

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**Cultura Organizacional: A Relação entre Justiça e Comprometimento
Organizacional em uma Organização Multinacional**

Carolina Ismaelita Mazza Ribeiro

2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: A RELAÇÃO ENTRE JUSTIÇA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA
ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL**

CAROLINA ISMAELITA MAZZA RIBEIRO

*Sob a Orientação da Professora
Maria José da Costa*

Dissertação submetida como
requisito parcial para obtenção do
grau de **Mestre** em Gestão e
Estratégica em Negócios

**Seropédica, RJ
Agosto de 2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

CAROLINA ISMAELITA MAZZA RIBEIRO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, no Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 31/08/2006

Maria José da Costa. Prof^ª. Dra. UFRRJ
(Orientadora)

Ana Alice Vilas Boas. Prof^ª. Dra. UFRRJ
(Membro Interno)

Beatriz Quiroz Villardi. Prof^ª. Dra. PUC-RJ
(Membro Externo)

Dedicatória

Dedico à Gilvane Mazza e Jorge Luiz do Nascimento Ribeiro.

Agradecimentos

Algumas pessoas passam por nossas vidas e deixam muito mais do que palavras, gestos e carinho, essas pessoas nos transformam, de tal maneira, que somos um pouco de cada uma delas.

Às mulheres mais guerreiras, inteligentes e elegantes que já conheci: Mamãe, Vovó Margarida, Vovó Íris, Bisa Ismaelita e Bisa Vitória agradeço pelo exemplo

Ao Papai pelo amor, incentivo e subsídios.

À Talita, Genil, Stéfanie, Jéssica, Pérola, Fernando, tia Gil e tio Alfredo agradeço pela alegria, companheirismo e carinho.

Aos amigos do Mestrado pela oportunidade impar de compartilhar uma vida durante dois eternos anos. Vocês são únicos e meus ídolos.

À Professora Ana Alice, minha orientadora sempre e ao Professor Silvestre e Professor Ruthberg pelo incentivo e idéias.

À professora Maria José Costa pela ajuda inestimável, atenção e inteligência emocional que me deram segurança para continuar.

Ao “eterno” Reitor da UFRJ, José Antônio, pelo carinho e visão que enobrecem nossa universidade.

À todos os professores que nos ensinaram.

Aos amigos André Ferreira, André Ribeiro, Ângela Montet, Bruno Torres Moreira, Doutor Didermando Lessa, Gisele Dinelli, Leandro Ornelas, Marcus Damascena, Nader El-Khoury, Rodrigo Borges, Rodrigo Mota pelos conselhos, e ajuda: Vocês são mais que amigos, são meus anjos.

Aos amigos da TIM e dos Rotaract club’s de todo o Brasil, que contribuíram para este trabalho.

Sou um pouco de cada um de vocês, com muito orgulho.

Muito obrigada.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	01
1.1 - Problema da Pesquisa	01
1.2 - Hipótese do Estudo.....	02
1.3 - Objetivo Geral	02
1.4 - Objetivos Específicos.....	02
1.5 - Justificativa do Trabalho.....	02
1.6 - Limitações do Estudo	04
CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO.....	05
2.1 – Cultura Organizacional	05
2.1.1 - Conceitos Preliminares de Cultura Organizacional	05
2.1.2 - Cultura Organizacional como Variável da Organização	07
2.1.3 - Organização como Fenômeno Cultural.....	08
2.2 – Liderança.....	11
2.3 – Justiça Organizacional.....	13
2.4 - Comprometimento Organizacional	15
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	18
3.1 - Pesquisa de Campo	20
3.2 - Objeto da Pesquisa	21
3.3 – Instrumentos Utilizados	22
3.3.1 - Questionário Sócio Cultural.....	22
3.3.2 - Práticas de Integração Externa.....	22
3.3.3 - Percepção de Justiça	23
3.3.4 - Comprometimento Organizacional	23
3.4 - Procedimentos	23
3.5 - Dados	24
3.6 – Limitações Metodológicas.....	25
CAPÍTULO IV - RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
4.1 - Histórico e Perfil da Empresa Pesquisada	26
4.2 - Perfil Sócio Cultural	28
4.3 - As Variáveis	30
4.3.1-Justiça Organizacional.....	30
4.3.2 - Comprometimento	31
4.3.2 - Práticas de Integração Externa.....	31
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO	33
CAPÍTULO VI - REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS:	35
ANEXOS	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma 1: Presidência e Diretorias.....	27
Figura 2 - Organograma 2: Diretoria CSA e Gerências	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil Sócio Cultural	28
Tabela 2 - Gênero por Área da Companhia	29
Tabela 3 - Cidade de Moradia por Área da Companhia	29
Tabela 4 - Escolaridade por Área da Companhia	30
Tabela 5 - Respostas do Questionário de Percepção de Justiça	31
Tabela 6 - Respostas do Questionário de Comprometimento	32
Tabela 7 - Respostas de Integração.....	32

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Questionário Sócio Cultural	39
Anexo 2 – Questionário de Cultura Organizacional	40
Anexo 3 – Questionário de Políticas e Procedimentos.....	42
Anexo 4 – Questionário de Percepção de Justiça.....	44
Anexo 5 – Questionário de Afetividade	45

RESUMO

RIBEIRO, Carolina Ismaelita Mazza. Cultura Organizacional: A Relação entre Justiça e Comprometimento Organizacional em uma Organização Multinacional. 2006. 45 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

Este trabalho analisa a cultura organizacional, a percepção de justiça e comprometimento dos membros de uma organização multinacional da indústria das telecomunicações. Debate a construção da cultura organizacional através do compartilhamento da estratégia pelas lideranças, baseado no entendimento das relações de comprometimento e percepção de justiça entre os membros do grupo estudado. A metodologia aplicada foi de pesquisa quantitativa com uma análise multivariada, dentro das técnicas citadas por Hair (1987), através de um questionário sócio-cultural, três questionários com escala de *Likert* de cinco pontos: Práticas de integração externa (Ferreira e outros, 2002), Percepção de justiça (Colquitt, 2001) e Comprometimento afetivo (Allen e Meyer, 1991). Para analisar a cultura organizacional e o foco dos colaboradores foi utilizado o questionário de práticas de integração externa, ou seja, medindo o grau de coesão das questões de sobrevivência externa como uma das questões da cultura organizacional conforme proposta de Schein (2001). A pesquisa foi feita em duas áreas distintas para comparação e validação das hipóteses. As variáveis independentes dos questionários com escalas de *Likert* foram comparadas entre as variáveis dependentes, área de cada colaborador, para verificar a relação entre o comprometimento, a justiça e a cultura organizacional através da variância das médias totais das respostas. A pesquisa resultou na confirmação da relação das variáveis: Percepção de justiça e Comprometimento e, na desvinculação das Práticas de integração externas ao nível de comprometimento dos membros da organização, concluído-se que quando maior for o nível de percepção de justiça, maior será comprometimento afetivo, porém o comprometimento não está diretamente ligado ao compartilhamento das estratégias da organização.

Palavras-chave: cultura organizacional, comprometimento organizacional, justiça organizacional.

