

ESCALAS PARA MEDIDA DE FATORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

José Augusto Dela Coleta - Centro Universitário do Triângulo
Marília Ferreira Dela Coleta¹ - Universidade Federal de Uberlândia

RESUMO

Este trabalho descreve os processos de construção e determinação das principais características métricas de um conjunto de oito escalas para medida dos fatores da cultura organizacional baseadas nos estudos de Hofstede sobre a cultura nacional e organizacional e do Projeto GLOBE sobre cultura e comportamento organizacional. Participaram do estudo 490 professores universitários de 14 diferentes IES, de quatro estados da Federação, que responderam individualmente a um conjunto de escalas com 115 itens para medida dos fatores da cultura organizacional. Os dados foram processados utilizando-se de planilhas do SPSS 11.0. Os resultados mostram que as formas finais das escalas para medida dos fatores da cultura organizacional, à exceção da escala para medida da masculinidade, apresentam indicadores de validade de conteúdo e de constructo, e de confiabilidade que recomendam a sua utilização para medida destas características. São discutidas ainda as relações internas entre os fatores da cultura organizacional.

Palavras-chave: construção de escalas; cultura; universidade.

SCALES FOR MEASUREMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE FACTORS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

ABSTRACT

This study describes the processes of construction and determination of the main measurement characteristics of a set of eight scales for measuring organizational culture factors based on Hofstede's studies about national and organizational culture, and on GLOBE Project about culture and organizational behavior. The sample was 490 university professors belonging to 14 different HEI, from 4 states of Brazil. They answered individually a set of scales with 115 items to measure the factors of organizational culture. Data were processed by the use of SPSS 11.0. The results show that the final version of the scales for measurement of the organizational culture factors, excepting the scale for measuring masculinity, indicate content and construct validity, and reliability that recommend their use for measuring these characteristics. Furthermore, the internal relationships between the organizational culture factors are discussed.

Keywords: scales' construction; culture; universities.

INTRODUÇÃO

A literatura especializada está repleta de obras demonstrando particularidades marcantes entre diversas organizações existentes. As diferenças, analisadas sob os mais distintos pontos de vista, graus de abrangência e aprofundamento, incluem as condições em que as organizações operam, os resultados que alcançam, os meios de que se utilizam, os níveis de tecnologia empregados, as características de mão-de-obra ocupada, a qualidade dos produtos e serviços prestados, entre outros. Um dos aspectos mais importantes que provoca diferenças nestas instituições refere-se à cultura organizacional de cada uma delas.

A cultura organizacional pode ser entendida como "... a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra" (Hofstede, 1997, p. 210).

De certo modo, todos os estudiosos deste tema concordam, na sua essência, que a cultura organizacional refere-se ao modo como as coisas são feitas em cada instituição, mas algumas definições são mais precisas e extensas que outras, como aquela formulada por Tunstall (1983) envolvendo convicções, tradições, costumes, sistemas de valores, normas de comportamentos-padrão esperados e desejados dos membros de uma dada comunidade organizacional.

Uma das formas de conferir maior nível de operacionalidade ao constructo "cultura organizacional" envolve a identificação e denominação dos fatores ou dimensões que a compõem, trabalho que varia entre os diversos

pesquisadores e linhas de pesquisa envolvidos com este tema.

Neste trabalho, foram definidas oito dimensões ou fatores da cultura organizacional a partir dos achados do projeto GLOBE (House et al, 2004) que estudou as relações entre as dimensões da cultura, do ponto de vista da sociedade, os fatores da cultura organizacional de distintas classes de instituições das áreas de alimentos, telecomunicações e finanças, os processos de liderança e o comportamento organizacional, no sentido mais extenso. Estes fatores são:

- a) *orientação para a realização ou desempenho*, diz respeito ao grau em que a organização incentiva, reconhece, premia os seus membros por esforços ou resultados voltados para a qualidade, desenvolvimento, cumprimento de metas, excelência, realizações e deriva principalmente dos estudos conduzidos por David McClelland (1972) sobre a necessidade de realização (n achievement) e de suas relações com o crescimento e desenvolvimento.
- b) *Orientação para afiliação, orientação humanista*, está baseada nos trabalhos de David McClelland (1972) sobre a motivação afiliativa, nas investigações de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) sobre a natureza humana como boa versus a natureza humana como má. Esta dimensão refere-se ao nível de incentivo proporcionado pela organização para que as pessoas comportem-se de maneira justa, gentil, amigável, cuidadosa, generosa, altruísta para com os outros, buscando construir um ambiente de trabalho fraterno, em que todos se relacionem bem, como em uma grande família, protegendo os mais fracos, tomando decisões que agradem a todos os envolvidos.
- c) *Orientação para o futuro*, relacionada a crenças e práticas da organização que valorizam comportamentos dos indivíduos envolvendo planejamento de longo prazo, preparação pessoal para o amanhã, fixação no futuro, atualização constante. Tem origem principalmente nos trabalhos de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) sobre a dimensão orientação no passado, presente e futuro e apenas superficialmente naquela identificada

por Hofstede e Bond (1988) como "Confucian work dynamism" e mencionado como orientação a longo prazo por Hofstede (2001).

- d) A *Assertividade*, associada a certas particularidades da dimensão masculinidade X feminilidade apresentada por Hofstede (1984), foi isolada nos resultados do projeto GLOBE (House et al, 2004) e se relaciona ao nível existente na organização entre a passividade e a agressividade nas relações entre os indivíduos, na adoção de comportamentos decisivos, de defesa da própria opinião, da prática de se abordar os assuntos de forma direta.

Os próximos quatro fatores da cultura organizacional identificados nos resultados do projeto GLOBE (House et al, 2004) estão muito associados àqueles isolados por Hofstede (1984), em seus estudos iniciais sobre cultura nacional, realizados com 116 mil empregados da IBM, em 53 países ou regiões, posteriormente estendidos às organizações, sendo identificados como:

- e) *distância do poder ou distância hierárquica*, relaciona-se ao nível de distribuição desigual do poder na organização, ao maior ou menor número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional, à facilidade ou dificuldade de acesso dos que dispõem de menor poder em relação aos mais poderosos, à existência de normas, crenças e práticas que enfatizam as diferenças entre os níveis hierárquicos.
- f) *Controle ou evitação da incerteza*, refere-se à existência de normas, crenças e práticas na organização para se evitar a ocorrência de situações inusitadas, novas, desconhecidas, que possam gerar ameaças ao funcionamento normal da organização.
- g) *Igualdade de gênero*, também conhecida como a dimensão masculinidade X feminilidade, diz respeito às normas, práticas e crenças presentes na instituição relativas à manutenção, incremento ou tendência à eliminação de papéis diferenciados para homens e mulheres, da discriminação sexual, de distribuição diferenciada das tarefas entre indivíduos dos dois sexos,

¹ Endereço para correspondência:

Rua Seriemas, 455, Cidade Jardim, Uberlândia-MG, CEP38412-158
E-mail: mariliacoleta@netsite.com.br

de orientações socialmente vistas como mais relacionadas à masculinidade ou feminilidade.

- h) *Coletivismo X Individualismo*, dimensão muito importante no trabalho de Hofstede (1984), é discriminada em duas partes no projeto GLOBE (House et al, 2004) – coletivismo institucional e coletivismo no grupo – e aqui novamente reunidas em um só fator, refere-se ao grau em que a organização enfatiza, reforça, recompensa ações baseadas na individualidade das pessoas ou nos grupos a que pertencem, na prevalência dos interesses individuais X grupais, no respeito a cada um, independente de quem seja, no reconhecimento da pessoa como ser único, com suas virtudes e defeitos.

Um dos aspectos mais difíceis relacionados ao estudo da cultura organizacional refere-se aos processos e instrumentos de medida desta importante variável. No Brasil poucas são as escalas construídas ou adaptadas de outras realidades para mensurar este constructo nas organizações do país (por exemplo, ver Ferreira et al, 2002). Assim sendo, em virtude de não ter havido publicação em periódicos dos resultados preliminares obtidos com a utilização de versões anteriores das escalas objeto desta comunicação, resolveu-se conduzir este estudo com novo e maior grupo amostral com o objetivo de apresentar dados mais consistentes e demonstrar os principais procedimentos adotados na construção das escalas para a medida dos fatores da cultura organizacional de Instituições de Educação Superior e das relações entre elas.

