

VALIDAÇÃO E ADAPTAÇÃO DA ESCALA DE CULTURA DE DENISON (DOCS) PARA GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS

Victor Pansonato (IC) e Márcia Milena Pivatto Serra (Orientadora)

Apoio: PIBIC Mackenzie

RESUMO

O presente artigo científico tem a finalidade de apresentar as etapas percorridas para a elaboração de um instrumento de medição de uma Cultura Organizacional para o ambiente corporativo brasileiro. Tais etapas vão desde a escolha, tradução, adaptação, validação de conteúdo, validação semântica, pré-teste e validação de construto. Tal projeto se deu através de uma parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), consolidando um Núcleo de Estudos sobre Cultura Organizacional. O objetivo do núcleo era captar e compartilhar com a sociedade os conhecimentos sobre gestão, promovendo debates, através de encontros, pesquisas e publicações. A escolha da Escala de medição de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) se deu através de estudos e análises entre diversos instrumentos avaliados na literatura revisada. Após esta escolha, a escala de Denison foi traduzida, modificada e adaptada através de uma série de etapas desde sua validação de conteúdo e semântica, pré-teste e validação de construto. Em cada etapa as respostas eram captadas passando por uma série de análises, estudos e debates com os membros do núcleo de estudos, para finalmente consolidar um instrumento para medição de Cultura Organizacional com 46 itens dentro de 14 práticas de gestão e 4 traços culturais voltados para grandes empresas brasileiras.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Validação de Conteúdo. Validação de Construto.

ABSTRACT

This research paper aims to present the steps taken to prepare an instrument to map the Brazilian Organizational Culture. These steps range from the choice of the instrument, through the translation, adaptation, content validity, semantic validity, pre-test, to the construct validity. This project was carried out through a partnership with the FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) and Mackenzie Presbyterian University, consolidating an Organizational Culture study group. The goal of the study group was to collect and share management knowledge with society, promoting discussions through meetings, research and publications. The Denison Organizational Culture Model (DOCS) was chosen through studies and analyses among various instruments evaluated in the literature reviewed. After choosing the instrument, the DOCS was translated, modified and adapted through a series of steps, from its content and

semantic validity to the pre-test and construct validity. At each stage, the answers were collected through a series of analyses, studies and debates with the members of the study group, in order to finally consolidate a 46-item instrument to measure Organizational Culture among 14 indexes and 4 traits, geared towards large Brazilian companies.

Keywords: Organizational Culture. Content Validity. Construct Validity.

1. INTRODUÇÃO

Não se pode negar a grande competitividade no mercado de forma geral, o que aumenta as exigências com relação a prazos, atendimento, qualidade, entre outras. A cultura de uma empresa pode influenciar no cumprimento dessas exigências. Este trabalho de pesquisa nasceu do desejo de grandes empresas participantes do grupo de “Cultura Organizacional” da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) em conhecer alguns aspectos de sua cultura.

Analisar a cultura de uma grande organização reflete as suas principais diretrizes planejadas pela busca dos resultados esperados. Sendo que estas diretrizes possuem, ao mínimo, quatro grandes dimensões culturais únicas a cada organização: a estratégia tomada pela organização; a tecnologia presente; a estrutura organizacional; e as pessoas que nela atuam (Tavares, 2012). Sendo assim, a avaliação das dimensões culturais de uma grande empresa diz, por sua vez, quais são e/ou quais serão as diretrizes que a guiarão ao caminho das suas expectativas.

Schein (2009) coloca que o uso de escalas, tipologias ou modelos quantitativos tem por objetivo buscar abstrações de conceitos complexos, como o caso da cultura organizacional. Com o uso de escalas dimensões e categorias de análise são utilizadas ou criadas no intuito de observar um fenômeno sob aspectos e objetivos definidos.

Neste projeto, a partir do propósito de “medir” a cultura atual e desejada das empresas avaliadas, optou-se pela utilização da escala de Cultura Organizacional de Denison (“*Denison Organizational Culture Model*”) – *DOCS*, após uma avaliação pelo grupo de cultura das várias escalas existentes.

O objetivo principal deste trabalho foi traduzir e validar a escala *DOCS* a partir da aplicação em grandes empresas brasileiras filiadas ao FNQ que fazem parte do grupo de estudos sobre “Cultura Organizacional”. Os objetivos secundários foram: fazer uma tradução adaptando a escala à realidade e necessidade das organizações envolvidas; fazer uma validação de conteúdo e semântica; e por fim, fazer uma validação de construto da escala adaptada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cultura Organizacional

Entender e definir a cultura de uma organização pode não ser uma tarefa simples, tampouco fácil de ser compreendida. Contudo, compreender a cultura interna da organização em que atua pode ser o primeiro passo da concretização dos objetivos organizacionais. Dessa forma, uma gestão guiada por uma forte e envolvente cultura organizacional poderá resultar

em um expressivo aumento do desempenho entre os colaboradores, resultando em vantagens competitivas para as organizações.