ABSTRACT

RIBEIRO, Carolina Ismaelita Mazza. Organizational Culture: The Relationship between Justice and Organizational Commitment in a Multinational Organization. 2006. 45 p. Dissertation (Master in Business Management and Strategy). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

This work analyzes telecom industry's organizational culture, perception of justice and commitment. It debates the organizational culture construction through sharing of strategies by leaderships, based on the agreement of the commitment and justice perception among the members of the analyzed group. Quantitative research with multi-diversified analysis was applied, present in the techniques cited by Hair (1987), through a socio-cultural questionnaire, three questionnaires with Likert scale of five points: External integration techniques (Ferreira and others, 2002), Perception of justice (Colquitt, 2001) and affective commitment (Allen and Meyer, 1991). To analyze the organizational culture and focus of the collaborators, external integration techniques questionnaire of practical was used, that is, measuring the cohesion degree of external survival questions as one of the questions that the organizational culture as proposed by Schein (2001). The research was made in two distinct areas in order to compare and validate hypotheses. The independent variables of the questionnaires with Likert scales were compared to the dependent variables to verify the relation among commitment, justice and the organizational culture through the variance of the total averages of the answers. The research resulted in the confirmation of the variable relation: Perception of justice and Commitment; disassociation of the external integration techniques with the organization's members' commitment levels. It concluded that higher the perception of the justice, the greater will be the affective commitment. However the commitment is not directly related to the sharing of organization strategies.

Key words: organizational culture, organizational commitment, organizational justice.

CAPÍTULO I

1 – INTRODUÇÃO

1.1 - Problema da Pesquisa

Com o objetivo de maximização de lucros ou de manutenção das organizações, no cenário mundial, o líder organizacional busca dominar seus respectivos mercados através de minuciosos estudos, programas de qualidade, pesquisas de campo e criação das necessidades e desejos dos clientes promovendo melhorias de processos internos desde a compra de matéria-prima até o ‘pós-venda’ no serviço da assistência técnica. Para obter esse domínio uma das estratégias do líder é compreender o que se passa dentro da organização com o seu maior capital que é o Capital Humano.

O Capital Humano, nas organizações do Século XXI, é a garantia estratégica de sobrevivência das empresas. As necessidades de inovação e a criatividade são qualidades exclusivas dos seres humanos e produtos de culturas férteis e motivadoras.

Nesta dissertação são abordados as principais variáveis que são a percepção de justiça e o comprometimento organizacional, destacando o papel do líder nas organizações.

Através de pesquisa quantitativa realizada junto aos funcionários de dois departamentos distintos na sucursal brasileira, localizada no Rio de Janeiro, de uma empresa multinacional da indústria de telecomunicações, com sede na Itália e atuação nos mercados espanhol, turco, argentino, peruano e venezuelano, pretende-se investigar os campos práticos, o mercado e a experiência específica.

As relações observadas na organização pesquisada são conflituosas e problemáticas visto que os liderados, na sua maioria, se sentem injustiçados nas relações com seus coordenadores, no papel de líderes. Este sentimento de injustiça ocasiona o não total comprometimento com as políticas, metas e diretrizes, adotadas pela organização. Com a aplicação dos questionários, essas observações foram confirmadas.

Os questionários aplicados foram:

- Justiça organizacional – avalia a percepção de justiça entre os liderados;
- Comprometimento – avalia o nível de comprometimento dos liderados;
- Práticas de integração externa – avalia o nível de participação dos liderados nas práticas de integração externa, ou seja, o nível de integração dos liderados com o meio externo.

Complementarmente, os três questionários compõem aspectos da cultura organizacional e graduam a participação dos líderes na mesma.

É possível desta forma, estabelecer correlação entre pesquisa de campo e teorias de grandes estudiosos sobre justiça e comprometimento relacionadas à cultura organizacional através da figura do Líder.

1.2 - Hipótese do Estudo

Supõe-se neste trabalho que a manutenção dos objetivos da organização, definidos pelos fundadores e líderes e o comprometimento dos liderados com esses objetivos são mantidos proporcionalmente às relações de justiça percebidas. Supõe-se ainda que as organizações são os reflexos de seus fundadores, porém, o sucesso do planejamento estratégico das mesmas para alcançar ou manter ou ainda modificar os objetivos traçados pelos fundadores e posteriormente pelos líderes é resultado da capacidade de operacionalizá-los. Para tal, acredita-se que o corpo operacional precisa ter conhecimento desses objetivos, percebendo a justiça na gestão para estar comprometido.

A suposição básica pode ser desmembrada nas duas hipóteses expostas a seguir:

- O comprometimento dos entrevistados com a organização é proporcional à justiça percebida;
- A visão e participação das práticas de integração externa, foco número um da indústria de telecomunicações, onde há maior comprometimento.

1.3 - Objetivo Geral

O objetivo geral nesta dissertação consiste em analisar o comprometimento na cultura organizacional através de análise quantitativa da percepção de justiça e da visão das práticas de integração externa compartilhada pelos líderes entre os membros do grupo estudado.

1.4 - Objetivos Específicos

Os objetivos específicos neste estudo são os seguintes:

- Comparar os níveis de comprometimento com a percepção de justiça entre dois departamentos em uma empresa multinacional de telecomunicações e;
- Demonstrar a manutenção e modificação da cultura organizacional através da análise entre dois departamentos, de uma empresa de telecomunicações, comparando o comprometimento à visão compartilhada pelos líderes aos funcionários das práticas de integração externa, este último conceito utilizado para medir as diretrizes nas relações entre a empresa e seu meio externo de forma geral, ou seja, clientes, fornecedores, mercado, economia, leis e governo.

1.5 - Justificativa do Trabalho

O primeiro passo para entender como criar o ambiente ideal nas organizações foi entender o que é e como é formada a cultura de forma geral. E este tipo de questionamento surgiu entre os séculos XVIII e XIX se firmando, então, como campo de conhecimento científico (Zanelli e outros, 2004).

O termo que a princípio sugeria agricultura e passou a significar culto aos deuses começou a ganhar o significado atual em meio à necessidade dos pensadores Confúcio e Heródoto compreenderem a natureza dos homens e os hábitos que os mantêm separados (Zanelli e outros, 2004).

Os termos *cultur* e *civilization* relacionados por Tylor (1958) resultaram no vocabulário inglês *culture*.

O termo *culture* “visto na perspectiva etnográfica, significa os conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes, ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como ser social. Tal conceito teve o mérito de aglutinar em uma única palavra as possibilidades de realização do ser humano, além de evidenciar que a cultura é aprendida, ou seja, os hábitos e os costumes de um agrupamento social não representam aquisições inatas, meramente repassadas via mecanismos biológicos. Pelo contrário, são produtos de um processo de construção sócio-histórica” (Laraia, 1997 apud Zanelli outros, 2004).

O interesse pela cultura organizacional, especificamente, surgiu em meados de 1950, quando as multinacionais começaram a ganhar espaço em outros continentes. As empresas com mesma cultura tinham padrões de comportamento diferenciados de acordo com o país em que estavam imersas. O termo cultura organizacional foi introduzido por Pettigrew (1979:594) que a define como “um sistema de significados público e coletivamente aceitos para um dado grupo, em certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as situações que elas vivenciam.”

De acordo com o senso comum, entender as situações vivenciadas pelas pessoas e a forma particular como cada grupo as interpretam passaram a ser condição *sine qua non* para os líderes corporativos.