Pressupõe este trabalho que as Instituições de Educação Superior – IES – guardadas as reservas necessárias, podem ser consideradas como organizações, no sentido genérico, pois, como as outras, possuem estruturação formal definida, conjunto de regras, normas, práticas que são seguidas, distribuição do exercício do poder e controle entre seus membros, objetivos, metas, missões estabelecidas e que dirigem as ações, processos decisórios e comunicativos entre os membros desta comunidade organizacional, entre outras características.

MÉTODO

Participantes

Uma amostra de 490 professores universitários, de ambos os sexos, especialistas, mestres e doutores, de diferentes ramos das ciências humanas, exatas e biológicas, que trabalhavam há pelo menos dois anos exclusivamente em uma Instituição de Educação Superior – IES, participaram voluntariamente deste estudo, respondendo uma série de escalas tipo Likert. As 14 IES a que pertencem estes sujeitos estão localizadas em quatro diferentes estados das regiões Sudeste e Centro-Oeste (São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Distrito Federal), sendo quatro Universidades (três públicas e uma privada), quatro Centros Universitários e seis Faculdades Isoladas ou Integradas.

Instrumentos e procedimentos

Para este estudo, inicialmente, em etapas anteriores, foi construído um conjunto de oito escalas tipo Likert, contendo 260 itens, com cinco opções de resposta em cada item (5 – Concordo totalmente; 4 – Concordo em parte; 3 – Em dúvida; 2 – Discordo em parte; 1 – Discordo totalmente) para medida dos fatores da cultura organizacional, a partir dos trabalhos de Hofstede (1984, 1997, 2001), House e cols. (1999, 2004), McClelland (1972), Kluckhohn e Strodtbeck (1961), Triandis (1995) e da primeira aproximação de medida destas variáveis realizada por Lima (2001), com resultados pouco satisfatórios.

Os 260 itens foram submetidos a um grupo de sete juízes, conhecedores de processos de medida e dos constructos aqui envolvidos, para que julgassem, em uma folha de respostas contendo instruções específicas, a pertinência de cada item para a medida de cada fator em que ele estivesse alocado, a favorabilidade-desfavorabilidade do item para a medida do fator, a clareza e a adaptação da linguagem utilizada, sendo eliminados 24 itens após esta análise.

As versões já modificadas das escalas, com 236 itens, foram, então, submetidas a um grupo de 20 professores de uma Instituição de Educação Superior, para que as respondessem, buscando verificar a compreensão dos enunciados dos itens e das instruções, sendo efetuadas pequenas alterações, sem maior significação.

Posteriormente, testes preliminares destas escalas foram realizados de modo complementar e sucessivo por Cordeiro (2002), Melo (2002), Montalvo (2002), Luz (2003), com diversas amostras de professores universitários e profissionais ocupados em diversas organizações,

acrescentando informações acerca do comportamento dos itens e das escalas. Após estes testes, o número de itens original foi reduzido a 115, em função de seu poder de discriminação e da confiabilidade das escalas (Dela Coleta, Montalvo & Dela Coleta, 2004).

Analisando os progressos até então alcançados (Montalvo, 2002; Luz, 2003) a partir de sua proposta original, o primeiro autor deste trabalho optou por utilizar esta última versão, com 115 itens, como base deste estudo.

Tabela 1. Número de itens (N=115) da forma inicial das oito escalas para medida dos fatores da cultura organizacional.

Escalas para medida do:	nº de itens da forma inicial
Índice de distância hierárquica – IDH	18
Índice de individualismo – INDI	16
Índice de masculinidade – MASC	13
Índice de controle de incerteza – CINC	15
Índice de orientação afiliativa – AFIL	15
Índice de orientação para o futuro – OFUR	13
Índice de orientação para a realização – OREA	13
Índice de assertividade – ASSE	12

Os itens foram distribuídos aleatoriamente e dispostos em quadros com cinco itens cada, em um caderno com quatro páginas, precedidos de informações gerais sobre o estudo e de uma instrução para o preenchimento, sem qualquer forma de identificação pessoal do sujeito, sendo as escalas entregues e recolhidas junto aos professores que se dispuseram a colaborar, após terem sido devidamente informados a respeito.

