

**130** Mirlene Maria Matias Siqueira & cols.

- **Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder:** congrega 13 itens (n<sup>os</sup> 12, 17, 29, 32, 45, 50, 57, 70, 83, 84, 86, 90, 92) referentes a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano. Seu alfa de Cronbach foi igual a 0,74.
- **Valores de profissionalismo competitivo e individualista:** consiste de 8 itens (n<sup>os</sup> 4, 72, 73, 74, 77, 89, 93, 94) que denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes. Este fator obteve um alfa de Cronbach de 0,74.
- **Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados:** Reúne 11 itens (n<sup>os</sup> 9, 16, 21, 34, 41, 42, 46, 55, 58, 75, 91) concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso. Seu alfa de Cronbach foi igual a 0,89.
- **Práticas de integração externa:** É composto de 17 itens (n<sup>os</sup> 5, 7, 10, 13, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 31, 40, 44, 49, 51, 53) associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização. O alfa de Cronbach desse fator foi igual a 0,87.
- **Práticas de recompensa e treinamento:** Congrega 14 itens (n<sup>os</sup> 3, 18, 20, 36, 37, 39, 54, 59, 62, 66, 78, 79, 85, 88) relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa. Esse fator obteve um coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,82.
- **Práticas de promoção do relacionamento interpessoal:** Consiste de 8 itens (n<sup>os</sup> 2, 27, 30, 33, 35, 43, 64, 80) referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna. Tal fator ficou com um alfa de Cronbach de 0,75.

Ao final deste capítulo encontra-se o IBACO completo com instruções, itens e escala de respostas.

### **VERSÃO REDUZIDA DO IBACO – 30 ITENS**

Para as situações de diagnóstico ou de pesquisa em que se deseja um instrumento de medida mais sucinto foi desenvolvida, a partir dos itens que



apresentaram as maiores cargas fatoriais na versão original, uma versão reduzida do IBACO que mantém, ainda assim, as qualidades psicométricas da versão original. Desta escala, foi retirado o fator de valores associados à rigidez na estrutura hierárquica do poder, em virtude de ele não ter apresentado uma boa consistência interna nesta nova versão.

Desse modo, a versão reduzida do IBACO é composta por 30 itens distribuídos igualmente entre três fatores de valores – **profissionalismo cooperativo** (itens 48, 56, 61, 65, 68), **profissionalismo competitivo** (itens 73, 74, 77, 89, 94) e **satisfação e bem-estar dos empregados** (itens 16, 21, 34, 41, 58) – e três fatores de práticas – **integração externa** (itens 10, 19, 22, 28, 53), **recompensa e treinamento** (itens 20, 36, 54, 79, 85) e **promoção do relacionamento interpessoal** (itens 2, 33, 43, 64, 80) que apresentaram, respectivamente, os seguintes índices de consistência interna: 0,87; 0,76; 0,88; 0,85; 0,80 e 0,71. Os 30 itens que compõem a versão reduzida do IBACO estão assinalados por ® na versão completa que se encontra ao final do capítulo.

## APLICAÇÃO, APURAÇÃO DOS RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO DO IBACO

A aplicação do IBACO, seja em sua forma completa ou versão reduzida, poderá ser feita de forma individual ou coletiva. Deve-se cuidar para que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo de assinalar suas respostas. É necessário assegurar também que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável, lembrando que o tempo de aplicação do IBACO é livre.

Na avaliação das percepções individuais sobre a cultura da organização, a correção da escala é feita mediante o cálculo da soma dos pontos atribuídos a cada um dos itens que integram o fator e de sua divisão pelo número de itens que o compõem. Assim, por exemplo, se uma pessoa assinalasse os números 3, 1, 2, 5, 4, 1, 3 e 3, respectivamente, aos itens de números 4, 72, 73, 74, 77, 89, 93 e 94, integrantes do *fator 3*, ela teria atribuído um escore igual a 2,75  $\{(3 + 1 + 2 + 5 + 4 + 1 + 3 + 3) / 8\}$  a esse fator, com tal resultado constituindo-se em um indicador de sua percepção acerca do grau em que a organização em que ela trabalha valoriza o *profissionalismo competitivo e individualista*.

Considerando-se, porém, que a cultura organizacional consiste em uma característica macroorganizacional, é necessário, em seguida, calcular-se a média dos escores atribuídos ao fator por todos os membros organizacionais que o avaliaram, de modo a se chegar ao escore obtido pela organização como um todo naquele fator. Desse modo, se seis pessoas tivessem avaliado o fator 3 e tivessem a ele atribuído os escores 2,12; 3,35; 4,15; 2,75; 3,89 e 3,88, o escore alcançado pela organização nesse fator seria igual a 3,36  $\{(2,12 + 3,35 + 4,15 + 2,75 + 3,89 + 3,88) / 6\}$ .

Os escores em todos os fatores podem variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional

mensurada pelo fator encontra-se presente na organização avaliada. Assim, um escore igual a 3,36 significa que a organização valoriza moderadamente o profissionalismo competitivo e individualista.

Vale lembrar que o IBACO, tanto em sua forma completa como em sua versão reduzida, resultou de um estudo empírico por meio do qual foram validados os seus fatores, os seus itens, sua escala de respostas e as instruções. Portanto, não é possível garantir os indicadores psicométricos do instrumento aqui descritos, caso seja alterada qualquer parte de sua composição.



**Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO**

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
--------------------------------------	-------------------------	---------------------------------	----------------------------	------------------------------

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e **não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho ...

1. A cooperação é mais valorizada que a competição.	<input type="text"/>
2. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.®	<input type="text"/>
3. A dedicação dos empregados é recompensada.	<input type="text"/>
4. A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.	<input type="text"/>
5. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.	<input type="text"/>
6. As idéias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.	<input type="text"/>
7. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.	<input type="text"/>
8. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.	<input type="text"/>
9. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.	<input type="text"/>
10. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.®	<input type="text"/>
11. As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.	<input type="text"/>
12. O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.	<input type="text"/>
13. As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.	<input type="text"/>
14. A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.	<input type="text"/>
15. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.	<input type="text"/>

(Continua)

(Continuação)

**Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 16. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.®  | <input type="checkbox"/> |
| 17. Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.  | <input type="checkbox"/> |
| 18. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.  | <input type="checkbox"/> |
| 19. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.®  | <input type="checkbox"/> |
| 20. Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.®  | <input type="checkbox"/> |
| 21. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.®  | <input type="checkbox"/> |
| 22. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.®  | <input type="checkbox"/> |
| 23. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação. | <input type="checkbox"/> |
| 24. Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.   | <input type="checkbox"/> |
| 25. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.  | <input type="checkbox"/> |
| 26. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.   | <input type="checkbox"/> |
| 27. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.   | <input type="checkbox"/> |
| 28. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.®   | <input type="checkbox"/> |
| 29. Manda quem pode, obedece quem tem juízo.   | <input type="checkbox"/> |
| 30. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.   | <input type="checkbox"/> |
| 31. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.   | <input type="checkbox"/> |
| 32. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.   | <input type="checkbox"/> |
| 33. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.®   | <input type="checkbox"/> |
| 34. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.®  | <input type="checkbox"/> |
| 35. As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.               | <input type="checkbox"/> |
| 36. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.®  | <input type="checkbox"/> |

(Continua)