Também de acordo com o senso comum, entender as variações de comportamento entre pessoas de nacionalidades distintas ou mesmo de pessoas de mesma nacionalidade provenientes de culturas organizacionais adversas, somadas ao conhecimento das demais variáveis da cultura organizacional garante a formação da cultura adequada para os objetivos que se pretende alcançar através da organização.

Nesta dissertação defende-se a tese de que a formação da cultura corporativa depende intrinsecamente das relações de justiça existentes e da forma de como estas relações são promovidas, partindo prioritariamente das lideranças.

Greenberg (1990) afirma que a justiça organizacional é requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação de seus membros.

Os estudos sobre a psicologia da justiça aplicada às organizações são mais recentes que os estudos que versam sobre cultura organizacional, porém de igual importância e fundamentação.

Além de ser uma prática e variável da cultura organizacional a justiça será medida na formação dessa cultura, pois, como afirmaram Cropanzano e Greenberg (1997) ela é algo que os indivíduos usam para definir suas relações com seus empregadores. A percepção de justiça é o termômetro de satisfação dos colaboradores de uma organização. E consequentemente de seu crescimento ou manutenção no mercado, hoje, global.

As organizações, principalmente as multinacionais precisam garantir que sua cultura interna esteja de acordo com os objetivos e estratégias traçados a longo prazo e precisam garantir essencialmente o comprometimento dos seus colaboradores internos em face de suas necessidades.

A manutenção de um quadro de funcionários, de excelência, nas multinacionais de telecomunicações é um desafio para os profissionais de Recursos Humanos e para os líderes visto que, a demanda por pessoas com conhecimentos específicos e qualidades sociais é grande e, em contra partida, as exigências dos profissionais qualificados aumentam proporcionalmente ao crescimento do mercado.

O objeto de estudo deste trabalho são dois departamentos de uma empresa multinacional, com sede na Itália e sucursal no Brasil situada no Rio de Janeiro, de telefonia móvel, que utiliza tecnologia GSM e tem abrangência nacional.

A empresa estudada possui mais de quarenta mil funcionários no mundo, sendo aproximadamente cinco mil funcionários no Brasil, sendo dentro dos padrões definidos pelo governo brasileiro uma empresa de grande porte e segundo o site IDGNOW! (2005) com faturamento estimado para o ano de 2006 de dez bilhões de reais.

Os departamentos são os departamentos de crédito, co-responsável pelas vendas de produtos e a área de arrecadação e cobrança de serviços, responsável pelo ativo financeiro da empresa. Ambas sob a mesma diretoria chamada Diretoria de Serviços Administrativos e somam oitenta e dois funcionários.

De acordo com o site “Teleco” (site de informações em telecomunicações), em setembro de 2005, desde a privatização do Sistema de telecomunicações no Brasil, o mercado de telecomunicações teve crescimento acelerado tendo com grande impulsor a telefonia móvel que entre 2003 e 2005 cresceu de 46 para 86 milhões de celulares em operação.

O Brasil é o quinto principal mercado de celular no mundo e tem hoje 8 operadoras autorizadas pela Agência Nacional de Telecomunicações. Segundo o site “Teleco”: *O market share*, ou seja, a participação percentual no mercado, entre as quatro maiores operadoras somam mais de noventa e um por cento do mercado, ou seja, a disputa entre elas é grande e as estratégias de crescimento precisam considerar o conhecimento de seus colaboradores, visto que o diferencial entre telefonias é exatamente o valor agregado que podem oferecer para seus clientes. O mercado de telefonia móvel é relativamente novo e, portanto, ainda em formação e crescimento. Por ter um crescimento rápido, os profissionais especializados ainda são escassos, o que em meio à alta competitividade dessa indústria aumenta o desafio dos profissionais e líderes e a necessidade de estudos aplicados ao entendimento desse campo.

1.6 - Limitações do Estudo

O tema liderança foi abordado apenas para estabelecer a relação de cultura organizacional com justiça e comprometimento organizacional. Entende-se que as percepções de justiça e o comprometimento na organização são variáveis da cultura organizacional que, segundo Schein (2001), pode ser criada, modificada e destruída pelos líderes com objetivo de adequá-la à missão, visão e rumos da Organização.

CAPÍTULO II

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Cultura Organizacional

2.1.1 - Conceitos Preliminares de Cultura Organizacional

Para tratar de cultura organizacional faz-se necessário uma breve explanação dos conceitos de cultura que deram origem a cultura organizacional. O entendimento da cultura por si só é importante para o entendimento da sua necessidade e utilidade pelo homem.

A cultura é explicada sob diferentes óticas.

Conforme conceituado por Durhan (1988) a Cultura são os aspectos simbólicos nas interações humanas, nos estudos de base etnográfica, dentro de uma visão antropológica.

O interacionismo simbólico, segundo Berger e Luckman (1985), é utilizado para estudo e compreensão da cultura que pressupõe uma a existência de um determinado nível de compartilhamento da realidade social edificada pelos membros de um grupo, dentro de uma visão sociológica.

Para Zanelli e outros (2004), os conceitos de cultura que explicavam as diferenças entre grupos de nacionalidades diferentes passaram a ser utilizados para explicar as diversidades culturais existentes dentro de um mesmo país ou de uma organização. O fato de que diferentes grupos de pessoas têm diferentes formas de apreender e reagir aos eventos da realidade, a partir de significados que são gradativamente aprendidos e compartilhados explica o conceito de cultura.

Uma das mais citadas definições de cultura é a de Kluckhohn (1951) citado por Aycan (2000), para quem tal constructo associa-se a ...

“...modos de pensamento, sentimentos, e reações padronizados, adquiridos e transmitidos principalmente mediante o uso de símbolos, que caracterizem as realizações por excelência do ser humano e entre as quais se incluem os artefatos que o encobrem. O núcleo da cultura, entretanto, é constituído pelas idéias tradicionais selecionadas e derivadas historicamente e em especial pelos valores a ela associados” (p.116).

Segundo Triandis(1994), a cultura compreende as normas de comportamento, que especificam as condutas desejáveis para um determinado grupo cultural, os papéis a serem desempenhados na estrutura social e os valores que determinam as metas e princípios importantes a serem compartilhadas no meio ambiente social.

De forma mais estruturada e sintética Kroeber (1949) mostra por que a cultura deve ser observada e trabalhada como fator chave de sucesso nas organizações e por que não poderia deixar de estudar a mesma como influência decisiva no comportamento humano.

Zanelli e outros (2004: 409-410), afirma que a cultura “se sobrepõe à herança genética, (...) diminui progressivamente o uso dos instintos nos seres humanos (...). A cultura se constitui em um instrumento de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos, (...) tornou o homem ser que aprende ao invés de se mover a partir de padrões geneticamente determinados (...). Tal processo de aprendizagem, compreendido como

socialização ou endoculturação, determina o comportamento e a capacidade artística ou profissional. A cultura é um processo acumulativo que resulta do aprendizado obtido da totalidade da experiência histórica das gerações antecedentes (...).”

Com o tempo o termo cultura ganhou motivos e significados diversos.

