

---

# Estudo quantitativo dos pressupostos básicos da cultura organizacional

---

**Gilberto Tadeu Shinyashiki**

Em novembro de 1990, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (Brasil, 1991) foi lançado com o objetivo de modernizar e promover a qualidade e a produtividade dos bens e serviços produzidos no Brasil e, desta forma, aumentar a competitividade com os produtos importados.

Para tanto, o governo promoveu a liberação das importações e dos preços e o processo de desregulamentação e privatização. As políticas industrial e de comércio exterior pretendiam realizar uma reestruturação da indústria brasileira baseada no estímulo à competitividade no País.

As empresas, por sua vez, utilizaram soluções abrangentes para atingir esses objetivos, desde a reformulação das estruturas organizacionais, a adoção de políticas de fusão para redução de custos, a utilização de estruturas matriciais, a reengenharia, até a adoção de técnicas de gestão da produção, como Círculos de Controle de Qualidade, *Just-in-Time*, *Kanban*. Isto tudo aliado às alterações em estratégias, aos investimentos em equipamentos sofisticados e às intervenções no processo de comunicação com o público interno.

Para Archier & Sérieyx (1989), existem dois caminhos para uma empresa mudar, a fim de melhorar seu desempenho e adaptar-se ao mercado: o primeiro consiste em imaginar soluções originais e experimentá-las; e, o segundo, em pesquisar se, no mundo industrial, outras empresas já não encontraram soluções que **funcionam**, para nelas se inspirar.

Ambos os caminhos têm suas limitações. Uma delas é a apontada por Hofstede (1987) como as dificuldades de aplicação, em um país, das teorias e práticas administrativas desenvolvidas em outro, pelo fato de esses métodos refletirem a cultura da nação que os desenvolveu. Outra limitação está relacionada à posição defendida por Davis (1984) e Schein (1989), entre outros, que enfatizaram precisar o processo de planejamento de mudanças ser mediado pela cultura organizacional.

O conceito de cultura é cada vez mais relevante para o estudo da Administração, considerando que o conhecimento da cultura é

Este artigo foi desenvolvido a partir de dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), sob a orientação da Professora Maria Tereza Leme Fleury.

Recebido em fevereiro/95

---

Gilberto Tadeu Shinyashiki é Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo — Campus Ribeirão Preto.  
Fax: (061) 633-6133  
E-mail: gtshinya@usp.br

essencial para viabilizar as estratégias e o processo de mudança. Como afirmaram Thévenet (1989) e Davis (1984), o conceito de cultura impede que se pense em soluções ótimas ou em normas ideais, pois a abordagem cultural enfatiza a coerência das decisões tomadas e os resultados conseguidos com relação à cultura e à identidade da empresa.

O tema cultura organizacional tem ocupado cada vez mais espaço na pesquisa e nos estudos de administração (Alvesson & Berg, 1992), a ponto de Hofstede, Neuijin, Ohjaiv & Sanders (1990) afirmarem que a "... cultura deixou marcas na teoria da organização. Cultura organizacional adquiriu um *status* similar a estratégia, estrutura e controle". De forma também marcante, Prestes Motta descreveu o *status* do conceito de cultura ao afirmar, no prefácio do livro *Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos*, de Freitas (1991), que "... não há qualquer teorização sobre organizações e, portanto, não há qualquer intervenção em organizações que não contenha, explícita ou implicitamente, uma determinada concepção de cultura".

Pelo exposto fica claro que a compreensão da cultura da organização pode dar grande contribuição ao desenho e à implementação de programas de renovação organizacional. Entretanto, a utilização da cultura na prática das organizações depende da capacidade que os profissionais ou os acadêmicos tenham de a desvendar.

## OBJETIVOS

Neste trabalho, o primeiro objetivo é contribuir com a elaboração de um instrumento que auxilie os profissionais e acadêmicos que lidam com organizações a compreenderem a cultura organizacional. Com esse instrumento procura-se identificar o conjunto de **pressupostos básicos** de duas empresas, núcleo da cultura de uma organização. Esta contribuição diferencia-se das demais por utilizar um instrumento quantitativo, em vez de métodos qualitativos, mais comuns nos estudos de cultura.

Não se pretende polemizar a questão — métodos qualitativos *versus* quantitativos — (sobre este assunto, ver análise de Martin, 1992). No nosso entendimento, a abordagem que reúne a maior possibilidade de sucesso na identificação da cultura de uma organização é a triangulação, por combinar diversas metodologias no estudo de um mesmo fenômeno (Jick, 1979; Duncan, 1986).

Está claro, para nós, que a aplicação do questionário desenvolvido vai propiciar ao pesquisador somente uma visão do nativo — objetiva e quantitativa

— e que isto é apenas parte do método de triangulação. A perspectiva qualitativa, subjetiva e externa não será realizada, por não fazer parte do escopo deste trabalho.

O segundo objetivo é a compreensão dos fatores antecedentes aos pressupostos básicos. Certamente, o administrador está interessado em descobrir a cultura de sua organização para conseguir reconhecer os fatores conseqüentes dessa cultura. Desta forma, ele poderá tomar as decisões adequadas sobre estratégias e gestão. Entretanto, os fatores antecedentes são igualmente importantes, pois permitem o gerenciamento da cultura organizacional. A influência dos fatores antecedentes será compreendida através do processo de socialização.

O interesse pelo processo de socialização não é somente acadêmico, pois já está comprovada a preocupação das empresas na socialização de seus membros. Basta observar o empenho das organizações em ajustar seus empregados: despendendo grandes esforços em treinamento, regulamentando sistemas de recompensas, elaborando programas de comunicação; em suma, promovendo atividades para garantir que o ajustamento do indivíduo à organização não seja relegado a um segundo plano.

No processo de mudança da cultura, cada vez mais o conceito de socialização torna-se útil para o administrador planejar ações que podem ser efetuadas em nível das políticas de recursos humanos para manter ou desencadear um processo de mudança.