Para Shein (2009) a cultura é definida como “um padrão de suposições compartilhadas, que foi aprendida por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna, tendo funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a estes problemas”.

Para Fleury e Fischer (1989) a cultura organizacional “é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder”.

A cultura é criada por meio de mensagens, que são recebidas sobre como as pessoas devem se comportar, é desenvolvida em qualquer comunidade de pessoas que investem tempo juntas para atingir objetivos compartilhados, crenças rotinas, necessidades e valores, e está embasada em três pilares: o comportamento, os símbolos e os sistemas (TAYLOR, 2005).

A cultura organizacional possibilita a comunicação e interação de membros desse grupo. Segundo Robbins (2008), a cultura organizacional é um sistema de compartilhamento realizado entre os membros da organização, sendo por sua vez, algo que distingue de outras organizações.

A cultura de uma organização são mensagens compartilhadas, nem sempre explícitas, podendo ser modificada e gerenciada. O uso de escalas possibilitaria que aspectos da cultura organizacional, muitas vezes expressos em termos de práticas culturais, sejam “medidos” por meio da “cultura esposada”, ou da “cultura desejada ou futura”.

A escala “Organizational Culture Profile (OCP)” foi desenvolvida com o objetivo de investigar o ajuste entre as pessoas com a cultura da organização. Constituída por cinquenta e quatro afirmações que podem capturar valores individuais e organizacionais (CALDWELL; O'REILLY, 1991).

Segundo os autores para construir o perfil da cultura organizacional, os membros da organização devem responder as afirmações aos valores de acordo com a característica da organização. O objetivo é avaliar a adequação da cultura com a eficiência do trabalho. O modelo não categoriza os valores em diferentes tipos de culturas organizacionais, mas torna

possível identificar os membros mais comprometidos a atingir as metas, correlacionando-os com uma cultura agressiva voltada para os resultados (CALDWELL; O'REILLY, 1991).

Para Robbins (2008) a escala para avaliar a cultura organizacional, baseada na "Stephen Robbins Theory", é composta por dez fatores primários: inovação, assumir riscos, liderança, integração, apoio à gestão, controle, identidade, sistema de recompensa, compromisso com conflitos e padrões de comunicação.

O instrumento desenvolvido por Cameron e Quinn (1999) tem como principal função diagnosticar a atual cultura organizacional e identificar a cultura que deveria ser desenvolvida para atender as demandas do mercado, ou seja, determinar a cultura desejada.

Para os autores uma organização opera seis dimensões-chaves que constroem seus valores e definem suas características: gerenciamento de pessoas, liderança organizacional, características dominantes, coesão organizacional, ênfase estratégica e critério de sucesso. Dessas dimensões surgem quatro tipos de cultura: Cultura Clã, Cultura Adhocracia, Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica. Cada cultura representa pressupostos básicos, orientações e valores - os mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 1999).

Já para Denison e outros. (2006) as organizações são capazes de aferir seus valores culturais a um banco de dados global, e com isso desenvolver um plano de ação para melhorar suas práticas atuais. Sua escala "Denison Culture Survey (DOCS)" foi projetada para avaliar os pontos fortes e fracos de uma organização e relatar como eles influenciam no desempenho organizacional. A avaliação possui sessenta itens que medem aspectos específicos da cultura de uma organização, ligados a quatro traços culturais e doze práticas de gestão.

Os quatro traços culturais avaliados por Denison e outros. (2006) são:

I. Missão: Organizações de alto desempenho possuem a missão de dizer aos seus membros qual é o real motivo (missão) dos seus trabalhos, e como que o trabalho que fazem diariamente contribui para a organização como um todo ("Sabemos onde estamos indo?"). Contando assim com três práticas de gestão: Direção estratégica e intenção (metas de longo prazo), Metas e Objetivos (metas específicas ligadas ao curto prazo) e a Visão (sua finalidade).

II. Capacidade de adaptação: Organizações de alto desempenho possuem a capacidade de perceber mudanças e então reestruturar e institucionalizar comportamentos e processos, permitindo assim uma grande adaptação a mudanças ("Estamos ouvindo o mercado?"). Contando assim com três práticas de gestão: Criação de mudanças (investir em novas ideias e tentar novas abordagens para fazer as coisas), Foco no cliente (a busca continua em novas

e melhores maneiras para atender as expectativas do cliente) e Aprendizagem organizacional (ganhos de conhecimento e experiência nos sucessos e nos fracassos).