As explicações e significados, para Zanelli e outros (2004):

“encontram na classificação de Keesing(1974), uma tentativa de conferir maior precisão ao conceito:

a) Teorias que consideram a cultura com um sistema adaptativo: as culturas se constituem através de padrões comportamentais socialmente estabelecidos e transmitidos, cuja finalidade é a de adaptar as comunidades humanas às suas características biológicas; a mudança cultural é um processo de readaptação cujo intuito é a sobrevivência do sistema; o processo produtivo é o domínio de caráter mais adaptativo da cultura; e a ideologia presente nos sistemas culturais contribui para o exercício do controle das pessoas, da sobrevivência do sistema, da preservação do Ecossistema , etc.

b) Teorias idealistas da cultura (subdivididas em três abordagens diferentes):

- A cultura como sistema cognitivo: A cultura é um sistema de conhecimento, constituindo-se de tudo aquilo que é necessário para alguém conhecer e acreditar para que possa se comportar de modo adequado ou aceitável no contexto em que se encontra inserido. Dentro dessa ótica, a cultura é um evento que pode ser observado;
- A cultura como sistema estrutural: A cultura é resultado da criação relativa da mente humana. A ênfase está em desvendar na estruturação dos domínios culturais (mito, arte, parentesco e linguagem), os princípios da mente geram tais elaborações culturais, segundo essa perspectiva;
- A cultura como um sistema simbólico: A cultura é um conjunto de mecanismo de controle, planos, receitas, regras, instruções, cujo objetivo é orientar o comportamento das pessoas. “Estudar a cultura é procurar compreender o sistema, de símbolos, que é compartilhado por membros de determinados grupos.” (p. 410).

Todas as definições convergem para a idéia de um compartilhamento de idéias, valores, conhecimento e símbolos de forma geral.

De acordo com o autor Casado (2002: 235): “Uma organização é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações.”

As organizações, independente de seus objetivos, reúnem pessoas com interesses que variam desde as necessidades básicas para a sobrevivência às necessidades de auto-realização. O que nos remete a proposta de Abraham Maslow.

Bateman (1998) destaca que Maslow propõe uma pirâmide onde ordena cinco tipos de necessidades humanas em ordem específica de satisfação. Em ordem ascendente de prioridade, as necessidades organizadas por Maslow são:

- As fisiológicas como a comida, moradia, água e sexo. São necessidades que estão relacionadas com a sobrevivência e preservação da espécie humana;
- As necessidades de segurança que são as necessidades de estabilidade, proteção contra ameaças ou privação e surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas;

- As necessidades sociais, que tange as relações interpessoais surgem quando as necessidades inferiores, fisiológicas e de segurança encontram-se relativamente satisfeitas. Trata das necessidades de associação, de participação, de aceitação pelo grupo;
- As necessidades do ego, de status, reconhecimento e auto-estima. Essas necessidades estão relacionadas à maneira como o indivíduo se avalia. Envolve a sua independência, autonomia e confiança perante o mundo.
- A Auto-realização que é o indivíduo ser consciente de seu potencial e ser tudo aquilo que é capaz.

Ou seja, não é possível alcançar a realização em nenhum dos degraus da Pirâmide de Maslow sem o relacionamento em uma organização.

A organização pode variar desde a família do indivíduo à empresa onde trabalha para obter recursos para seu sustento, logo suprir suas necessidades fisiológicas e de segurança ou pode ser um grupo de amigos, dentro ou fora da corporação, em que trabalha ou é voluntário, e onde busca ser aceito suprindo dessa forma suas necessidades do ego.

À medida que busca ser aceito o indivíduo passa a incorporar a cultura já existente na organização e também leva para dentro da organização suas experiências anteriores, por isso há a possibilidade de se modificar a cultura organizacional, principalmente por parte dos líderes.

Portanto, a cultura das organizações é um farto campo de estudos por que é resultante do relacionamento, que engloba angústias e motivações dos indivíduos.

De acordo com Schein (2001):

“A cultura é propriedade de um grupo. Onde quer que um grupo tenha bastante experiência em comum, começa a se formar uma cultura. É possível encontrar culturas em níveis de pequenos times, famílias e grupos de trabalho. A cultura também surge em departamentos, grupos funcionais e outras unidades organizacionais que tenham uma essência ocupacional e uma experiência, comuns(...). A cultura organizacional em particular importa por que os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa.”(p.29)

2.1.2 - Cultura Organizacional como Variável da Organização

Os estudos sobre cultura foram direcionados e o entendimento dos grupos de trabalho ou de grupos de pessoas de uma mesma organização passaram a ser tema exclusivo de estudo, o que pode ser chamado de cultura organizacional.

Segundo Zanelli e outros(2004), embora o tema cultura organizacional date do início do Século XIX o interesse aumentou a partir de 1980 com o aumento da competitividade dos produtos japoneses nos anos 70 e com a queda da produtividade americana.

Os autores citados anteriormente apresentam como exemplo deste foco em cultura organizacional a teoria Z de Willian Ouchi, que mostra como um estilo de vida com sentimento de cooperação foi fundamental no seu fortalecimento em contra partida do declínio da indústria americana.

No final do Século XIX surgiram estudos considerando a cultura como uma das variáveis da organização e outros considerando a organização como um fenômeno cultural.

Um dos primeiros nomes que pode ser encontrado na literatura sobre cultura, por realizar estudo empírico comparando diferentes sociedades foi Hofstede (1980; 1997) envolvendo pessoas de 50 países com colaboradores de uma multinacional, onde constatou a existência de quatro dimensões de valores básicas.

Zanelli e outros (2004), descrevem que os estudos de Hofstede demonstraram várias dimensões culturais: À distância do poder/hierarquia, o individualismo x coletivismo, masculinidade x feminilidade, e as incertezas ,ou seja, através de estudo com questionários descobriu-se que o grau com que os colaboradores aceitam a distribuição de poder, as relações entre gêneros, se relacionam com as incertezas e com o coletivismo variam entre os países estudados.

A equipe de Hoefstede (1980) incluiu, após novos estudos, o fator: orientação de vida a longo e curto prazo. Após os estudos de Hoefstede (1980) diversos grupos aproveitaram seu modelo e começaram a testar e validar outros fatores.

A conclusão do trabalho de Hofstede e outros (1990) foi que:

“Os valores dos líderes e fundadores indubitavelmente moldam a cultura, porém são as percepções compartilhadas das práticas diárias, transmitidas aos membros através de mecanismos de socialização, que constituem a essência da cultura organizacional”.

O trabalho, de Hofstede e outros (1990), teve como premissa suas afirmações de que a Cultura Organizacional se relaciona com história e tradição. Os mesmos autores afirmam que a cultura organizacional tem profundidade, é de difícil decifração e explicação e subjetiva. Esses autores afirmam que a cultura se manifesta pelas práticas e valores organizacionais.

Segundo Hofstede e outros (1990), as práticas organizacionais são os símbolos (palavras, gestos e objetos), os heróis (pessoas de prestígio) e rituais (atividades fundamentais e coletivas). Por outro lado, os valores são os sentimentos inconscientes e indiscutíveis.