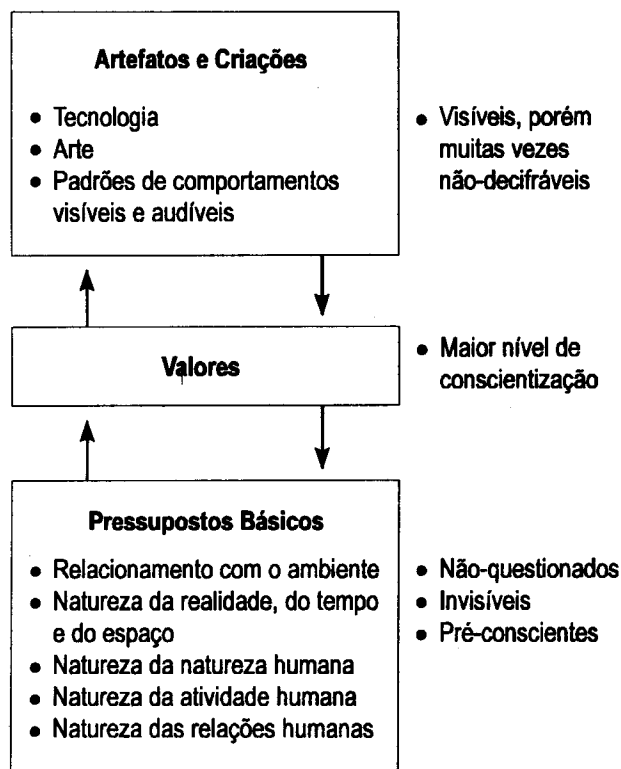
Entretanto, o processo de socialização é bastante amplo e complexo para se conseguir identificar quais os pressupostos básicos que sofrem influência da socialização ocorrida na empresa. É necessário separar os impactos do processo de socialização organizacional — que incluem as variáveis tempo de casa, quantidade de promoções e área funcional — dos impactos da socialização produzidos por outras instituições sociais — que se referem às variáveis sexo, idade, escolaridade, profissão, tipo de indústria, onde o indivíduo morou na infância e a quantidade de empresas nas quais trabalhou.

Essa separação procura confirmar a afirmação feita por Schein (1984) de que "os paradigmas culturais são versões adaptadas de paradigmas culturais mais amplos", o que vai ao encontro das conclusões de estudo sobre cultura organizacional realizado por Hofstede, Neuijin, Ohjaiv & Sanders (1990) em 20 estabelecimentos de dez diferentes organizações, em dois países. Estes autores afirmaram que "... culturas organizacionais refletem a nacionalidade, características demográficas dos empregados e gerentes, o tipo de indústria e mercado...".

## CONCEITO DE PRESSUPOSTOS BÁSICOS

Uma das definições mais conhecidas de cultura organizacional é a desenvolvida por Schein (1984): "Cultura organizacional é o conjunto de **pressupostos básicos** [grifo nosso] que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

No artigo *Coming to a new awareness of organizational culture*, Schein (1984) elaborou um conceito de cultura mediante um modelo dinâmico de como a cultura é aprendida, transmitida e mudada. Nesse artigo, Schein descreveu os diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser analisada (ver figura a seguir). E afirmou: "Para realmente compreender uma cultura e para aprender de modo mais completo os valores e o comportamento aberto do grupo, é imperioso atuar no nível dos pressupostos básicos, que normalmente são inconscientes, mas que, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem".



### Níveis de Cultura e Sua Interação

Fonte: Schein (1984)

## ORIENTAÇÃO DE VALOR

Como o próprio Schein reconheceu, o estudo de Kluckhohn, Strodtbeck *et alii* (1961) sobre orientação de valor foi uma das fontes por ele utilizadas para organizar o conceito de **pressupostos básicos** que, no seu entendimento, é fundamental para compreender a cultura de uma organização.

**O interesse pelo processo de socialização não é somente acadêmico, pois já está comprovada a preocupação das empresas na socialização de seus membros.**

A expressão **orientação de valor** foi cunhada por Kluckhohn, C. no livro *Toward a general theory of action*, de Parsons, Shils *et alii* (1951), considerado importante contribuição ao estabelecimento de uma teoria geral nas ciências sociais.

Segundo Kluckhohn, Strodtbeck *et alii* (1961), orientações de valor "... são princípios complexos e ordenados (*rank-ordered*), resultantes da interação de três elementos analiticamente distintos do processo de avaliação — os elementos cognitivos, afetivos e diretivos —, que dão ordem e direção ao fluxo contínuo dos atos e pensamentos humanos que dizem respeito à solução dos problemas humanos comuns".

Os problemas humanos enunciados são tidos como constantes e surgem, inevitavelmente, de situações humanas. As soluções encontradas são variáveis, mas não de maneira ilimitada. A segunda suposição principal do esquema conceitual é que a variabilidade nas soluções é a variabilidade dentro de uma ordem de soluções possíveis. Os limites da variabilidade são as soluções encontradas para cada uma das orientações dadas no quadro 1.

Rhinesmith, citado por Adler (1986), resumiu o esquema conceitual em seis suposições fundamentais:

- "Há um número limitado de problemas humanos básicos, para os quais todas as pessoas, em todas as épocas e em todos os lugares, devem encontrar alguma solução;"
- "existe um número limitado de alternativas para tratar estes problemas;"
- "todas as alternativas estão presentes em todas as sociedades, em todos os tempos, mas algumas são preferíveis às outras;"

## Quadro 1

## Orientações de Valor e Variações Postuladas para Cada Orientação

Orientação	Amplitude de Variações Postuladas					
	Má		Neutra	Mistura Má e Boa		Boa
Natureza Humana	Mutável	Imutável	Mutável	Imutável	Mutável	Imutável
Homem-Natureza	Homem Subjugado pela Natureza		Harmonia com a Natureza		Homem Dominando a Natureza	
Tempo	Passado		Presente		Futuro	
Atividade	Ser		Ser-em-Devir		Fazer	
Relacional	Linear		Colateral		Individualista	

Fonte: Kluckhohn, Strodtbeck *et alii* (1961)

- “cada sociedade tem um perfil dominante de orientações de valor e, além disso, inúmeros perfis alternativos e variações;”
- “tanto no perfil dominante quanto nas variações, existe uma ordenação de preferências pelas alternativas;” e
- “nas sociedades que estão mudando, a ordem de preferência não é clara”.

### Dimensões

#### Natureza Humana

Na natureza humana há quatro divisões lógicas: má, nem boa nem má, neutra e boa. E estas parecem representar, de fato, as distinções feitas pela sociedade. A natureza humana pode ser considerada mutável ou não, isto é, ela pode ser alterada e aperfeiçoada ou não.

#### Homem-Natureza

A questão está ligada à discussão sobre se a natureza — o ambiente total percebido — pode ser subjugada e controlada ou se o homem deve buscar a harmonia com ela ou se ele deve a ela se submeter.

