer “ajude-me aqui”, ele pode não poder ir na altura mas ele responde “aguarde que já lá vou” e ajuda.”	“Foi o Enfermeiro-chefe que estava e depois com a chegada da INEM actuou o médico (...)” “Tenho uma autoridade a quem eu reporto (...)”	“Era uma pessoa que sabia explicar, mas era uma pessoa que não dava hipótese a erros.” “ (...) na posição em que estou actualmente é totalmente diferente. Estou mais dentro das situações, porque falo mais com eles, com os membros da administração.” “Tenho subido a um nível bastante bom (para mim) o que levanta um pouco o nosso ego.”	Entrevista B: refere-se à Direcção/Gestão Entrevista C: refere-se a um episódio crítico ocorrido na clínica (1º parágrafo) Entrevista D: refere-se ao seu 1º chefe, então, quando era casa de repouso (1º parágrafo)

	2.4. Normas de relação e afecto	“E é evidente que as pessoas não são todas iguais, mas mesmo aquela que se afasta mais um bocadinho depois é chamada.”	“ (...) desconhecia totalmente o sofrimento dos doentes (...) Vamos aprendendo com a realidade da vida que às vezes a gente desconhece...” “Tento ser o mais meiga e humana possível, porque por vezes também temos os nossos problemas mas têm que ficar lá fora.”	“Nós temos que fazer o luto dos nossos doentes, porque acabamos por não ficar bem connosco se não o fizermos.” “Todos os momentos são bons. O facto de vir e de aqui estar. Falar com eles, rir com eles...” “É claro que todos ficaram tristes.”	“ (...) somos como irmãos.” “É tentarmos falar com as pessoas.”	Entrevista D: refere-se ao homem que entrou como jovem doente tetraplégico
	2.5. Definir e alocar recompensas e castigos	“Também que ele merecia, o utente merecia (...)” “Temos que dar prioridades e assim conseguimos organizar o sistema de serviço (...)” “ (...) adaptam-se com facilidade porque têm vontade, têm muita vontade.”			“ (...) foi um bocado complicado para mim na higiene dos doentes. Foi muito complicado nos primeiros tempos, mas depois adaptei-me e até acabei por gostar.” “ (...) se nós lhes explicarmos bem as situações, se lhes transmitirmos aquilo que é necessário e que será necessário, são tudo pessoas que, não tenho qualquer dúvida, estarão prontas para isso.”	

	2.6. Explicar o inexplicável (explicação do desconhecido que permita reduzir a ansiedade)	“ (...) temos o “<i>felling</i>” da pessoa que está realmente com vontade de executar este tipo de tarefas (...)” “ (...) temos que identificar aquilo que se chama de “o ter coragem”		“ (...) imprevisão (...) Depende muito da situação de urgência que se vivencie. “ (...) acho que não... que ninguém está (riso)... quem... (riso ansioso)... O País não está preparado (riso). Nem os mais novos, nem os mais velhos... ninguém está preparado se houver uma futura crise.”	“Também estiveram cá, já algumas vezes. Não tantas, se calhar, como as pessoas desejariam mas têm vindo.” “Mas para elas penso que vai ser a parte principal para que elas se sintam confortáveis. Vai ser quando elas virem o primeiro tijolo a ser lançado.”	Entrevista D: refere-se à Direcção/Gestão
3. Conhecer a Cultura Organizacional: Pressupostos base (Schein, 1992)	3.1. Natureza da realidade e da verdade (o que é real e o que não é? Como é determinado? Se é revelado ou descoberto?)	“ (...) mantemos sempre a ideia de que vamos continuar e estamos a lutar para que isso aconteça.” “As pessoas vivem preocupadas porque estão dentro da situação das dificuldades do país e preocupam-se com o seu campo de trabalho.”	“Do nosso ponto de vista a gente acha que seja assim. Pelo menos tentam demonstrar isso.” “Sim, eles quando falam com a gente é isso que nos dizem.” “E então, todos lutamos para isso.”	“Todos nós temos regras e todos nós temos de as cumprir.”	“ (...) marcante para mim foi a entrada de um doente que tinha 18 anos, que ainda se mantém cá hoje. Era um jovem tetraplégico e isso ensinou-me muito.” “ Inseguras, ansiosas, tristes logicamente que sim, mas mais inseguras por medo que possa fechar, por exemplo.” “E as pessoas, minimamente, até vão compreendendo mas continua sempre a incerteza.” “ (...) tenho as minhas dúvidas, não que isto não vá para a frente, mas que seja muito difícil passar esta barreira.” “ (...) tento ter confiança e transmiti-la também (sorriso)...”	Entrevista B: refere-se à Direcção/Gestão