III. **Envolvimento dos membros:** Organizações altamente envolvidas criam um sentimento de propriedade e responsabilidade. Fora esse sentimento de apropriação, cresce um maior compromisso com a organização e uma maior capacidade de autonomia (“Nosso pessoal está alinhado e engajado?”). Contando assim com três práticas de gestão: Delegação de autoridade (esclarecer quais áreas os funcionários podem tomar decisões), Orientação da equipe (o trabalho em equipe é incentivado para que as ideias criativas sejam capturadas e os empregados apoiem uns aos outros no cumprimento de metas do trabalho) e Desenvolvimento de capacidades (praticado de várias maneiras, incluindo treinamentos, coaching ou até promover um funcionário para novas funções e responsabilidades).

IV. **Consistência:** Fornece uma fonte central de integração, coordenação e controle. Ajudando assim as organizações a desenvolverem um conjunto de sistemas que criam um sistema interno de governança baseado no apoio consensual (“O nosso sistema alavanca o crescimento?”). Contando assim com três práticas de gestão: Valores fundamentais (um claro conjunto de valores fundamentais que ajudam os funcionários e líderes a tomarem decisões consistentes e se comportar de maneira consistente), Acordo (pelos diálogos podem chegar a acordos quando surgem problemas e questões difíceis) e Coordenação e integração (Os empregados sabem que o trabalho é coordenado e integrado para servir a organização como um todo).

2.2. Validação

Hair e outros. (2009, p.102) definem a validade de um fator como:

“Grau em que uma medida ou um conjunto de medidas corretamente representa o conceito de estudo – o grau em que se está livre de qualquer erro sistemático ou não-aleatório. A validade se refere a quão bem o conceito é definido pela (s) medida (s), ao passo que confiabilidade se refere à consistência da (s) medida (s).”

Segundo Gil (1999) uma escala apresenta validade quando mede o que se propõe a medir. Desta forma, segundo o autor, a fidedignidade ou a consistência de uma medida ocorre quando a escala apresenta consistentemente os mesmos resultados quando aplicada mais de uma vez a mesma amostra.

Devido o grande volume dos materiais produzidos pelos meios de comunicação de massa e a criação de técnicas para sua quantificação determinaram o desenvolvimento da validação de conteúdo em uma pesquisa (GIL, 1999).

Berelson (1952, p.13) define a validação ou análise de conteúdo como:

“Uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações. “

Segundo Hair e outros. (2009) a validação de conteúdo em um estudo pode ser entendida como sendo a avaliação do grau de correspondência entre os itens da análise para constituir sua definição conceitual.

Gil (1999) aponta três tipos de validade em uma pesquisa:

1. Validade de construto: condiz à adequação da definição operacional de uma variável.
2. Validade interna: Se refere à capacidade para tirar conclusões relativas à relação causa-efeito dos dados coletados.
3. Validade externa: Se refere ao grau com que os resultados da pesquisa podem ser generalizados para outras populações.

O autor ainda cita que referente à mensuração dos dados da pesquisa, a obtenção da validade de construto é a parte mais crucial, pelo fato de analisar em que medida a definição operacional de uma variável reflete o seu verdadeiro significado teórico (GIL, 1999).

Como medida para a validação de construto de uma amostra, Gil (1999) expõe algumas técnicas de análise multivariada de dados para a obtenção do devido construto. Segundo o autor, uma das técnicas multivariadas mais utilizadas na pesquisa social é a análise fatorial.

Segundo Gil (1999), a análise fatorial trata da estrutura das correlações entre um grande número de variáveis. Desta forma, o pesquisador deve identificar as dimensões separadas da estrutura e determinar o grau em que cada variável é explicada por cada dimensão.

Segundo Hair e outros. (2009) há dois modelos para a obtenção de soluções fatoriais, a análise de fatores comuns e a análise de componentes principais. O modelo da análise de componentes principais pode ser definido como o número mínimo de fatores necessários para explicar a parte máxima da variância representada em seu conjunto original de variáveis. Já o modelo da análise de fatores comuns é utilizado quando o objetivo principal é identificar as dimensões latentes representadas nas variáveis originais.

Uma análise fatorial confirmatória é uma maneira de testar o quão bem as variáveis medidas representam um número menor de construto. Ou seja, representa a validação e

confirmação do grau esperado a partir dados obtidos a partir de uma matriz de covariância para uma série de regressões lineares entre as variáveis (HAIR et al., 2009).

Já uma análise fatorial exploratória faz uma análise dos dados obtidos, fornecendo ao pesquisador informações sobre quantos fatores são necessários para melhorar a representatividade dos dados. Com uma análise fatorial exploratória, todas as variáveis medidas são relacionadas com cada fator por uma estimativa de carga fatorial, analisando dessa forma o padrão de correlações existentes entre as variáveis (HAIR et al., 2009).