#### Tempo

Este fator está ligado ao foco temporal da vida humana e a como as sociedades usam o tempo. Todas têm alguma concepção do passado, um presente e dão alguma espécie de atenção ao futuro. No entanto,

as sociedades diferem quanto à ênfase que dão ao tempo, em um dado período. Muito pode ser dito de uma sociedade com base nessa ênfase.

Culturas voltadas para o passado acreditam que os planos devem ser avaliados pelos costumes e tradições da sociedade e que a inovação e a mudança se justificam somente conforme as experiências passadas. Culturas orientadas para o futuro acreditam que os planos devem ser avaliados pelo benefício que um projeto ou uma atividade específica proporcionará. Pessoas orientadas para o futuro justificam a inovação e a mudança pelo retorno econômico e estão menos atentas aos costumes e tradições sociais e organizacionais passados. Culturas que dão importância ao presente prestam pouca atenção ao que aconteceu no passado e encaram o futuro como um período vago e extremamente imprevisível.

#### Atividade

No sujeito orientado por **Ser**, a ação é guiada pelo desejo existente. A essência da orientação do **Ser** está na acentuada expressão espontânea de que se define como **dado** na personalidade. Nesta orientação, não há idéia de desenvolvimento, mas sim restrição ao que faz parte da personalidade do sujeito.

A orientação do **Ser-em-Devir** preocupa-se não só com o que é **existente** na personalidade do ser humano, mas também com o que o ser humano pode realizar. Esta orientação tem o caráter de desenvolvimento. Há a concepção de que se o indivíduo controlar seus impulsos e desejos **naturais** alcançará um estado de perfeição.

A orientação para o **Fazer** está focada na tarefa, na eficiência e na descoberta. Sua característica particular é a demanda de ação, visando à realização e de acordo com padrões definidos como exteriores ao indivíduo que age. O autojuízo, bem como o juízo dos outros, é feito em grande parte por meio da avaliação da ação.

### Relacional

É a definição da relação do homem com os outros homens. Esta orientação tem três subdivisões: a individualista, a colateral e a hierárquica ou linear.

Se a orientação dominante é a individualista, e as outras duas são interpretadas segundo ela, as metas individuais têm prioridade sobre as metas do grupo colateral ou do linear. Os individualistas usam suas características pessoais e realizações para definir os objetivos e valorizam seu próprio bem-estar.

Quando a relação colateral é dominante, as metas ou o bem-estar do grupo lateralmente prolongado têm prioridade para os indivíduos. Neste caso, o grupo é considerado moderadamente independente de outros grupos assemelhados e a questão da continuidade através do tempo não é crítica.

No caso de a orientação hierárquica ou linear ser a mais acentuada, as metas do grupo são a prioridade, voltando-se para elas a preocupação primária dos indivíduos. Todavia, há o fator adicional de que uma das metas mais importantes é a continuidade através do tempo. O linear enfatiza a hierarquia e a tradição como base da autoridade e define-se como membro de um clã ou uma comunidade, considerando o bem-estar coletivo mais importante.

### Orientação dominante e variante

Até agora, a discussão das principais orientações mostrou que diferentes sociedades fazem diferentes escolhas entre as possíveis soluções de problemas humanos comuns. Entretanto, é fundamental nesta abordagem destacar o fato de que todas as dimensões de todas as orientações estão presentes em todas as ocasiões na estrutura-modelo de qualquer sociedade. Para Kluckhohn, Strodtbeck *et alii* (1961), o sistema de orientação de valor não é concebido como sistema único de orientações dominantes.

A compreensão da dinâmica de uma sociedade dá-se tanto por se saber o que é dominante quanto pelas orientações variantes. "Que existam indivíduos e grupos inteiros de indivíduos que vivem de acordo com modelos que expressam orientações variantes e não predominantemente acentuadas é, assegura-se, es-

sencial à manutenção da sociedade. Os valores variantes são, pois, não apenas permitidos, mas realmente exigidos" (Kluckhohn, Strodtbeck *et alii*, 1961).

Kluckhohn, Strodtbeck *et alii* fizeram distinção entre comportamento desviante, que provoca sanções de seu grupo, e comportamento baseado na orientação variante, que é aceito e freqüentemente exigido até onde interessa ao sistema social.

### HIPÓTESES DA PESQUISA

Foram testadas e analisadas as seguintes hipóteses:

**H<sub>0,1</sub>**: Não existe regularidade nas escolhas das orientações de valor dominantes em cada empresa.

**H<sub>0,2</sub>**: As escolhas das orientações de valor dominantes de duas empresas de setores industriais distintos, situadas no interior do estado de São Paulo, são comuns.

**H<sub>0,3</sub>**: A variável Tempo de Casa é independente das escolhas das orientações de valor dominantes.

**H<sub>0,4</sub>**: A variável Quantidade de Promoções é independente das escolhas das orientações de valor dominantes.

**H<sub>0,5</sub>**: A variável Escolaridade é independente das escolhas das orientações de valor dominantes.

### INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento utilizado é uma adaptação do questionário criado por Kluckhohn, Strodtbeck *et alii* (1961). No questionário original foram descritas situações típicas na vida da maioria das sociedades rurais e propostas alternativas de solução para os problemas apresentados. Estas alternativas derivam, teoricamente, da orientação de valor em foco. O questionário original foi aplicado em forma de entrevistas pessoais.

No questionário atual manteve-se a estrutura básica do original, conservando as situações típicas e propondo as alternativas de solução a serem escolhidas obrigatoriamente. Algumas situações rurais foram adaptadas para situações urbanas (quadro 2). Outras, entretanto, são as mesmas criadas por esses autores.

O questionário sofreu duas alterações importantes:

- foi incluída a intensidade com que o respondente concorda com a alternativa escolhida, a qual deverá

## Quadro 2

## Questão Número Dois do Questionário Atual

## 2. Preparação de um Plano

Quando um grupo tem de preparar um plano, por exemplo, decidir sobre a realização de um projeto, há três maneiras de decidir.