2.1.3 - Organização como Fenômeno Cultural

Segundo Schein em 1985, a cultura e a Liderança estão inter-relacionadas. O autor entende cultura corporativa como resultado das atividades empreendedoras dos líderes. O estudioso afirma, inclusive, que os estudos de Liderança podem ser facilitados com o entendimento da cultura corporativa e define o líder como criador, modificador, e até destruidor da cultura organizacional, isto é, o processo de formação cultural é idêntico ao processo de formação de grupos, na sua essência de formação de identidade grupal, através de padrões compartilhados de pensamentos, crenças, sentimentos e valores. As atividades de liderança são as responsáveis pela formação de grupos e a sua evolução cultural. Mas o autor lembra que, a cultura corporativa não pode ser simplificada como ritos, rituais, clima ou valores básicos da empresa.

As culturas se formam através do compartilhamento de pressupostos comuns.

Schein (1985) afirma:

“Cultura é um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, a medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a

novos membros, como uma fórmula correta para perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.”

A cultura corporativa para ser entendida precisa ser percebida como em vários níveis.

Os níveis de cultura foram divididos por Schein (1985) em Artefatos, Valores Casados, Certezas básicas fundamentais.

O nível de cultura dos artefatos é o nível perceptível no primeiro contato com a organização. Pode ser visto na observação superficial. Este nível é o que se sente, se vê e se ouve enquanto se está na organização.

Neste nível pode-se observar o comportamento das pessoas, a posição dos móveis e dos objetos, a música ou o tom e volume das vozes das pessoas. É o clima de uma forma geral. É o nível da cultura organizacional que Schein (2001) chama de nível 1.

O nível 2 é o nível dos valores casados. O comportamento das pessoas em determinada organização não se explica a partir, apenas, da observação do clima organizacional como no nível 1. O porquê de seu comportamento, assim como de sua estrutura física se aprende a partir dos valores da organização. O nível 2 da organização é o nível de descoberta do que os colaboradores, a organização e seus líderes acreditam ser o correto, a forma certa de agir, trabalhar e comunicar. Este nível tem como resultado concreto o nível 1, que pode ser visto, ouvido e sentido.

Se uma empresa acredita em reflexão e estudo como estratégia para a solução de problemas, o que é o nível 2 - crenças e estratégias - atrai pessoas reflexivas, e desenhará uma estrutura física de salas com portas e o silêncio será mais propício para estudo e reflexão-que é o nível 1. É o reflexo da filosofia de trabalho da organização refletindo no nível de artefatos, nos processos e estruturas da mesma.

Uma empresa que acredita no trabalho em equipe, compartilhamento de idéias para a solução de problemas terá uma estrutura física e estratégias de processos diferentes. Por conta de sua filosofia de trabalho, as equipes podem ser diferentes do primeiro exemplo, neste caso, terão grande interação, a comunicação deve ser favorecida e pode haver a inexistência de salas para facilitar a movimentação de idéias.

A filosofia de trabalho ou os valores casados refletem nos processos e estruturas da organização.

O nível 3 proposto por Schein em 1992, são as certezaas tácitas compartilhadas que mais do que conhecer a filosofia da organização. O nível três trata das crenças, valores e certezaas dos fundadores.

Toda organização tem na sua essência uma filosofia que existe desde o momento de sua criação e que por manter a empresa bem sucedida, ou seja, garantir sua continuidade é aceita como certa.

Essa filosofia, bem como, os valores que são aceitos na organização atraem colaboradores, clientes e fornecedores que compartilham as mesmas certezaas, garantindo sua continuidade.

O nível das certezaas tácitas resulta em um processo de aprendizado em conjunto.

Os colaboradores podem não ter consciência dessas certezaas, mas demonstram sua crença pelo simples fato de compartilhá-las e operacionalizá-las através dos valores casados e dos artefatos.

Segundo Schein (2001), a cultura organizacional é complexa e deve ser analisada em cada nível para ser entendida. Não se deve simplificar o conceito de cultura, corre-se o risco de perder várias facetas importantes.

A cultura é profunda, não se pode tratá-la com um fenômeno superficial, não se pode e manipulá-la e mudá-la quando quiser. Além do mais, a cultura controla o indivíduo, ele não pode controlá-la. A cultura que traz significado e previsibilidade ao seu dia-a-dia. Quando se aprende o que funciona, se desenvolve crenças e certezas que no final saem da consciência e se tornam regras tácitas de como fazer as coisas, como pensá-las e como senti-las.

A cultura é ampla e determinada, quando um grupo aprende a sobreviver em seu ambiente, ele aprende todos os aspectos de seus relacionamentos internos e externos. Formam-se crenças e certezas sobre a vida diária, sobre lidar com o chefe, que tipo de atitude ter com relação aos clientes, a natureza de sua carreira dentro da empresa, como seguir em frente, quais são as questões sagradas e assim por diante. Decifrar a cultura pode ser um trabalho infinito, se não houver um foco específico ou um motivo para querer entender a cultura organizacional.

A cultura é estável por que os membros de uma organização querem ter certezas para se agarrar. É isso que dá sentido a suas vidas e as tornam previsíveis. Esses membros trabalham pela estabilidade e por isso mudanças criam ansiedade e resistência. (Schein, 2001)

Segundo Schein (2001), em uma organização a Cultura faz diferença desde as Certezas profundas até às questões de sobrevivência externa. A cultura engloba:

- As questões de sobrevivência externa, ou seja, no momento da criação ou fundação da organização, os fundadores definem sua missão, o porquê de sua existência, a sua identidade e seus objetivos. Definidos os objetivos e a missão da organização define-se a estrutura e os processos para se atingir tais objetivos. As questões de sobrevivência externa englobam a estratégia da organização como por exemplo o nível de integração interna.
- As questões de integração interna tratam da comunicação intra grupo, suas relações com a hierarquia da organização e sua identidade de forma mais profunda. Os líderes precisam garantir uma boa comunicação, levar ao conhecimento de todos as premissas para a formação do grupo. O líder precisa criar ou fazer com que os membros aceitem uma hierarquia, definir padrões corretos de comportamento, gerar no grupo boas relações interpessoais e conforto em relação à percepção de justiça, isto é, os colaboradores precisam saber o que é, certo ou errado, bom ou ruim, para garantir unicidade do grupo de forma a contribuir para manutenção da organização e o devido cumprimento das estratégias de sobrevivência externa.
- As certezas profundas estão relacionadas aos humanos com a natureza, a natureza da realidade e da verdade, a natureza entre tempo e espaço, a natureza da natureza humana e dos relacionamentos. As certezas profundas surgem no momento da criação da organização, pelas crenças e valores de seus fundadores. Estas certezas são as linhas de ação para a construção das estratégias de sobrevivência externa e integração interna.

A cultura organizacional é, portanto, na visão de variável da organização, que teve como principal defensor Hofstede (1990) a cultura organizacional é resultado da história e tradição e se manifesta pelas práticas e valores organizacionais.

Para Schein (1992), a própria organização é um fenômeno cultural, a cultura organizacional é assim como a empresa o resultado das atividades empreendedoras dos líderes.

2.2 – Liderança

Os líderes segundo Schein (1992) são os responsáveis pela formação da cultura organizacional, não apenas os fundadores, mas também como os responsáveis por manter a organização e fazê-la alcançar seus objetivos e metas.

As Lideranças precisam partilhar a missão, os objetivos e a estratégia para o grupo como início do compartilhamento das certezas mais profundas.