Entre os indicadores utilizados validação de conteúdo destaca-se o Índice de Validação de Conteúdo (IVC), que é calculado através da proporção dos especialistas que avaliaram o item como “Item necessita de pequena revisão para ser representativo” ou “Item relevante ou representativo” com o número total de respostas. Como critério de exclusão a partir deste indicador, Alexandre e Coluci (2009) recomendam uma taxa não inferior a 0,8 (80%).

Outro indicador utilizado fora o Interrater Agreement (IRA) calculado a partir da divisão do número de participantes que concordam com o item original com o número total de participantes. Rubio et al. (2003) considera aceitável um IRA superior a 0,8 (80%).

Rubio et al. (2003) defende que com a medida que o número de peritos aumenta, a possibilidade de concordância entre elas diminui. Para este trabalho para verificar essa variação também foram calculados os Coeficientes de Variação (CV), que são o desvio padrão divididos pela média das respostas.

Em uma análise fatorial exploratória, Hair e outros. (2009) ressalta que a medição da correlação entre as variáveis em uma análise fatorial pode ser efetuada a partir de uma medida denominada MSA (*Measure of Sampling Adequacy*), medindo dessa forma a adequação da amostra.

Segundo o mesmo autor, outra medida utilizada na adequação das variáveis é o Alpha de Cronbach, que mede a correlação média entre os itens de um questionário a partir das respostas obtidas com o mesmo. (HAIR et al., 2009).

Hair e outros. (2009) ressalta que dentro de uma análise multivariada de dados, uma variável com um Alpha de Cronbach menor que 0,7 deve ser desconsiderada. O autor também cita que uma correlação entre as variáveis de 0,5 é considerada ruim, sendo adequado somente valores acima de 0,7.

Denison e outros. (2006) para a validação de construto de sua escala de medição de Cultura Organizacional captou no total 35.474 respostas individuais. Para isso foram selecionadas cerca de 300 organizações, entre instituições públicas e privadas de diversos setores da economia norte-americana, sendo que 160 dessas organizações completaram

voluntariamente o questionário entre os anos 1997 e 2001. As organizações participantes eram do setor privado empregando cerca de 60.000 colaboradores e movimentando aproximadamente dois bilhões de dólares.

A análise dos dados do estudo foi dividida em três etapas. A primeira etapa envolveu examinar as propriedades psicométricas da avaliação da cultura, nomeadamente a sua validade em relação à estrutura teórica subjacente. Esta primeira etapa começou examinando o nível de consistência interna entre cada uma das 12 práticas de gestão.

Em seguida uma análise fatorial confirmatória foi realizada utilizando os sessenta itens de levantamento da Cultura Organizacional para examinar o padrão das relações entre as variáveis observadas e os traços latentes que compõem a estrutura hierárquica do modelo, e determinar em que medida os parâmetros implicados pelo modelo reproduziram os obtidos na matriz de covariância da escala (DENISON et al., 2006).

A segunda etapa levantou a homogeneidade das respostas obtidas entre 160 organizações. Estes resultados foram atribuídos para determinar a existência de uma “cultura” de nível organizacional e para agregar os dados em um nível organizacional para análises posteriores (DENISON et al., 2006).

A terceira e última etapa examinou a correlação entre as práticas de gestão e seus traços culturais entre várias medidas de eficácia organizacional, com o objetivo de evidenciar a validade do critério exposto na avaliação da Cultura Organizacional (DENISON et al., 2006).

Os resultados do estudo de Denison e outros. (2006) apontaram um intervalo entre 0,7 e 0,85 do Alpha de Cronbach entre as doze práticas de gestão, indicando dessa forma um aceitável nível de consistência interna para todas as práticas de gestão. Entre os 60 itens da escala, um item apresentou uma correlação de 0,23 com os demais, contudo mesmo com essa baixa correlação, o item foi mantido na escala pois, a correlação de sua prática de gestão ainda permanecia com um aceitável nível de 0,7 e tal item estava identificado como importante para a estruturação de sua prática de gestão (DENISON et al., 2006).

Os resultados derivados das análises fatoriais apresentados por Denison e outros. (2006) apontaram um aceitável nível de consistência interna entre os itens da escala a partir, apresentando um intervalo entre 0,7 e 0.85 do Alpha de Cronbach entre as doze práticas de gestão e os traços culturais.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho desenvolveu um instrumento adaptado da escala DOCS para mapear a cultura das organizações brasileiras participantes deste projeto. Foi estruturado a partir de uma série de etapas, por meio de uma abordagem quantitativa.

A primeira etapa correspondeu ao mapeamento e a escolha de um instrumento para mapear a cultura organizacional, através da análise de uma série de questionários apresentados pela literatura.