As respostas dos sujeitos foram codificadas e os dados processados eletronicamente utilizando-se o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 11.0.

RESULTADOS

As escalas para medida dos fatores da cultura organizacional

As respostas dos 490 professores aos 115 itens relativos a cada uma das oito escalas para medida dos fatores da cultura organizacional foram submetidas a uma análise dos componentes principais, para se confirmar as cargas fatoriais de cada um dos itens no fator dominante da escala à qual pertenciam originalmente. Em todas as oito escalas foram mantidos somente aqueles itens que demonstraram possuir carga fatorial igual ou superior a 0,37 no fator dominante da escala.

A seguir, com os itens restantes em cada escala, procedeu-se à determinação dos coeficientes

de correlação entre os escores em cada item e os escores na escala total, sendo eliminados aqueles que apresentassem correlações inferiores a 0,30. Por último, valendo-se somente dos itens remanescentes, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de confiabilidade α de Cronbach, mostrando todos eles, à exceção dos resultados relativos à escala para medida da masculinidade, índices que recomendam seu uso para medida dos fatores da cultura organizacional, conforme dados da Tabela 2.

Os dados expressos mostram que as Instituições de Educação Superior – IES são percebidas por seus professores como apresentando níveis medianos e um pouco mais altos de controle da incerteza, orientação para a afiliação, para o futuro e para a realização, assertividade e distância hierárquica, e um pouco mais baixos de individualismo e masculinidade.

As escalas definitivas para medida dos oito fatores da cultura organizacional de Instituições de Educação Superior – IES ficaram compostas pelos 104 itens descritos nas tabelas 4 a 11, apresentadas ao final deste trabalho, com a indicação da direção de correção de cada item, sabendo-se que maiores escores correspondem à percepção de presença ou maior intensidade dos fatores distância hierárquica, controle da incerteza, masculinidade, individualismo, assertividade, orientação para a realização, afiliação, futuro.

Tabela 2. Coeficientes de confiabilidade, médias, desvios-padrão das escalas para medida dos fatores da cultura organizacional (N=490).

Escala/fator	Nº de itens da forma final (104)	α de Cronbach	Médias	Desvios - padrão
IDH	18	0,88	55,75	11,20
INDI	12	0,82	33,91	7,17
MASC	9	0,68	22,16	4,72
CINC	14	0,84	45,67	8,43
AFIL	13	0,85	42,18	7,80
OFUR	13	0,88	43,07	8,92
OREA	13	0,87	41,95	8,09
ASSE	12	0,84	37,27	7,04

As correlações entre os escores nas escalas

Ao se efetuar o cálculo dos coeficientes de correlação (Bravais-Pearson) entre os escores obtidos pelos 490 professores, em cada uma das oito escalas para medida dos fatores da cultura organizacional, observaram-se correlações com alta magnitude e significativas do ponto de vista estatístico entre todas as variáveis (Tabela 3).

As correlações entre os escores nos fatores da cultura organizacional mostram índices altos,

positivos e significativos entre os fatores distância hierárquica (IDH), individualismo (INDI) e masculinidade (MASC), o mesmo ocorrendo entre os fatores controle de incerteza (CINC), orientação para afiliação (AFIL), orientação para o futuro (OFUR), orientação para realização (OREA) e assertividade (ASSE). Ao mesmo tempo observam-se coeficientes de correlação negativos, altos e significativos entre os fatores pertencentes ao primeiro e ao segundo agrupamento, que parecem comportar-se de forma bastante distinta.

Tabela 3. Coeficientes de correlação entre os escores na avaliação e nos fatores da cultura organizacional (N=490).