	3.2. Natureza do tempo (como é definido, medido e que tipos existem?)	“(…) as coisas ainda não se conseguiram concretizar mas vamos… a administração mantém ainda a vontade…” “Pois a seu tempo…neste momento não sabemos dizer… pela nossa vontade já estaria a decorrer as alterações, as obras (…)			“Ah, afinal se calhar nós é que temos que ter mais calma, temos que esperar”. “(…) as pessoas já têm uma idade em que pensam muito.”	
	3.3. Natureza do espaço (proximidade/intimidade/privacidade)		“(…) tornavam-se muito carinhosos connosco. Por vezes, eles é que estavam doentes e eram eles que nos davam uma palavra de conforto.”		“(…) mas o calor humano que existe aqui dentro sim.” “(…) esta é a nossa casa. (….) Porque esta é uma família (….) Os nossos utentes dizem que acham que isto é familiar”	
	3.4. Natureza humana (intrínseca – boa, má, neutral?)	“É assim, que funcionamos. (….) Têm confiança em mim.”	“Não fique assim. Isto não é nada. Eu hoje estou assim, mas amanhã já vou estar melhor”. E isso também nos ensina.”			

	3.5. Natureza da actividade humana (qual o nível adequado de actividade? Ou de passividade?)	“Há sempre necessidade de fazer formação (...)”	“É aliciante a gente ver aqueles que estão mal hoje e depois ficam bem.” “E a gente tenta se esforçar também ao máximo para que também isso aconteça porque ninguém está interessado em perder o seu posto de trabalho.” “É aliciante. É sempre bom a gente estar a aprender.”	“Logo após uns três dias, quatro dias já estavam mais estáveis.” “(...) tenho que ter competências.”	“(…) acabam por manter na mesma o mesmo dinamismo que elas têm, a mesma boa disposição.”	
	3.6. Natureza das relações humanas (competitiva, individualista, colaborativa e de comunhão)	“Tenho-os todos comigo. Eu sinto. E sinto isso e o funcionamento também me diz que sim.”	“Com certeza!”	“(…) todos gostamos de trabalhar e todos trabalhamos para o bem comum que são os nossos doentes.”		Entrevista A: Refere-se à sua equipa Entrevista B: refere-se a trabalhar em equipa com vista a encontrar soluções

4. Liderança	4.1. Fundador (valores)	“Na altura havia em Lisboa ainda poucos lares (...) Este foi um dos primeiros e que era uma instituição de assistência muito luxuosa da qual a administração tinha grande vaidade.” “ (...) ele queria desenvolver cada vez mais (...)” “ (...) o doente ser assistido com a maior preocupação, mas ao mesmo tempo dar-lhe conforto.”	“ (...) o patrão, o esposo dela já não conheci (...) Ela comunicava muito pouco com a gente.”		“ (...) para ele a casa de repouso era uma das coisas de que ele gostava (...) ele gostava muito de vir cá, falar com o caseiro.” “Era uma pessoa acessível. Tinha um bom relacionamento com os empregados. Não tive razão de queixa dele, nos vários aspectos.”	
---------------------	-----------------------------------	--	--	--	--	--