As escalas avaliadas nesta primeira etapa foram: Organizational Culture Profile (OCP); Diagnóstico de Cultura segundo os pressupostos de Schein; PGWC's organisational culture; Questionário de valores de competências competitivas (Quinn, 1999) Stephan Robbins's Theory; Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI); e a Denison Culture Survey (DOCS).

Após uma análise detalhada de cada uma das escalas, a escolhida de acordo com o grupo de estudos sobre cultura organizacional, foi a Denison Culture Survey (DOCS). Além disso, o grupo achou importante incorporar a dimensão "comunicação", ficando a escala, nesta fase, com 65 itens.

A segunda etapa correspondeu a tradução da escala, efetivada por cinco traduções, de três acadêmicos e dois gestores. Posteriormente, foram enviadas aos avaliadores integrantes do grupo para a escolha da melhor tradução.

A terceira etapa correspondeu a validação de conteúdo e semântica da escala DOCS. Foi elaborado um roteiro (em Excel) onde especialistas deveriam avaliar qual traço cultural cada item pertencia (Adaptabilidade, Consistência, Envolvimento ou Missão); qual prática de gestão (desenvolvimento de capacidades; intenção e direção estratégica; empoderamento; foco nos clientes, metas e objetivos; criando mudanças; orientação dos times; valores centrais; e por fim, visão). Era solicitado para que os respondentes avaliassem também, a relevância dos itens (Item não relevante ou não representativo; Item necessita de grande revisão para ser representativo; Item necessita de pequena revisão para ser representativo; Item relevante ou representativo. Por fim, era solicitado para que os especialistas considerassem a avaliação semântica dos itens. Se o item fosse analisado como "não relevante", o avaliador deveria apontar o item que continha informações equivalentes ao item analisado. Caso o item precisasse de alguma revisão para ser considerado representativo, a modificação deveria ser sugerida pelo avaliador. Entretanto, mesmo para o item relevante poderia ser indicado alguma correção semântica.

Para uma lapidação do questionário foi aplicado um pré-teste através da plataforma digital “Survey Monkey” (surveymonkey.com) e enviado a dez empresas participantes do núcleo, tendo sido aplicada a uma pequena amostra de colaboradores dessas empresas.

Logo após os processos de validação de conteúdo, a escala, agora adaptada, de medição de uma cultura organizacional de Denison, fora reestruturada para a forma de um questionário, a partir dos 52 itens selecionados.

O próximo passo foi enviá-lo às empresas para a captação dos dados para a validação de construto. Duas empresas participaram desta fase, com aproximadamente 300 questionários respondidos.

Inicialmente, foi elaborada uma análise fatorial exploratória utilizando o IBM SPSS Statistics, com o objetivo de avaliar o grau em que os dados obtidos satisfazem a estrutura esperada, sendo avaliados os seguintes construtos:

- As correlações entre cada item com sua prática de gestão;
- As correlações entre cada prática de gestão com seu traço cultural;
- As médias e os desvios padrão de cada dos 52 itens da escala;
- As médias e os desvios padrão de cada prática de gestão;
- As médias e os desvios padrão de cada traço cultural;
- O Alpha de Cronbach de cada prática de gestão e de cada traço cultural.

Avaliando, desta forma, os seguintes parâmetros para a análise dos itens:

- O item que apontara uma correlação abaixo ou próximo de 0,5 seria selecionado para uma análise futura, para assim determinar sua influência dentro de sua prática de gestão.
- A prática de gestão com um Alpha de Cronbach abaixo de 0,7 passaria por uma análise, avaliando seus itens que a compõe.

Entretanto a análise fatorial exploratória não pareceu adequada para a validação pretendida. Os itens não pareciam ter uma correlação com a real prática de gestão, e mesmo com o traço cultural.

Optou-se por uma nova análise fatorial exploratória, com uma configuração confirmatória. A análise objetivou a consolidação de um modelo parcimonioso, mesclando a estrutura obtida a partir do questionário adaptado, com o questionário original da escala. O objetivo era obter uma estrutura com a melhor correlação obtida desta combinação.

A análise desse modelo se deu através dos cálculos das correlações obtidas pelos métodos de análise fatorial: Principal Axis Factoring, Maximum Likelihood e Principal Components.

Foram considerados as combinações que tivessem as melhores correlações, considerando aceitável as que tivessem um Alpha de Cronbach acima de 0,7.

Para confirmar o modelo parcimonioso obtidos foi elaborada uma análise fatorial confirmatória com o software estatístico Smart PLS.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

A Tabela 1 exemplifica o processo de escolha da melhor tradução de 3 itens originais da Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS). Dado o exemplo a partir dos itens 4, 9 e 25, sendo apresentado respectivamente o item original (em língua inglesa), o número e percentual da escolha da melhor tradução pelos avaliadores.