	IDH	INDI	MASC	CINC	AFIL	OFUR	OREA	ASSE
IDH		0,67**	0,52**	-0,64**	-0,58**	-0,63**	-0,59**	-0,65**
INDI			0,64**	-0,70**	-0,79**	-0,72**	-0,73**	-0,72**
MASC				-0,67**	-0,71**	-0,67**	-0,67**	-0,62**
CINC					0,71**	0,81**	0,76**	0,75**
AFIL						0,70**	0,78**	0,73**
OFUR							0,79**	0,76**
OREA								0,71**

** p<0,01

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os resultados expostos no item anterior mostram claramente que as escalas concebidas para mensurar os fatores da cultura organizacional, denominados distância hierárquica (IDH), individualismo (INDI), controle da incerteza

(CINC), orientação para afiliação (AFIL), orientação para o futuro (OFUR), orientação para a realização (OREA) e assertividade (ASSE) apresentam índices relacionados ao poder de discriminação dos itens, confiabilidade, validade fatorial e indicadores de validade de constructo e de conteúdo que recomendam seu uso para a medida

das variáveis consideradas. Já a escala para medida do fator masculinidade (MASC) apresenta resultados indicando a necessidade de outros estudos e desenvolvimentos buscando aperfeiçoá-la para a obtenção de índices métricos que melhor sustentem sua aplicabilidade. Estes achados permitem colocar à disposição dos estudiosos deste importante tema mais um instrumento que pode ser muito útil no desenvolvimento de novas pesquisas nas IES e acredita-se em outros tipos de organizações.

Outro elemento importante que emerge dos dados é a confirmação da existência de duas grandes classes de fatores componentes da cultura organizacional. De um lado encontra-se a distância hierárquica, o individualismo e a masculinidade e de outro o controle da incerteza, assertividade, orientação para afiliação, para realização e para o futuro. Estes fatores apresentam nitidamente e repetidamente em outros estudos brasileiros (Melo, 2002; Luz, 2003; Lima et al., 2004; Pinto, 2005) correlações positivas dentro do grupo a que pertencem e negativas quando relacionados ao

outro grupo distinto. No caso das correlações entre os fatores individualismo e distância do poder, os resultados obtidos neste e nos outros estudos citados são opostos àqueles encontrados por Hofstede (1993), Smith et al. (1994), Markus, Kitayama e Heiman (1996), Singelis et al (1995) e Smith e Bond (1999).

Os dados parecem indicar que, pelos resultados obtidos nos estudos relatados, conduzidos no meio brasileiro, o individualismo constitui-se em fator percebido pelos sujeitos como altamente negativo na composição da cultura de diferentes tipos de organizações, o contrário do que ocorre em estudos conduzidos sobretudo no meio estadunidense.

Estas e outras conclusões, no entanto, usando este instrumento ora apresentado ou outros de natureza similar, deverão ser testadas em novos estudos, buscando-se maior precisão e validade das medidas, bem como melhor compreensão dos papéis destes fatores de cultura organizacional no funcionamento e qualidade de Instituições de Educação Superior e organizações em geral.

Tabela 4. Forma final da escala para medida do índice de Distância Hierárquica – IDH (18 itens).

Nesta instituição...	ITENS	Direção da correção
	1 - A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na sua competência.	-
	2 - Os funcionários têm liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes, quando discordam deles.	-
	3 - É altamente inconveniente questionar a autoridade administrativa.	+
	4 - As pessoas em posição hierárquica mais alta têm mais privilégios.	+
	5 - Espera-se que as pessoas atendam aos seus dirigentes sem questionamento.	+
	6 - Há uma clara distinção entre os níveis hierárquicos.	+
	7 - O poder prevalece sobre o direito.	+
	8 - As pessoas fazem o que é pedido, mesmo que não concordem.	+
	9 - Os superiores devem sempre tomar a iniciativa.	+
	10 - As pessoas em posição de direção tentam aumentar sua distância social dos indivíduos menos poderosos.	+
	11 - É clara a centralização do poder.	+
	12 - Os indivíduos nas posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles nas posições mais baixas.	+
	13 - Existem chefes que reúnem o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão e acatando a decisão da maioria.	-
	14 - Os funcionários têm receio de expressar desacordo com os seus superiores.	+
	15 - Há uma grande diferença salarial entre a alta direção e a base da organização.	+
	16 - Existem vagas de estacionamento reservadas para os cargos mais altos da administração.	+
	17 - Os funcionários têm acesso direto às pessoas em posição hierárquica superior.	-
	18 - A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na autoridade de sua posição.	+

Tabela 5. Forma final da escala para medida do índice de individualismo - INDI (12 itens).