- A. Há grupos que acreditam que é melhor quando alguma pessoa importante, como o chefe ou o próprio patrão, decide os planos. Todos geralmente aceitam o que eles dizem sem muita discussão, já que eles estão acostumados a decidir e são os mais experientes.
- B. Há outros grupos em que a maior parte das pessoas participa da elaboração dos planos. Muitas pessoas têm opinião formada e discutem durante muito tempo, mas nada é feito antes que a maioria chegue a um acordo sobre o que é melhor fazer.
- C. Há alguns grupos que acreditam que é melhor cada pessoa ter sua própria opinião e a sustentar. O assunto é decidido pelo voto. O grupo faz o que a maioria quer, mesmo que ainda existam pessoas que discordem e se oponham ao projeto.

2.1 - Qual a maneira que lhe parece melhor?

- A  B  C

2.2 - A resposta anterior corresponde:

Exatamente ao que penso  1  2  3  4  5  6 Distante do que eu penso

2.3 - Qual das outras duas maneiras lhe parece melhor?

- A  B  C

2.4 - Qual maneira você acredita que a maioria das pessoas daqui escolheria como a melhor?

- A  B  C

## AMOSTRA

Para a aplicação do instrumento de pesquisa, foram selecionadas duas empresas situadas no interior do estado de São Paulo, com atividades bastante distintas. Uma delas é uma agroindústria de capital nacional familiar e a outra uma indústria nacional de bens de capital.

Foram distribuídos 150 questionários na empresa agroindustrial, que chamaremos de AGRO, e 400 na indústria nacional de bens de capital, aqui denominada de IND. Houve uma restrição quanto à escolaridade dos participantes, pois, como o questionário deveria ser preenchido pelo respondente, era necessária escolaridade mínima. Esta exigência afetou mais a AGRO, cujos empregados tinham baixa ou nenhuma escolaridade, do que a IND, que tinha quadro de pessoal alfabetizado.

As diversas áreas das empresas foram convidadas a participar da pesquisa pelo setor de Recursos Humanos. Cada departamento (na IND — produção, engenharia e administração; na AGRO — produção, administração e agrícola) enviou um representante para tomar parte de reunião em que foram apresentados o objetivo e o material de pesquisa. Após o preenchimento, que era voluntário, os questionários foram devolvidos à área de Recursos Humanos.

ser utilizada como critério para o desempate entre alternativas;

- foram incluídos quatro itens para a orientação Natureza Humana. Por outro lado, foram reduzidos alguns itens do questionário original: um da orientação Homem-Natureza, um da de Tempo e três da Relacional.

As variáveis de controle — sexo, idade, área funcional da empresa, cargo, tempo de casa, quantidade de promoções, número de empresas em que trabalhou, onde morou na infância e escolaridade — fizeram parte da folha de rosto do questionário.

O questionário foi testado em um estudo (Shinya-shiki & Siqueira, 1993) realizado junto a 156 estudantes de quatro faculdades da Universidade de São Paulo, campus de São Paulo, no qual foi possível verificar a validade e a fidedignidade do instrumento.

## ANÁLISE DESCRITIVA

## Características das empresas

A AGRO é uma agroindústria que tem fluxo de produção contínuo e sazonal, ao passo que a IND é uma indústria de bens de capital que trabalha sob encomenda. Uma utiliza tecnologia simples e madura e a outra tecnologia mais complexa e menos madura. Em uma os produtos têm baixa diferenciação, ciclo de vida longo e *marketing mix* pobre; na outra, os produtos são diferenciados, com *marketing mix* mais rico e ciclo de vida mais curto. No referente ao mercado, uma atua no nacional, com preços estáveis determinados pelo governo, e a outra tem mercado internacional e preços mais competitivos. Em ambas as empresas há grande interferência do Estado, considerando-se o fato de uma ser privada e a outra estatal.

### Características da amostra

Foram devolvidos 255 questionários da indústria (IND) e 82 da agroindústria (AGRO). A maioria dos empregados das empresas era do sexo masculino. Os funcionários da IND eram quase todos alfabetizados, ao passo que os da AGRO, pela própria característica de seu negócio, possuíam escolaridade bastante baixa. A maioria dos respondentes passou a infância no interior de São Paulo.

**O sistema de orientações de valor de um grupo não deve ser encarado como um sistema unitário de valores dominantes.**

A idade média dos participantes da pesquisa era de 34,4 anos. O tempo de casa era alto, em média 9,8 anos. Os respondentes haviam tido poucos empregos antes do atual (média de 1,8) e alguma possibilidade de carreira dentro da empresa (média de promoção de 1,5). Na AGRO, a idade média era menor, 28 anos, assim como o tempo de casa médio, 6,5 anos. Na IND, a idade média era de 34,8 anos e o tempo de casa médio de 10,5 anos. As pessoas da IND tinham experimentado três vezes mais promoções do que as da AGRO. As pessoas da AGRO haviam tido menos empregos anteriores (1,3 contra 2). Na AGRO, a maior participação foi de respondentes com cargos menos qualificados, enquanto na IND a participação de engenheiros e chefias chegou a 43%.

### Teste das hipóteses

**H<sub>0,1</sub>:** Não existe regularidade nas escolhas das orientações de valor dominantes em cada empresa.

Após identificar a preferência dos indivíduos para cada dimensão das orientações de valor, foi montada a tabela 1 agrupando as escolhas por orientação de valor e por empresa.

Apesar de as preferências pelas diversas variáveis parecerem ser bem marcantes, foi utilizada a técnica do qui-quadrado para testar a hipótese de nulidade. Os testes feitos com os dados da AGRO mostraram haver preferência pelas escolhas e que elas não ocorreram por acaso, exceto para a orientação de valor

**Tabela 1**

### Distribuição das Preferências pelas Dimensões das Orientações por Empresa

Orientação Dominante	Empresa			
	IND		AGRO	
	N	%	N	%
<b>Atividade</b>				
Fazer	125	49,0	50	61,0
Ser	102	40,0	27	32,9
Indefinida	28	11,0	5	6,1
<b>Homem-Natureza</b>				
Submissão	5	2,0	9	11,0
Dominação	50	19,6	24	29,3
Harmonia	176	69,0	38	46,3
Indefinida	24	9,4	11	13,4
<b>Natureza Humana</b>				
Imutável	59	23,1	30	36,6
Mutável	195	76,5	51	62,2
Indefinida	1	0,4	1	1,2
<b>Natureza Humana</b>				
Má	9	3,5	4	4,9
Boa	212	83,1	46	56,1
Mistura	11	4,3	11	13,4
Indefinida	23	9,0	21	25,6
<b>Relacional</b>				
Hierárquica	28	11,0	24	29,3
Colateral	144	56,5	36	43,9
Individual	78	30,6	19	23,2
Indefinida	05	2,0	3	3,7
<b>Tempo</b>				
Passado	6	2,4	5	6,1
Presente	98	38,4	32	39,0
Futuro	120	47,1	30	36,6
Indefinida	31	12,2	15	18,3

relacional; neste caso, a hipótese de nulidade não pôde ser rejeitada.