Tichy (1997) citado por Bitencourt e outros (2006) atribui o sucesso de uma organização ao “Motor de Liderança”.

Ante todas as responsabilidades dos líderes na criação, modificação e destruição da cultura organizacional observa-se a necessidade de conhecimento e entendimento de suas características e necessidades.

Numa era de mudanças drásticas e de alta competitividade das organizações, pessoas com flexibilidade, com capacidade de coordenar e atuar em equipe, visionárias e com abertura mental são cada vez mais desejadas pelas organizações. Diversos autores atribuem essas e outras características aos Líderes.

Segundo Bitencourt e outros (2006), a liderança na organização tem nos comandos militares muitos pressupostos relativos as funções de alcançar objetivos e manter a hierarquia

Além disso, Platão na obra República já falava da necessidade de treinar e educar líderes políticos.

A definição da palavra, liderar, aparece registrada no ano de 825 d.C., relacionada, com o inglês *To lead*, à comando, direção e condução (Bitencourt e outros, 2006).

Na história da humanidade há um forte misticismo em torno do tema Liderança. Grandes líderes da história foram considerados semi-deuses, substitutos de Deus na terra ou dotados de poderes especiais.

O Cardeal Jaques Bossuet que viveu entre 1627 e 1704 e formulou a célebre doutrina do Direito Divino, que dizia que os reis que ocupavam o trono eram por vontade de Deus, pode ser considerado um líder, pois, ele criou um modelo de governança e conseguiu fazer com que o povo aceitasse esse novo modelo (Anderson, 1985).

Os primeiros trabalhos sobre liderança versam sobre a capacidade de influenciar seus liderados para alcançar objetivos comuns.

João Calvino(1509-1564)fundador do calvinismo além de fundar uma nova religião, justificou e incentivou os lucros capitalistas através da sua Teoria da Predestinação, cativando milhares de pessoas e fazendo surgir uma nova forma de vislumbrar o lucro(Anderson, 1985).

Carisma é, portanto, outra característica que pode ser atribuída aos líderes.

No início do século XX os estudos sobre Poder foram fontes para os estudos sobre liderança.

Max Weber, em 1979, fala sobre os tipos de autoridade das quais se identificam características de líderes.

Os tipos de autoridade de Weber (1979) são:

- A Autoridade Carismática, que se sustenta na personalidade do líder;
- O tipo tradicional que se baseia nos costumes;
- O tipo racional-legal que se consolida nas leis.

A Autoridade Carismática se sustenta na personalidade do líder por que é a autoridade exercida por aquele que se quer imitar, o exemplo para os seus seguidores. O líder que exerce a autoridade carismática representa ou propõe ideologias que os liderados acham conveniente seguir.

A autoridade tradicional é preservada desde os costume familiares aos costumes do povo. É a autoridade institucionalizada pelos hábitos.

A autoridade racional-legal é baseada na legitimidade e legalidade.

Os tipos de autoridade de Weber serviram de fonte para alguns estudiosos das Teorias Comportamentais e Contingenciais de Liderança, que não estabeleciam ainda diferenças entre liderança e gerência, ao contrário de Bennis (1998) que, alguns anos depois viria a afirmar que os gerentes precisam liderar mais, desvinculando, o ato de liderar das funções gerenciais.

As Teorias do Poder e autoridade embora não sejam especificamente sobre liderança relacionam características comuns como a capacidades de influenciar pessoas.

Há diversas abordagens para o tema que evoluiu a partir das teorias sobre personalidade e aumentou com o surgimento da escola das Relações Humanas entre 1920 e 1930.

“Uma das teorias sobre Liderança é chamada ‘Teoria dos Traços de Personalidade’. Segundo ela, exerceria influência sobre os indivíduos e grupos quem nascesse com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Infere-se dessa teoria que o líder nasce feito, ou seja, liderança é nata. Pelos inúmeros exemplos que a história nos dá, é fácil concluir que essa teoria não se sustentou por muito.” (Vergara, 1999, p.75-6).

A Teoria dos Traços de Personalidade caracterizava o líder pelas características físicas e intelectuais natas, ou seja, pela predestinação para ser líder. Segundo a teoria não haveria possibilidade de se desenvolver líderes a partir de membros da própria comunidade ou organização caso fosse necessário. À medida que a Teoria dos Traços de Personalidade não se sustentou por si própria, os estudos que aconteciam paralelamente terminaram por desprestigiá-la, embora ainda existam defensores dessa teoria.

Segundo Bittencourt e outros (2006), A Teoria do Comportamento focada em Liderança ajudou a afastar a crença de que os Líderes já nascem com características prontas para conduzir grupos e pessoas com eficácia. A Escola das Relações Humanas no contexto das Organizações investigou padrões de comportamento adotados por aqueles que lideram e passou a dar mais ênfase a um conjunto de comportamentos do que as qualidades natas dos indivíduos.

À medida que se estudava, observou-se que o comportamento dos líderes era apenas um dos fatores que contribuíam para a eficácia do grupo.

De acordo com Bittencourt e outros (2006):

“Os estudos desenvolvidos por Mary Parker Folly, Woodward e Lawrence, e Lorsh, por exemplo, vieram a contribuir para a análise de diferentes ambientes organizacionais e para o estudo da liderança em situações variadas. A década de

1960 torna-se profícua em teorias que salientam a importância das contingências. A principal contribuição desses estudos para a Teoria de Liderança está no reconhecimento de que esta é contingencial e ao líder cabe adaptar suas características às demandas grupais ou situacionais. Constatou-se que os comportamentos e a busca de padrões continua sendo uma preocupação central, mas são investigados com vistas a identificar a adequação deles às diferentes situações. Fielder(1981) formulou uma teoria contingencial clássica que parte dos pressupostos anteriormente apresentados, segundo os quais a liderança pode ser orientando para as tarefas ou para o empregado”

Segundo Vergara(1999):

“A ‘teoria contingencial’ desloca a atenção do líder para o fenômeno da liderança. Alerta que ela é uma relação, ou seja, não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido. Nessa relação, três pilares são fundamentais: líder, seguidores e situação. No que concerne ao líder destaca a questão da autoridade formal e da personalidade. O fato de alguém ter a autoridade formal não garante a liderança, mas pode facilitá-la. Por outro lado, características de personalidade tanto podem facilitar, como podem criar obstáculos...” (p.78)

As teorias dos Traços de Personalidade e do Comportamento foram substituídas pela Teoria Contingencial que mais tarde seria complementada pelas teorias transformacionais e pela Administração do Sentido.

As teorias transformacionais consideram tanto o líder como os liderados como pessoas integrais, devendo o líder conhecer as necessidades e motivações dos seus liderados, não os considerando um passivo. Tendo como base de seu papel as relações interpessoais (Bergamini, 1994). A teoria transformacional coloca mais responsabilidade no Líder quanto aos rumos de sua liderança, ficando esta não mais como um complemento de suas ações mais como o eixo principal de suas ações.

A Administração do Sentido mostra uma visão mais integrada do líder, considerando eficazes aqueles que acreditam na organização e conseguem não apenas mostrar sentido do que realizam e a sua diferença, como conseguem mostrar aos liderados sua participação no todo e como são fundamentais para o alcance das metas, ao mesmo tempo humildes e abertos a novos conhecimentos (Bitencourt e outros, 2006).