Nesta instituição...	ITENS	Direção da correção
1 - Os funcionários usam a cooperação e colaboração nas suas relações profissionais.	-	-
2 - Há um grande esforço para que os interesses das pessoas e da organização coincidam.	-	-
3 - A igualdade é o valor mais importante.	-	-
4 - Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos.	+	+
5 - O grupo é mais valorizado que o indivíduo.	-	-
6 - As decisões são tomadas após a obtenção de consenso.	-	-
7 - As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidas.	+	+
8 - A forma de remunerar funcionários e chefes visa mais os interesses coletivos.	-	-
9 - As pessoas trabalham somente em projetos individuais.	+	+
10 - Valoriza-se o espírito de grupo, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.	-	-
11 - Poderia ser aplicada perfeitamente a máxima "cada um por si e Deus por todos".	+	+
12 - As pessoas procuram proteger uns aos outros	-	-

Tabela 6. Forma final da escala para medida do índice de masculinidade - MASC (9 itens).

Nesta instituição...	ITENS	Direção da correção
1 - A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua gentileza.	-	-
2 - Em geral, as pessoas gostariam de trabalhar aqui por um tempo bastante longo.	-	-
3 - Homens e mulheres são tratados de modo rigorosamente igual.	-	-
4 - É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.	+	+
5 - As pessoas procuram trabalhar com colegas que colaborem uns com os outros.	-	-
6 - As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres.	+	+
7 - Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.	+	+
8 - A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua elegância.	-	-
9 - A maioria dos funcionários caracteriza-se por expressar adequadamente suas emoções com relação às outras pessoas.	-	-

Tabela 7. Forma final da escala para medida do índice de controle da incerteza – CINC (14 itens).

Nesta instituição...	ITENS	Direção da correção
1 - A forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhe, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.	+	+
2 - É comum os funcionários sentirem-se tensos e nervosos no trabalho.	-	-
3 - As situações de trabalho são bem definidas com exigências claras.	+	+
4 - As normas de conduta são muito bem definidas.	+	+
5 - As pessoas sentem-se ameaçadas de perder o emprego.	-	-
6 - As pessoas, em geral, têm uma opinião bastante positiva em relação à organização.	+	+
7 - Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.	+	+
8 - A maioria das pessoas sente-se segura em relação à manutenção de seu emprego.	+	+
9 - É muito importante para os seus membros que ela seja vista positivamente por pessoas de outras instituições.	+	+
10 - As reuniões são freqüentemente planejadas com antecedência.	+	+
11 - Pode-se observar um alto nível de stress entre os funcionários	-	-
12 - Os funcionários confiam fortemente nos valores definidos pela instituição.	+	+
13 - Os funcionários sentem-se bem em trabalhar numa organização que tenha prestígio e sucesso.	+	+
14 - Existem normas para quase tudo.	+	+

Tabela 8. Forma final da escala para medida do índice de orientação para a afiliação – AFIL (13 itens).

Nesta instituição...	ITENS	Direção da correção
1 - O mais importante é que reine a harmonia entre todos os componentes do grupo.	-	+
2 - As pessoas geralmente são pouco amigáveis.	-	-
3 - Existe preocupação com os funcionários.	-	+
4 - As pessoas, em geral, são muito generosas.	-	+
5 - As pessoas, em geral, são muito sensíveis com relação aos outros.	-	+
6 - Geralmente as pessoas são muito amigáveis.	-	+
7 - Quase todos acreditam que, para alcançar bons resultados no trabalho, o mais importante é que as pessoas sintam-se seguras e à vontade.	-	+
8 - O trabalho é como uma grande família.	-	+
9 - Existem normas claras de proteção às pessoas com deficiências.	-	+
10 - Há uma grande preocupação com o bem-estar das pessoas no trabalho.	-	+
11 - É muito importante ser bem aceito pelos membros do grupo.	-	+
12 - As pessoas fazem grandes sacrifícios para manter a amizade com os colegas.	-	+
13 - As pessoas geralmente são compreensivas.	-	+

Tabela 9. Forma final da escala para medida do índice de orientação para o futuro – OFUR (13 itens).