O cálculo do teste qui-quadrado também foi feito com os dados da IND. Constatou-se, igualmente, que as escolhas não ocorreram ao acaso e que em todas as orientações houve preferência por uma alternativa.

Concluindo, pode-se afirmar que a hipótese de não existir regularidade nas escolhas das orientações de valor foi rejeitada, pois foi possível identificar um padrão de escolha em cada empresa (tabela 2).

**Tabela 2**  
**Ordenação das Orientações de Valor por Empresa**

Orientação	IND		AGRO	
Atividade	Fazer	49,0%	Fazer	61,0%
Homem-Natureza	Harmonia	69,0%	Harmonia	46,3%
Natureza Humana	Mutável	76,5%	Mutável	62,2%
Natureza Humana	Boa	83,1%	Boa	56,1%
Relacional	Colateral	56,5%	Não houve	
Tempo	Futuro	47,1%	Presente	39,0%

**H<sub>0,2</sub>:** As escolhas das orientações de valor dominantes de duas empresas de setores industriais distintos, situadas no interior do estado de São Paulo, são comuns.

O método para comparar as empresas consistiu em calcular as médias de cada uma delas, para cada dimensão (tabela 3), e verificar se as orientações de valor eram significativamente diferentes.

**Tabela 3**  
**Valores Médios de Preferência das Orientações de Valor por Empresa**

Orientação	Valor Médio		Média Sem Preferência
	IND	AGRO	
Atividade – Fazer	3,05	3,54	3,00
Natureza Humana – Mutável	2,40	2,01	1,50
Natureza Humana – Boa	1,67	1,35	1,00
Homem-Natureza – Harmonia	2,42	1,88	1,33
Relacional – Colateral	1,80	1,52	1,33
Tempo – Futuro	2,07	1,87	1,33

Aparentemente, os valores médios das dimensões ficaram acima das médias sem preferência. Para verificar se as diferenças entre as médias eram significativas, calculou-se o teste U, de Mann Whitney.

Observou-se não poder rejeitar a H<sub>0</sub> para as orientações Atividade – Fazer e Natureza Humana – Boa, logo as duas populações eram idênticas. Entretanto, rejeitou-se H<sub>0</sub> e aceitou-se que a distribuição das duas

populações eram diferentes para as orientações Natureza Humana – Mutável, Homem-Natureza – Harmonia, Relacional – Colateral e Tempo – Futuro. Estas hipóteses rejeitadas significam que as médias foram diferentes para as duas empresas.

Notou-se que a diferença entre a AGRO e a IND estava na orientação de valor Tempo. A IND orienta-se para o Futuro e a AGRO para o Presente; porém, ressalta-se existir 18,3% de respostas indefinidas na AGRO, o que sinaliza a possibilidade de um processo de mudança.

Em ambas as empresas, na orientação Natureza Humana, a escolha da alternativa Mutável foi marcante e os índices de indefinição desprezíveis. Provavelmente o fato de as pessoas poderem se adaptar a novas situações justifique o alto valor de Tempo de Casa constatado.

Ainda sobre a orientação Natureza Humana, é possível que os resultados obtidos possam ser generalizados para além da amostra, tal foi a preferência que os grupos mostraram. O Homem é mutável e bom ou, pelo menos, não é mau.

Outro ponto que chamou nossa atenção foi a diferença de ênfase na escolha das alternativas das orientações de valor dominantes. Na orientação de valor Atividade, 61% dos pesquisados da AGRO escolheram a alternativa Fazer, enquanto os da IND foram somente 49%. Quanto à orientação de valor Homem-Natureza, a alternativa Harmonia foi escolhida por 46,3% na AGRO e 69% na IND. Essas diferenças mostram que as outras alternativas estão presentes, com alguma intensidade, dentro de cada grupo. Na orientação de valor Homem-Natureza, a alternativa Dominação apareceu como mais forte na AGRO (29,3%) do que na IND (19,6%). No referente à orientação de valor Relacional, a segunda alternativa mais escolhida na AGRO foi a Hierárquica (29,3%); já na IND, foi a Individual (30,6%). Quanto à orientação de valor Natureza Humana – Boa ou Má, o número de indefinidos na AGRO (25,6%) chamou a atenção, pois contrasta com a ênfase apresentada na IND, em que 83,1% escolheram a alternativa Boa.

**H<sub>0,3</sub>:** A variável Tempo de Casa é independente das escolhas das orientações de valor dominantes.

Para testar esta hipótese, calculou-se o qui-quadrado da variável Tempo de Casa, cruzando-a com as escolhas das orientações de valor dominantes. Em função das limitações da estatística do qui-quadrado para o teste de independência, foram calculadas duas medidas de associação: o coeficiente de contingência e o lambda de Goodman & Kruskal (Norusis, 1988).

A hipótese foi rejeitada por existir alguma associação entre tempo de casa e orientação de valor. Em dois dos seis testes realizados os resultados foram significativos. A variável Tempo de Casa associou-se às orientações de valor Natureza Humana – Boa e Relacional – Colateral. As associações foram significativas, porém baixas.

**H<sub>0,4</sub>:** A variável Quantidade de Promoções é independente das escolhas das orientações de valor dominantes.

Utilizou-se o mesmo critério do item anterior. Esta hipótese foi rejeitada por existir alguma associação entre promoção e orientação de valor. Em três dos seis testes realizados os resultados foram significativos. A variável Quantidade de Promoções mostrou-se associada às orientações de valor Natureza Humana – Mutável, Natureza Humana – Boa e Relacional – Colateral.

**H<sub>0,5</sub>:** A variável Escolaridade é independente das escolhas das orientações de valor dominantes.

Esta hipótese foi testada e rejeitada por existir alguma associação entre escolaridade e orientação de valor. Em três dos seis testes realizados os resultados foram significativos. A variável Escolaridade apresentou-se também associada às orientações de valor Natureza Humana – Mutável, Natureza Humana – Boa e Relacional – Colateral.