A Administração do Sentido acrescenta a Teoria transformacional o foco para os resultados e para a organização.

2.3 – Justiça Organizacional

Segundo Assmar (2003), a justiça organizacional é a psicologia que estuda a percepção de justiça entre empregados e organizações. É chamada de Psicologia Social de Justiça.

Tyler, Boeckman, Smith & Huo (1997), diz que a Psicologia Social de Justiça mostra, principalmente, a influência das crenças, valores e sentimentos nas ações humanas sobre o que é justo e injusto. Os estudos sobre justiça, feitos através da Psicologia Social de Justiça, vêm revelando que os julgamentos sobre o que é certo ou errado, justo e merecido, direito ou dever, estão na base das interações entre as pessoas.

O entendimento da Justiça organizacional é, portanto, fundamental para o entendimento da cultura, visto que demonstra as variantes que são a base do relacionamento entre as pessoas e influência a definição de crenças, valores e sentimentos que, na Cultura organizacional, são compartilhados pelo grupo.

A justiça organizacional pode ser conhecida primeiramente pelos padrões de justiça. Os padrões de justiça, segundo Tyler, Boeckman, Smith & Huo (1997), são uma realidade criada e mantida pelo grupos. Referem-se aos padrões adotados pelo grupo como certo e errado, direito e dever, justo ou injusto, de forma geral.

Segundo Assmar (2003), os estudos sobre justiça registrados datam de 1961: “Social behavior: Its elementary forms”, de George Homans.

Desde 1961, se têm, pelo menos, quatro fases de estudos definidas e não totalmente desenvolvidas.

Segundo a mesma autora, acima citada:

- A primeira fase é conhecida como Privação relativa que busca explicar a satisfação ou insatisfação com a distribuição de bens ou serviços comparada ao que foi entregue às outras pessoas.
- A segunda fase foi responsável pelo surgimento do que se chama justiça distributiva, que pode ser estudada em duas abordagens: abordagem unidimensional e multidimensional. A abordagem unidimensional seria a justiça percebida de acordo com o que as pessoas esperam receber por aquilo que elas deram em troca. Ou seja, as pessoas comparam o que contribuíram com o que os outros contribuíram e esperam receber proporcionalmente. A abordagem multidimensional da justiça distributiva fala da percepção de justiça comparando suas recompensas com os outros e suas respectivas colaborações considerando, porém, as necessidades e situação envolvida.
- A terceira fase da justiça organizacional é a fase em que surgiu a justiça processual que trata os meios ou processos previamente definidos para distribuição de recursos como a garantia de justiça com as partes. Se os processos são justos, a repartição de bens ou serviços é justa independente dos resultados.
- A quarta fase pode ser chamada de Retributiva trata da atribuição de responsabilidades e estuda a forma como as pessoas reagem à violação de regras e normas sociais.

No entanto, Bies e Moag (1986) defendem uma outra dimensão para a justiça organizacional que seria a justiça interacional. Ela se refere ao lado humano das relações entre o controlador da justiça e os recebedores da justiça. A justiça interacional considera a percepção de itens como honestidade e respeito da organização através de seus líderes (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Segundo Assmar (2003):

“A justiça interacional, que está associada à qualidade do tratamento interpessoal, pode ser considerada um terceiro eixo, em que pesem as controvérsias existentes sobre a sua autonomia em relação à justiça procedimental. Uma outra dimensão é também proposta, embora estudada haja menos tempo em menor intensidade, qual seja a justiça sistêmica, que se vincula à justiça da organização como um sistema social.” (p.5).

Segundo Greenberg (1993), justiça sistêmica supracitada é a justiça processual com foco estrutural, enquanto a informacional e a mesma justiça processual com foco social.

Em uma empresa, por exemplo, os funcionários percebem através da proporcionalidade, ou equidade, a Justiça distributiva e não concordando com os resultados são levados a analisar os meios, percebendo que o fim é fruto de processos injustos, isto é buscam na justiça processual.

Ainda assim, a forma como a comunicação do que é estabelecido é feita e, a qualidade dos processos de tomada de decisão, pode garantir a percepção de justiça, o que chamamos de justiça interacional.

Greenberg (1993) propôs a divisão das justças em sistêmica, informacional, configuracional e interpessoal, revistas mais tarde por Colquitt e colaboradores em 2001 e chamadas de justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional, ou seja, os elementos da justiça interacional se desdobram em interpessoal e informacional.

Segundo o mesmo autor, acima citado, a justiça interpessoal leva em consideração como a fonte trata o alvo das ações a serem percebidas com justiça. A forma como a justiça processual e distributiva são passadas com respeito e dignidade. A justiça informacional não trata a forma, mas a informação dos meios da distribuição, e a clareza das tomadas de decisão.

Segundo Assmar (2003):

“Em linhas gerais, justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos *settings* organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações. A investigação da justiça organizacional desdobra-se comprovadamente em, pelo menos, dois grandes eixos, que pode ser estudada de forma independente e articulada: a justiça distributiva, que se refere ao conteúdo das distribuições, à justiça dos fins ou aos resultados alcançados, e a justiça processual ou procedimental, que diz respeito à justiça dos meios usados para determinar as distribuições. A justiça interacional, que está associada à qualidade do tratamento interpessoal, pode ser considerada um terceiro eixo, em que pesem as controvérsias existentes sobre sua autonomia em relação à justiça procedimental. Uma outra dimensão é também proposta, embora estudada haja menos tempo e em menor intensidade, qual seja a justiça sistêmica, que se vincula à justiça da organização como sistema social” (p.5).

2.4 - Comprometimento Organizacional

Comprometimento organizacional se refere à identificação e envolvimento dos membros com a organização.

Segundo Bastos e outros (1997):

“No cotidiano, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento”: descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; “com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo relativamente duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delinham intenções,

sentimentos, desejos. Finalmente um terceiro uso freqüente refere-se à relação entre conjunto de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como prejudicar, impedir. Percebe-se, assim, que o mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas – comprometimento como maneiras de agir, que pode conduzir a produtos/ estados desejáveis, como a falha em atingir tal estado desejado, e comprometimento como tipo e envolvimento que pode dificultar/ enviesar as ações da pessoa. Em certo sentido, contudo, os usos de comprometimento trazem em si a noção de “algo que amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa”.(p.99 e 100)

Os autores com foco nas organizações, contudo, não utilizam valoração negativa do conceito, ou a natureza adverbial, como pode ser observado abaixo.

Há duas perspectivas para o comprometimento. A perspectiva comportamental e a perspectiva atitudinal. A perspectiva comportamental considera o processo pelo qual pessoas se vinculam e lidam com a vinculação à organização. São as condições para manutenção dos membros no grupo.

Por outro lado, a perspectiva atitudinal é o processo onde há a reflexão sobre a vinculação com a organização. Análise da relação, pesquisa orientada para a origem do comprometimento.

Meyer e Allen (1991) propõem o comprometimento como estado psicológico que leva em consideração a vinculação afetiva, os custos ou o sacrifício pessoal ao deixar a organização e a pressão dos outros fatores, como família e colegas de trabalho, que criam uma obrigatoriedade de continuação. São os chamados: comprometimento afetivo, de continuidade e normativo.