O item seguido pela melhor tradução para a língua portuguesa de cada item do questionário DOCS foi selecionado para a composição do questionário.

Tabela 1: Exemplificação das opções de escolha da melhor tradução dos itens da Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS)

Questões		Nº	%
4.	Everyone believes that he or she can have a positive impact.		
a)	Todos acreditam que impactam de forma positiva.	1	11%
b)	Todos acreditam que ele ou ela podem ter um impacto positivo.	2	22%
c)	Todo mundo acredita que ele ou ela possa ter um impacto positivo.	1	11%
d)	Todos acreditam causar um impacto positivo.	0	0%
e)	Todos acreditam que podem contribuir de forma positiva.	5	56%
:	:	:	:
	Teams are our primary building blocks.		
9.			
a)	As equipes são nossos alicerces.	2	22%
b)	As equipes são os nossos blocos de sustentação para o desenvolvimento	0	0%
c)	As equipes são nossos blocos de construção primários.	2	22%
d)	As equipes são o nosso alicerce.	3	33%
e)	A cultura de equipe é o nosso alicerce.	2	22%
:	:	:	:
	There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things.		
25.			
a)	Existe acordo definido sobre a maneira certa ou a forma errada de se fazer as coisas.	0	0%
b)	Há uma clara concordância sobre o modo certo e o modo errado de se fazer as coisas.	3	33%
c)	Existe um acordo claro sobre a maneira certa e uma forma errada de fazer as coisas	0	0%
d)	Há um acordo claro sobre a maneira certa e a maneira errada de se fazer as coisas.	1	11%
e)	Existe um claro entendimento sobre qual a forma correta e errada de fazer as coisas.	5	56%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 2 exemplifica alguns dos resultados provenientes da validação de conteúdo de cada item, sobre a representatividade de seu traço cultural e prática de gestão e representatividade, sendo assim efetuada a partir das avaliações de 15 examinadores especialistas.

Tabela 2: Exemplo de indicadores da validação de conteúdo da escala DOCS traduzida e ampliada (com questões referentes a prática de gestão “Comunicação”).

Nº	ITEM	TRAÇO CULTURAL			PRÁTICAS DE GESTÃO			IVC	CV
		Original	Maior Frequência	%	Original	Maior Frequência	%		
1	A maioria dos colaboradores são altamente comprometidos com seu trabalho.	3	3	100,0%	7	7	40,0%	100,0%	6,6%
2	As decisões são feitas geralmente com base na melhor informação disponível.	3	2	73,3%	7	3	46,7%	66,7%	45,5%
3	A informação é amplamente compartilhada a todos para que possam usa-la adequadamente quando necessário .	3	3	40,0%	7	3	60,0%	93,3%	17,6%
4	Todos acreditam que podem contribuir de forma positiva.	3	3	60,0%	7	7	46,7%	93,3%	15,9%
5	O Planejamento do negócio é contínuo, envolvendo a todos em algum momento do processo.	3	3 e 4	26,7%	7	6	33,3%	86,7%	18,8%
6	A cooperação entre as diversas áreas é fortemente encorajada.	3	2	46,7%	11	4	60,0%	93,3%	22,3%
7	As pessoas trabalham como parte de uma equipe.	3	3	60%	11	11	46,7%	93,3%	22,3%
8	O trabalho é executado dentro de um modelo de equipe, ao invés de um modelo hierárquico.	3	3	66,7%	11	11	40,0%	66,7%	37,7%
9	As equipes são o nosso alicerce.	3	3	46,7%	11	4, 11 e 26,	26,0%	80,0%	37,0%
10	O trabalho é organizado de forma que cada um compreenda a relação entre o seu trabalho e as metas da organização.	3	4	46,7%	11	9	46,7%	86,7%	21,2%
11	A autoridade é delegada de modo que as pessoas possam agir com autonomia.	3	3	66,7%	5	7	73,3%	86,7%	22,5%
12	As "fortalezas" (capacidades) das pessoas são constantemente aperfeiçoadas.	3	1	53,3%	5	5	80,0%	53,3%	58,5%
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

Fonte: Elaborado pelos autores.

A validação de conteúdo e semântica, a partir do critério conjunto de avaliação dos itens levou a exclusão dos seguintes itens da escala DOCS traduzida e adaptada: 2, 8, 12, 17, 19, 22, 26, 38, 39, 43, 44, 58 e 62.

A partir destas análises, juntamente com a validação semântica de cada item, um questionário adaptado da Escala DOCS com algumas modificações (com acréscimo da prática de gestão “Comunicação”) fora estruturado às percepções culturais locais, contando ao final com 52 itens traduzidos, escolhidos e adaptados. Prosseguindo logo após, com o procedimento de pré-teste em dez empresas participantes do Núcleo de Estudos sobre Cultura Organizacional.