### Teste CHAID

Analisar cada variável, isoladamente, permite uma compreensão limitada da força de cada uma delas. Visando compreender a associação de todas as variáveis de socialização (variáveis independentes) com as orientações de valor (variáveis dependentes), foi realizado o teste CHAID (Magdison, 1993). O teste foi feito para cada orientação de valor, considerando as variáveis independentes empresa, sexo, idade, cargo ocupado, tempo de casa, quantidade de promoções, quantidade de empregos anteriores, local onde passou a infância e escolaridade.

A escolaridade funcionou como prognosticador de quatro das seis orientações de valor, ao passo que a empresa, de somente duas. A influência da área funcional contribuiu para a previsão de duas das orientações.

Pode-se identificar duas fontes de socialização. Uma delas é a organização, que atua através das variáveis promoção e empresa, e a outra a sociedade,

através das variáveis escolaridade, infância, área funcional, ter trabalhado em outras empresas, cargo e idade. A primeira influenciou três vezes na escolha das orientações de valor, enquanto a segunda teve participação maior nas predições, nove vezes, como consta no quadro 3.

**Quadro 3**

### Distribuição das Variáveis de Controle como Fatores de Previsão das Orientações de Valor Apurados Através do CHAID

Variáveis	Orientação de Valor						Frequência
	Fazer	Mutável	Boa	Harmonia	Colateral	Tempo	
Promoção					•		1
Cargo	•						1
Educação		•	•		•	•	4
Infância					•		1
Trabalho anterior							0
Empresa			•	•			2
Área funcional				•		•	2
Idade						•	1
Frequência	1	1	2	2	3	3	12

### CONCLUSÕES

Os resultados das análises permitem algumas conclusões sobre o conceito de **pressupostos básicos** e sobre o processo de socialização.

A primeira hipótese baseia-se na existência de uma ordenação das orientações de valor dominantes, própria de cada empresa, ou um conjunto de **pressupostos básicos**. É possível concluir que surge, dentro de cada empresa, uma ordenação das diversas dimensões das orientações de valor, criando paradigmas culturais próprios a cada uma delas.

Há diferença entre a ordenação de uma empresa e a da outra. Os grupos apresentam diferenças quanto às orientações de Tempo (Futuro na IND e Presente na AGRO) e Relacional, não escolhida pelos respondentes da AGRO. Entretanto, o mais marcante é que algumas orientações de valor dominantes são comuns

a ambas, existindo variação apenas na intensidade de preferência.

Em duas das orientações de valor constata-se pequena diferença entre suas duas dimensões mais escolhidas. Na IND, no referente à orientação Atividade, Fazer apresenta valor médio de 3,05 e Ser de 2,87; na AGRO, quanto à orientação Tempo, Futuro apresenta valor médio de 1,87 e Presente de 1,67. Contudo, estes dados não chegam a afetar os resultados.

Conforme a teoria de orientação de valor de Kluckhohn, Strodtbeck *et alii* (1961) e a dos pressupostos básicos de Schein (1984), existe similaridade na ordenação das alternativas das orientações de valor e, também, variabilidade entre empresas e orientações. A descoberta de um padrão de pressupostos de um grupo e a formação de um paradigma, pelo qual seus membros percebem, pensam, sentem e julgam situações e relacionamentos, criam condições para a compreensão da cultura de um grupo.

Todavia, segundo Kluckhohn, Strodtbeck *et alii*, o mais importante da teoria é compreender a variação nas orientações de valor de uma cultura como uma rede de orientações de valor dominantes (mais preferidas) e orientações de valor variantes, permitidas e até exigidas. Isto significa que o sistema de orientações de valor de um grupo não deve ser encarado como um sistema unitário de valores dominantes. Coexistem valores variantes permitidos e necessários, diferentes dos dominantes, apesar de influenciados pelos dominantes.

Por sua vez, Schein não afirmou que o sistema é de pressupostos dominantes, mas não enfatizou a variação existente junto com o sistema de orientações dominantes. A consistência do sistema social não é apenas uma questão de valores dominantes, mas também a influência corrente de determinado tipo de ordenação sobre as ordenações variantes.

O resultado é uma concepção mais dinâmica da sociedade, na qual o afastamento dos valores dominantes pode ser compreendido pela ordenação dos valores variantes. Desta forma, a compreensão da cultura de um grupo precisa ser mediada pela análise da diferença existente entre a intensidade da escolha da orientação dominante e a da escolha da orientação variante.

Nesse ponto observa-se que as perspectivas descritas por Martin (1992) podem auxiliar na compreensão dos resultados. Mais do que procurar uma manifestação cultural consistente e compartilhada por todos de uma empresa, o pesquisador depara-se com várias subculturas que, freqüentemente, estão em conflito umas com as outras, sendo o consenso somente encontrado dentro das fronteiras de cada subcultura.

Na segunda hipótese, existiria uma ordenação das orientações de valor comum às duas empresas situadas

no interior do estado de São Paulo. Quando foram analisadas as preferências dos empregados de cada empresa, observou-se que as orientações dominantes referentes a Atividade, Homem-Natureza e Natureza Humana são comuns a ambas as empresas e se apresentam com intensidades diferentes. As diferenças estão na orientação Tempo — a IND para o Futuro e a AGRO para o Presente — e na falta de preferência na AGRO quanto à orientação Relacional. As conclusões de Schein (1984), de que “paradigmas culturais são versões adaptadas de paradigmas culturais mais amplos”, e de Hofstede, Neuijin, Ohjaiv & Sanders (1990), de que “culturas organizacionais refletem a nacionalidade, características demográficas dos empregados e gerentes, o tipo de indústria e mercado”, encontram apoio neste estudo. O teste de Mann Whitney — U — não rejeita a igualdade das duas populações para as orientações Atividade – Fazer e Natureza Humana – Boa. Considerado-se as diferenças organizacionais e as distâncias regionais, foram encontrados indícios de que existe uma ordenação comum de algumas orientações de valor.

Uma provável explicação para a diferença constatada na orientação Tempo pode ser o fato de os grupos pertencerem a tipos diferentes de indústria. A IND atua em ambiente mais competitivo que exige processo de desenvolvimento de produto e de inovação tecnológica que, por sua vez, implica em visão de tempo muito mais longa do que a do grupo da AGRO, como assinalaram Lawrence & Lorsch (1973) sobre os diferentes ciclos de tempo, no estudo comparativo de organizações. Esses resultados são também coerentes com os encontrados por Chatman & Jehn (1994) que constataram similaridades entre culturas de firmas de uma mesma indústria e relação entre cultura e tecnologia.