Nesta instituição...	ITENS	Direção da correção
1 - Os chefes sempre pedem os serviços em cima da hora.	-	-
2 - Os funcionários são encorajados a se preparar para eventos futuros.	-	+
3 - As coisas sempre são terminadas depois do prazo.	-	-
4 - As pessoas planejam para o futuro.	-	+
5 - Se você cumprir os prazos muito que bem, se não cumprir, não acontece nada.	-	-
6 - O correto é deixar como está, para ver como é que fica.	-	-
7 - Existe um alto grau de encorajamento para o futuro.	-	+
8 - A norma é aceitar o estado atual das coisas.	-	-
9 - A norma é planejar para o futuro.	-	+
10 - As pessoas preocupam-se só com o presente.	-	-
11 - O planejamento das atividades é sempre altamente valorizado.	-	+
12 - Os funcionários são encorajados a investir no desenvolvimento profissional.	-	+
13 - Não adianta planejar porque as coisas acabam acontecendo de uma maneira que não se tem controle sobre elas.	-	-

Tabela 10. Forma final da escala para medida do índice de orientação para realização – OREA (13 itens).

Nesta instituição...	ITENS	Direção da correção
1 - É valorizado o desempenho profissional dos funcionários.	-	+
2 - Há recompensa para a busca da excelência e a melhoria do desempenho.	-	+
3 - A maioria das pessoas determinam, por si mesmas, objetivos desafiadores com relação ao trabalho que executam.	-	+
4 - As pessoas sentem uma grande necessidade de melhorar seus resultados.	-	+
5 - Procurar inovar, buscando melhorar o desempenho, é muito mal visto.	-	-
6 - As pessoas são encorajadas a se esforçar, continuamente, para melhorar o seu desempenho.	-	+
7 - Existe um grande encorajamento para a aprendizagem.	-	+
8 - Existem muitas tarefas que exigem bastante e nas quais se pode obter um sentimento de realização pessoal.	-	+
9 - A maior parte das pessoas preocupa-se em aprender novas tarefas.	-	+
10 - Observa-se nitidamente uma preocupação em recompensar as pessoas pelos resultados e realizações.	-	+
11 - A maioria das pessoas trabalha duro e com determinação.	-	+
12 - As recompensas, em grande parte, são baseadas somente no desempenho eficiente.	-	+
13 - As pessoas sempre buscam a qualidade através de cada uma de suas ações.	-	+

Tabela 11. Forma final da escala para medida da assertividade – ASSE (12 itens)

Nesta instituição...	ITENS	Direção da correção
1 - As pessoas não expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista.		-
2 - As pessoas perdem seu autocontrole com facilidade.		-
3 - As pessoas sentem que, se elas se esforçarem, conseguirão que suas opiniões sejam respeitadas.		+
4 - As pessoas ofendem-se com os comentários e críticas de seus colegas.		-
5 - Muitas vezes as pessoas não se sentem respeitadas pelos colegas de trabalho.		-
6 - As pessoas expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista, sem ferir, menosprezar, humilhar os outros		+
7 - As pessoas geralmente defendem seus ideais com convicção.		+
8 - Mesmo que suas idéias não sejam populares, as pessoas freqüentemente exigem que seus pontos de vista sejam considerados.		+
9 - As pessoas respeitam as idéias dos outros, mesmo não concordando com elas.		+
10 - Mesmo que não concordem com os pontos de vista dos outros, as pessoas esforçam-se para compreendê-los.		+
11 - As pessoas sentem-se acomodadas, não defendendo com empenho as suas convicções.		-
12 - Em geral as pessoas recebem as críticas como afrontas pessoais.		-