Com os resultados oriundos do pré-teste, verificou-se a necessidade de pequenas alterações, reforçando a importância deste procedimento antes de sua devida aplicação em maior escala.

Ao final do processo de validação de conteúdo e semântica, estruturou-se um questionário com 52 itens consolidados às percepções culturais locais e às inquietações do Núcleo de Estudos de Cultura Organizacional da FNQ.

O último passo foi a validação de construto do questionário com aproximadamente 300 respostas individuais.

A tabela 3 exemplifica os resultados provenientes da primeira análise fatorial exploratória, apontando os dados correspondentes das correlações encontradas, ou seja, a correlação dos itens com sua prática de gestão e a correlação das práticas de gestão com seu traço cultural.

Tabela 3: Demonstração dos resultados da primeira análise fatorial exploratória

TRAÇO CULTURAL	PRÁTICAS DE GESTÃO	Item	Correlação (Item X Prática de Gestão)	Correlação (Prática Gestão X Traço Cultural)
Envolvimento (0,863)	Empoderamento (0,774)	Q1	0,849	0,826
		Q2	0,862	
		Q3	0,791	
:	Orientação dos Times (0,820)	Q4	0,923	0,83
		Q5	0,918	
:	Desenvolvimento de capacidades (0,443)	Q6	0,763	0,792
		Q7	0,536	
		Q8	0,774	
:	Comunicação (0,857)	Q9	0,758	0,893
		Q10	0,803	
		Q11	0,851	
		Q12	0,87	
		Q14	0,699	
:	:	:	:	:

Fonte: Elaborado pelos autores.

Adotando como medidas de avaliação, os intervalos de adequação sugeridas por Hair e outros. (2009), os itens com correlações não aceitáveis (abaixo ou próximo de 0,5) e as práticas de gestão com um Alpha de Cronbach abaixo do padrão (abaixo de 0.7) foram selecionados para uma segunda análise, a qual fora representada pela baixa correlação dos resultados obtidos com o modelo da escala.

Os resultados derivados das análises fatoriais apresentados por Denison et al. (2006) apontaram um aceitável nível de consistência interna entre os itens da escala. Apresentando dessa forma um intervalo entre 0,7 e 0.85 do Alpha de Cronbach entre as doze práticas de gestão.

A Tabela 4 indica os dados obtidos com o modelo parcimonioso, utilizando a segunda análise fatorial exploratória, levando em conta as estruturas obtidas na análise de conteúdo e na estrutura original da escala DOCS. Para essa análise foram avaliadas as cargas fatoriais e os Alphas de Cronbach dos seguintes métodos: Principal Axis Factoring (PAF), Maximum Likelihood (ML) e Principal Components (CP), para cada prática de gestão e traço cultural. O critério para chegar ao modelo parcimonioso foi encontrar o melhor Alpha de Cronbach com as melhores cargas fatoriais das combinações obtidas com a combinação da estrutura original do questionário DOCS e a obtida na validação de conteúdo do modelo.

Tabela 4: Resultados do modelo parcimonioso da segunda análise fatorial exploratória, cargas fatoriais e Alpha de Cronbach

TRAÇO CULTURAL	PRÁTICAS DE GESTÃO	Item	ML	PAF	CP	Alpha (prática)	Alpha (traço)
Envolvimento	Empoderamento	Q1	,828	,830	,877	0,773	0,906
		Q2	,857	,855	,883		
		Q3	,544	,545	,738		
	Orientação dos Times	Q4	-	,828	,918	0,814	
		Q5	-	,828	,918		
	Desenvolvimento de capacidades	Q6	-	,745	,882	0,715	
		Q8	-	,745	,882		
	Comunicação	Q9	,614	,621	,720	0,843	
		Q10	,749	,744	,804		
		Q11	,832	,818	,846		
		Q12	,847	,851	,865		
		Q14		,571	,679		
				,724	,720		
	Consistência	Valores Centrais	Q13	,724	,720	,802	
Q15			,739	,744	,817		
Q16			,644	,643	,754		
Q17			,822	,822	,854		
Q18			-	,813	,912		
Q19			-	,813	,912		
Acordo		Q21	,594	,621	,912	0,797	
		Q23	,506	,529	,747		
Coordenação e integração		Q23	,761	,741	,677	0,763	
		Q43			,805		
Adaptabilidade	Criando mudanças	Q45	,806	,788	,827		0,871
		Q38	,721	,732	,817		
		Q41	,779	,798	,856		
	Constância de Propósitos	Q46	,879	,870	,890	0,879	
		Q47	,829	,812	,861		
		Q24	-	,707	,816		
		Q25	-	,768	,833		
		Q26	-	,531	,727		
		Q28	-	,741	,835		
Foco no cliente	Q29	-	,580	,757	0,699		
	Q30	-	,804	,853			
	Q31	,786	,791	,834			
Aprendizagem organizacional	Q32	,654	,648	,757	0,779		
	Q33	,742	,747	,814			
	Q51	,582	,576	,706			
	Q35	-	,749	,884			
	Q37	-	,749	,884			