A falta de preferência, na AGRO, quanto à orientação de valor Relacional, pode ser compreendida pelas alterações ocorridas nas relações de trabalho e pelo esforço que a empresa tem feito para sua modernização organizacional, como programas de comunicação, qualidade e treinamento gerencial.

Na terceira hipótese observou-se que somente duas orientações de valor estão associadas a tempo de casa. Este resultado é interessante porque em estudo anterior, realizado em quatro faculdades da Universidade de São Paulo, pôde ser constatada diferença maior entre calouros e alunos do último ano. Comparando os dois estudos, tem-se a impressão de que quatro ou cinco anos de faculdade são mais marcantes na vida de uma pessoa do que dez anos de empresa.

Esse resultado chama a atenção para os estudos sobre comprometimento. Segundo Steers (1977),

“comprometimento organizacional pode ser definido como a força relativa da identificação e envolvimento do indivíduo com uma determinada organização. E pode ser caracterizado por três fatores: a) forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; b) o desejo de dedicar uma energia considerável em favor da organização; e c) um forte desejo de manter sua afiliação à organização”. Analisando a definição de Steers, nota-se que o **item c** criou a ilusão, na gestão de recursos humanos, de que o tempo de casa estava associado ao comprometimento. Por isso, compreende-se todo o empenho na implementação da política de oferecimento de benefícios, a fim de **amarrar** o empregado à empresa. Entretanto, essa ilusão acabou quando ficou clara a diferenciação entre comprometimento afetivo e de continuidade\* e quando as empresas perceberam que apenas o fato do empregado permanecer não significa que ele está disposto a dar algum adicional de energia para a realização dos objetivos, além do mínimo necessário para ficar na empresa.

Van Maanen & Schein (1979) desenvolveram um modelo de teoria de socialização na qual afirmaram que esta é mais forte quando o indivíduo atravessa fronteiras, que estão relacionadas a três dimensões organizacionais:

- **funcional** — refere-se às várias tarefas desempenhadas pelos membros da organização;
- **hierárquica** — refere-se à distribuição das posições dentro da organização; e
- **inclusão** — refere-se à inclusão do indivíduo dentro da organização.

Esperava-se que o tempo de casa implicasse em maior inclusão do indivíduo na organização. Entretanto, não foi encontrado suporte para essa expectativa. O fato de o indivíduo permanecer no grupo não está necessariamente ligado a sua maior adesão aos valores do grupo. Além do fator quantitativo (tempo de casa), devem existir outros fatores qualitativos que, associados ao tempo de casa, podem proporcionar maior inclusão do indivíduo no grupo.

Quanto à hipótese quatro, observou-se que as promoções se associam a três orientações de valor. Neste caso, foi encontrado suporte para a importância dos

aspectos hierárquico ou funcional, considerando que a instrução para o preenchimento do item do questionário referente ao número de promoções abrangia promoções verticais e horizontais. É possível compreender, agora, porque Van Maanen & Schein (1979) vêem a carreira de um indivíduo como o maior fator de socialização do adulto na organização.

Na quinta hipótese a escolaridade mostrou-se relacionada a três orientações de valor. Esta associação é coerente com a expectativa de modernidade. Inkeles & Smith (1981) afirmaram que escolaridade, trabalho em fábrica e meios de comunicação contribuem para a modernidade do indivíduo. Os resultados obtidos neste estudo parecem estar próximos desta afirmação.

Os resultados permitem compreender que algumas orientações de valor estão mais associadas a variáveis de socialização primária, coerentes com a expectativa de que os paradigmas culturais de uma organização são adaptações de paradigmas culturais mais amplos (Schein, 1984) ou mesmo com as conclusões de Hofstede, Neuijin, Ohjaiv & Sanders (1990), de que as culturas organizacionais refletem a nacionalidade, as características demográficas dos empregados e gerentes, o tipo de indústria e o mercado.

Cabe aqui um comentário sobre as políticas de recursos humanos, pois durante muito tempo esta área esteve voltada para os sistemas de treinamento e desenvolvimento. Observou-se que algumas orientações de valor estão relacionadas a variáveis de socialização primária, sugerindo que se deve prestar atenção, também, aos sistemas de recrutamento, seleção e avaliação. É bastante forte a associação das promoções com as escolhas de orientações de valor, o que indica a necessidade de considerar os processos de carreiras e promoções.

Finalmente, cabe ressaltar que a proposta de triangulação de Duncan (1986) é positiva para identificar com maior precisão a cultura organizacional. A abordagem quantitativa é bastante poderosa para definir as características da população e apontar as regularidades que poderão, posteriormente, ser explicadas por uma abordagem qualitativa. Além disso, a pesquisa qualitativa será beneficiada por passar a ter um foco mais preciso, exigindo menores tempo e recursos. Estas vantagens não são desprezíveis, considerando-se que as organizações procuram racionalizar e otimizar seus recursos, tornando-os menos disponíveis para estudos mais longos. Outro fator que merece destaque é a contribuição que os estudos quantitativos podem propiciar às políticas de recursos humanos, pois, descobrindo algumas regularidades e associações, podem ser identificados fatores que informam com maior exatidão alguns resultados desejados.

\* Comprometimento afetivo é estar alinhado com os objetivos da empresa e disposto a dar um adicional de energia para a consecução desses objetivos. Comprometimento de continuidade é continuar certa linha de ação; geralmente, refere-se a qualquer coisa de valor que o indivíduo tenha investido — tempo, esforço, dinheiro etc. — e que pode ser perdida ou tornada sem valor, com certo custo percebido pelo indivíduo se ele deixar a empresa. Esses investimentos podem incluir contribuições para fundo de previdência privada, desenvolvimento de habilidades específicas, empréstimos com taxas reduzidas (Meyer & Allen, 1984).

## DIRECIONAMENTO PARA NOVAS PESQUISAS

A reflexão mais intrigante seria identificar o que efetivamente é socializado durante a permanência do indivíduo dentro da organização. A valorização do processo de socialização organizacional precisa ser melhor entendida e, com certeza, o processo é mais complexo do que simplesmente permanecer em contato com o grupo — as promoções explicam melhor algumas orientações de valor. O fundamental é compreender qual é o produto da socialização; os estudos mostram mais as influências nos comportamentos e atitudes, mas provavelmente não com relação aos valores. Estes resistem mais às mudanças e são mais estáveis, porque são mais centrais e muitas crenças dependem deles.