REFERÊNCIAS

- Cordeiro, I.M. (2002). *Aspectos da cultura organizacional em instituições de saúde em Goiânia*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Mestrado em Administração, Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia, MG.
- Dela Coleta, J.A., Montalvo, J.J.M., & Dela Coleta, M.F. (2004). A cultura organizacional de Instituições de Educação Superior, a satisfação e o comprometimento de seus professores. *Ícone Educação*, 10 (1/2), 193-206.
- Ferreira, M.C., Assmar, E.M.L., Estol, K.M.F., Helena, M.C.C.C., & Cisne, M.C.F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7 (2), 271-280.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constrain in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81-94.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações – Compreender a Nossa Programação Mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: international differences in work-related values* (2ª ed.). Thousand Oakes, C.A: Sage.
- Hofstede, G., & Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16 (4), 4-21.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quitania, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M.W.,

- Gupta, V., Dela Coleta, J.A., & Dela Coleta, M.F. (1999). Cultural influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M.J. Gessner, & V. Arnold (Org.), *Advances in Global Leadership* (pp. 171-233). Stamford: Jai Press, v. 1.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Kluckhohn, F.R., & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: HarperCollins.
- Lima, D.M.A., Dantas, L.C., Guimarães, L. C., Oliveira, N.C.G., Franzão, L.S., Dela Coleta, M.F., & Dela Coleta, J.A. (2004). Cultura organizacional de empresas sediadas no Triângulo Mineiro. Em Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *XXXIV Reunião Anual de Psicologia. Resumos* (CD-ROM). Ribeirão Preto, SP: SBP.
- Lima, S. P. (2001). *Cultura Organizacional real e idealizada de faculdades de licenciatura e práticas administrativo-pedagógicas*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Mestrado em Educação Superior, Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia, MG.
- Luz, J. D. da. (2003). *Características da cultura organizacional de instituições de educação superior: comunalidades e especificidades*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Mestrado em Educação Superior, Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia, MG.
- Markus, H.R., Kitayama, S., & Heiman, R.J. (1996). Culture and “basic” psychological

principles. In E.T. Higin & A.W. Kruglanski (Eds.) *Social psychology: handbook of basic principles* (pp. 857-913). New York: Guilford.

- McClelland, D. (1972). *Sociedade competitiva*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Melo, N.C. (2002). *Cultura organizacional de empresas de grandes e pequenas cidades goianas – a percepção de sujeitos trabalhadores universitários*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Mestrado em Administração, Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia, MG.
- Montalvo, J.J.M. (2002). *Dimensões da cultura organizacional, comprometimento e satisfação de docentes do ensino superior*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Mestrado em Educação Superior, Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia, MG.
- Pinto, M.M.A. (2005). *Cultura organizacional e características da liderança em empresas de Uberlândia e região*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, MG.
- Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.P.S., & Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Journal of Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- Smith, P.B., Peterson, M.F., Akande, D., Callan, V., Cho, N.G., Jesuino, J., D'Amorim, M.A., Koopman, P., Leung, K., Mortazawi, S., Munene, J., Radford, M., Ropo, A., Savage, G., & Viedge, C. (1994). Organizational event management in fourteen countries: A comparison with Hofstede's dimensions. Em A.M. Bouvy, F. Van Der Vijver, P. Schmitz, & P. Boski (Org.), *Journeys into cross-cultural psychology* (pp. 364-373). Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Smith, P.B., & Bond, M.H. (1999). *Social Psychology: Across cultures* (2ª ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder: Westview Press.
- Tunstall, W.B. (1983). Cultural transition at AT&T. *Sloan Management Review (Fall)*, 25, 15-26.

Recebido em Fevereiro de 2006
Reformulado em Março de 2006
Aceito em Abril de 2006

Sobre os autores:

José Augusto Dela Coleta: Doutor em psicologia Social. Professor do Curso de Mestrado em Educação Superior do Centro Universitário do Triângulo. UNITRI em Uberlândia – MG.

Marília Ferreira Dela Coleta: Doutora em psicologia Social. Professora do Curso de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia – MG.