Missão	Intenção e direção estratégica	Q39	,784	,792	,853	0,719	0,935
		Q40	,783	,788	,851		
	Metas e Objetivos	Q42	,890	,888	,901	0,888	
		Q44	,801	,791	,852		
		Q48	,784	,786	,848		
		Q49	,864	,865	,886		
		Q50	,834	,831	,870		
	Visão	Q52	,616	,616	,737	0,857	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Á partir dos resultados dessa análise, obteve-se uma escala adaptada brasileira adaptada da escala DOCS, levando em conta as necessidades das empresas participantes do grupo de Cultura Organizacional do FNQ. A escala obtida validada conta com 46 itens com uma alta correlação com suas respectivas práticas de gestão e traço cultural, perfazendo-se uma redução de 24% da quantidade de itens do questionário inicialmente proposto.

A escala DOCS original estruturada por Denison e outros. (2006), consolida-se com 60 itens, contando com os mesmos traços culturais, entretanto sem a prática de gestão “Comunicação”, presente na escala apresentada neste trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial desta pesquisa fora a validação e adaptação da escala de medição de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) para grandes empresas brasileiras pertencentes ao grupo de Cultura Organizacional da FNQ.

As etapas iniciais, como a leitura e estudo das referências teóricas ligadas, sobretudo, à Cultura Organizacional, a tradução da escala original de Denison e a coleta dos dados para a validação de conteúdo e a coleta dos dados para a elaboração do questionário ocorreram fluentemente, sem algum tipo de interferência.

Contudo, devido à instabilidade político-econômica que o país passou durante o ano de 2016, a coleta dos dados para a elaboração da validação de construto foi devidamente postergada, pois não ocorreu a quantidade de respostas esperada do questionário validado (validação de conteúdo) das empresas participantes do núcleo de estudos de Cultura Organizacional.

Este fato se deu, principalmente, pelo receio e falta de clima organizacional por parte dos colaboradores das empresas em preencher o questionário, mesmo de forma anônima. Assim as repostas atrasaram, chegando cerca de 3 meses após seu envio.

Observou-se a inadequação da análise fatorial tradicional para a validação de construto de uma escala, sem levar em conta a estrutura de fatores obtida na validação de conteúdo. A análise fatorial exploratória adaptada levando em conta a estrutura dos fatores obtidos na análise de conteúdo, mesclada com a estrutura do questionário DOCS original, teve uma configuração similar à obtida com a análise fatorial confirmatória (software Smart PLS)

Após a validação semântica e de conteúdo, e do pré-teste, foi elaborado um artigo científico, correspondente sobre as etapas iniciais deste projeto em uma revista internacional. O artigo foi publicado no mês de novembro de 2016, na Revista Espacios (Vol. 37, Nº 35, Pág. 3).

Durante o desenvolvimento deste projeto, foram realizadas reuniões mensais com representantes das empresas participantes do núcleo de estudos de Cultura Organizacional. Sendo uma das reuniões realizada em uma grande empresa multinacional, revelando os principais fatores associados a construção de uma Cultura Organizacional sólida, rumo ao sucesso.

6. REFERÊNCIAS

- BERELSON, B. *Content analysis in communications research*. New York: University Press, 1952.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on The Competing Values Framework*. 3. ed. [S.l.]: Jossey-Bass, 1999.
- DENISON, Daniel; JANOVICS, Jay; YOUNG, Joana; CHO, Hee Jae. *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. 2006
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa María. *Cultura e poder nas organizações*. Atlas, 1989.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5 o ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- HAIR et al. *Análise multivariada de dados*. Sexta edição. São Paulo: Editora Bookman, 2009.
- O'REILLY III, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David. *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*. 1991.
- ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SCHEIN, E. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.
- TAVARES, Patrícia. *Cultura Organizacional Alavancando Negócios*. Endeavor Brasil. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=2-Bj-XJ8svA>>. Acesso em: 22 outubro de 2015, 2012.

TAYLOR, Carolyn. *Walking the Talk: Building a Culture for Success*. The Learning Organization, v. 12, n. 1, p. 96-98, 2005.

Contatos: victor.pansonato@hotmail.com e marcia.serra@mackenzie.br