É reconhecido que a socialização acontece na idade adulta (Inkeles & Smith, 1981), mas a experiência na empresa precisa ser melhor compreendida. Em um primeiro momento, parece que essa experiência é pouco potente para provocar mudanças de valores, o que vai de encontro a Hofstede, Neuijin, Ohjaiv & Sanders (1990), que afirmaram abranger o processo de socialização somente normas e práticas das empresas e não seus valores, e a Etzioni (1974), que salientou ocorrer a socialização expressiva na família

e na escola e não na organização. Assim, certamente é fora da empresa que serão encontrados os agentes socializadores mais poderosos para a alteração de valores. Outra direção é analisar a pressão socializadora exercida pela empresa, que também é um fator variável (Pascale, 1985).

A literatura sobre socialização infantil é rica e tem longa história, enquanto a socialização do adulto apenas começa a receber a atenção dos pesquisadores. Existe pouca comprovação empírica de número crescente de modelos conceituais e a linguagem é, ainda, pouco precisa.

A socialização ocupacional, que responde por três prognosticadores de orientação de valor, precisa ser melhor compreendida no processo de socialização. Salienta-se que na maioria das vezes a socialização ocupacional não ocorre dentro da empresa.

Um estudo longitudinal é, com certeza, necessário para a melhor compreensão do processo de socialização organizacional. Mesmo nos estudos com amostras não-relacionadas tem-se dificuldade para controlar e medir os atributos pessoais que sofreram mudanças no processo de socialização. Nossa experiência no estudo com estudantes, calouros e veteranos, mostrou isso. ♦

## RESUMO

O conceito de cultura organizacional tornou-se cada vez mais relevante para o estudo da Administração. Neste trabalho objetiva-se contribuir com o desenvolvimento de um instrumento quantitativo para o estudo da cultura organizacional. O instrumento baseia-se no estudo de orientação de valor realizado por Kluckhohn, Strodbeck *et alii* (1961), que serviu de base para o conceito de pressupostos básicos desenvolvido por Schein (1984). Para este autor, os pressupostos básicos (orientações de valor) constituem o núcleo da cultura de uma organização. O instrumento foi aplicado em duas empresas situadas no interior do estado de São Paulo. Paralelamente ao trabalho de identificação das orientações de valor, foram controlados alguns antecedentes (sexo, idade, área funcional, cargo, tempo de casa, quantidade de promoções, número de empresas em que trabalhou, onde morou na infância e escolaridade), que estão relacionados ao processo de socialização do indivíduo, e procurou-se analisar a associação desses fatores com as escolhas das orientações de valor.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, pressupostos básicos, orientações de valor, processo de socialização organizacional.

## ABSTRACT

The concept of organizational culture became steadily more important for Business Administration studies. This paper aims at contributing to the development of a quantitative tool for studying the organizational culture. The tool is based on the value orientation study, carried out by Kluckhohn, Strodbeck and all (1961), which in turn served as basis for the basic assumptions concept proposed by Schein (1984). For the author, basic assumptions (value orientations) form the cultural core of an organization. The tool was applied in two companies located at the State of São Paulo. Parallel to the job of identifying value orientations, some further data related to the subject's socialization process was controlled (sex, age, functional sector, job, time in the company, number of promotions, number of companies where the subject has worked, where he lived during childhood and education level). The author tried to analyze the correlation of those factors with the choice of value orientations.

**Uniterms:** organizational culture, basic assumptions, value orientations, organizational socialization process.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, Nancy J. *International dimensions of organizational behavior*. Kent Publishing Company, 1986.
- ALVESSON, M. & BERG, P.O. *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin, Walter de Gruyter, 1992.
- ARCHIER, G. & SÉRIEYX, H. *A empresa do 3º tipo*. São Paulo, Nobel, 1989.
- BRASIL. Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento. *Programa brasileiro de qualidade e produtividade*. Brasília, 1991.
- CHATMAN, J.A. & JEHN, K.A. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*, v.37, n.3, p.522-553, 1994.
- DAVIS, S.M. *Managing corporate culture*. Massachusetts, Massachusetts-Ballinger Publishing Company, 1984.
- DUNCAN, W.J. *A proposal for a multimethod approach to organizational culture research*. Graduate School of Management, University of Alabama, Birmingham, 1986. [Xerocópia]
- ETZIONI, A. *Análise comparativa de organizações complexas*. São Paulo, Zahar/Edusp, 1974.
- FREITAS, M.E. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos*. São Paulo, Makron Books, 1991.
- HOFSTEDE, G. *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*. *Revue Française de Gestion*, Sep./Oct. 1987.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJIN, B.; OHJAI, D.D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, n.35, p.286-316, June 1990.
- INKELES, A. & SMITH, D.H. *Tornando-se moderno: as transformações individuais ocorridas em seis países em desenvolvimento*. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1981.
- JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v.24, p.602-611, Dec. 1979.
- KLUCKHOHN, Florence Rockwood; STRODTBECK, Fred L.; et alii. *Variations in value orientations*. Evanston, Ill., Row, Peterson and Company, 1961.
- LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis, Vozes, 1973.
- MAGDISON, J. *SPSS for windows: chaid, release 6.0*. Chicago, Statistical Innovations Inc., 1993.
- MARTIN, J. *Cultures in organization: three perspectives*. New York, Oxford University Press, 1992.
- MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v.69, p.372-378, 1984.
- NORUSIS, M.J. *SPSS/PC+ studentware*. Chicago, SPSS, 1988.
- PARSONS, Talcott; SHILS, Edward; et alii. *Toward a general theory of action*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1951.
- PASCAL, R. The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, v.XXVII, n.2, Winter 1985.
- SCHEIN, E.H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, p.3-15, Winter 1984.
- \_\_\_\_\_. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1989.
- SHINYASHIKI, G.T. & SIQUEIRA, J.O. Uma proposta metodológica para o estudo da orientação de valor. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17. *Anais*. 1993. p.8-22.
- STEERS, R.M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, v.22, p.45-56, 1977.
- THÉVENET, M. *Cultura de empresa: auditoria e mudança*. Lisboa, Monitor, 1989.
- VAN MAANEN, J. & SCHEIN, E.H. Toward a theory of organizational socialization. In: STAW, B.M. (ed.). *Research in organizational behavior*. Jay Press, 1979. v.1, p.209-264.