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) tem seu termos explicados por Bastos (1997):

- O comprometimento afetivo tem como base as expectativas atendidas e as condições de trabalho e trata do vínculo emocional do indivíduo com a organização. É o apego psicológico, sentimento de orgulho e desejo de filiação.
- O comprometimento de continuidade está baseado na disponibilidade de empregos e benefícios resultantes e na reflexão e imobilidade do indivíduo resultante dos altos custos associados ao abandono da organização.
- O comprometimento normativo está relacionado diretamente aos sentimentos de obrigação e dever acrescidos dos valores pessoais. É a idéia de identificação de valores entre as partes, da organização e do funcionário. Relaciona-se a necessidade de normas aceitas e assumidas.

Para se chegar a este modelo tridimensional, Meyer e Allen (1991) consideraram outras propostas como a perspectiva unidimensional, com enfoque atitudinal, de Mowday, Porter e Steers (1982), e o Constructo Multidimensional que considera a complexidade do fenômeno comprometimento. Para estes autores, o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização.

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no

vínculo psicológico entre o indivíduo e organização. Assim, numa forma de descrever a presença de mais de um componente os modelos multidimensionais foram criados.

Segundo Medeiros Enders (1998), na proposta multidimensional considera-se a base e o foco do comprometimento, bem como duas orientações.

- A base e o foco da proposta multidimensional são: o motivo do comprometimento e as pessoas ou as organizações, respectivamente.
- As duas orientações são: a orientação instrumental ou calculativa, onde os indivíduos através de uma estruturação de custos e benefícios não vêm compensação em se sair da organização e a orientação de congruência de objetivos.

Para Porter e Cols (1974) a orientação de congruência de objetivos é o comprometimento derivado da aceitação dos objetivos e valores da organização e intenção de colaborar para estes valores e objetivos e continuar na organização.

Wierner (1982) ainda contribuiu para o modelo de Meyer e Allen, descrevendo um modelo que objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos. Esse comportamento é baseado em dois fatores. O atitudinal, onde a atitude acerca de uma ação é um resultado de sua avaliação dos efeitos desta ação, e o normativo, onde seu comportamento na organização é função de sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento. Estas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização.

Compreender de forma adequada o comportamento humano nas organizações é, acima de tudo, um diferencial competitivo, uma vez que a empresa que não consegue entender e satisfazer seus clientes internos, dificilmente conseguirá fazê-lo com seus clientes externos. Ter colaboradores comprometidos tornou-se peça fundamental para as organizações que pretendem manterem-se competitivas.

CAPÍTULO III

3 - METODOLOGIA

Em síntese, a cultura organizacional é avaliada nesse trabalho através das Questões de Sobrevivência, com um questionário específico de Integração externa, dentro da proposta de fazer uma análise das variâncias das médias das respostas entre os dois grupos que responderam o questionário, considerando a variável dependente área da organização multinacional de telecomunicações móvel.

Definir a cultura organizacional apenas com um questionário não é possível, há três níveis a serem considerados para que se possa entender profundamente a cultura de uma organização, o nível dos artefatos, dos valores casados e das certezas tácitas compartilhadas, para tal precisa-se de análise quantitativa e qualitativa. Para retratar o mais real possível a cultura organizacional de cada área, focou-se no nível dos valores casados, os valores que os colaboradores enxergam e conseguem definir sozinhos. As certezas tácitas compartilhadas foram consideradas através de análise qualitativa do comportamento da multinacional no mercado brasileiro.

O questionário que mede o nível de integração externa pode ser comparado às questões de sobrevivência externa. Foi considerado este nível em detrimento dos níveis de integração interna e das certezas profundas por que os resultados de ambos devem ser visíveis na postura e relacionamento da organização, ou neste caso de cada área, com o meio em que está inserido.

O tema justiça organizacional é trabalhado na pesquisa de campo através dos quatro componentes do modelo de Colquitt (2001): justiça distributiva, justiça processual, justiça interpessoal e justiça transformacional. Embora a justiça distributiva seja a mais clara para medição no meio organizacional por causa de suas propriedades, os quatro tipos foram considerados.

O comprometimento é avaliado por uma escala de comprometimento afetivo, medida do vínculo emocional a organização, com o objetivo de relacionar as médias de respostas com as médias de respostas do questionário de justiça organizacional. Supõe-se, que a aceitação dos objetivos e valores da organização que compõem o comprometimento são proporcionais à percepção de justiça distributiva, processual, inter-pessoal e transformacional, no grupo.

Para a realização da pesquisa de campo foi selecionado, como amostra não probabilística e não intencional dois departamentos de uma empresa multinacional, totalizando 43(quarenta e três) questionários, como amostras obtidas de um total de 60 questionários distribuídos para a amostra teórica, numa população de 82 (oitenta e dois) funcionários da divisão, chamada divisão de Crédito, Cobrança e Arrecadação. A multinacional com sede na Itália e sucursal no Brasil tinha no Rio de Janeiro 1.117 (um mil cento e dezessete) funcionários, de acordo com informação da diretoria de Recursos Humanos, obtida na época da distribuição dos relatórios.

Os departamentos são os departamentos de crédito, co-responsável pela venda de produtos e a área de arrecadação e cobrança de serviços, responsável pelo ativo financeiro da empresa. Ambas sob a mesma diretoria chamada Diretoria de Serviços Administrativos e somadas tinham durante a pesquisa oitenta e dois funcionários. A Diretoria de serviços

administrativos tem ainda mais três gerências. São as gerências de Contabilidade, Coordenação Fiscal e Ciclo passivo e garantia da receita.

Foi contatado o gerente corporativo da Divisão, responsável pelas gerência de Crédito e Cobrança e arrecadação, também chamada de contas a receber de serviços, onde foi feita a pesquisa e após sua autorização os questionários foram entregues para os coordenadores que entregaram os questionários para os funcionários presentes na data.

Anteriormente, foram contatados diversos representantes, preferencialmente presidentes de Rotaract club no Brasil. A idéia inicial era fazer a pesquisa com os sócios, voluntários, dessa organização que está representada através de aproximadamente 6.750 clubes em 146 países.

Rotaract segundo <http://www.rotary.org/programs/rotaract/information/about.html> é uma organização internacional de clubes de serviços para homens e mulheres de 18 a 30 anos que promove liderança e cidadania responsável, encoraja elevados padrões de Ética nos negócios e promove a paz e compreensão internacional.

O interesse por esse tipo de organização era com base na desvinculação dos sócios à organização por causa do salário. Esperava-se que as avaliações referentes a justiça e comprometimento seriam menos influenciados. Além disso, esperava-se trabalhar com representantes proporcionalmente distribuídos pelos estados brasileiros.

Os representantes contatados responderam os contatos e foram enviados os questionários por e-mail para que os mesmos encaminhassem para os sócios durante as reuniões.

Segundo o *website* <http://www.rotary.org/programs/rotaract/information/about.html>, os Rotaract Clubs conduzem reuniões formais, normalmente a cada duas semanas, que compreendem palestras, exposições de profissionais locais, atividades culturais, discussões e visitas a outros clubes. Rotaractianos, como são chamados os sócios, utilizam os finais de semana para servirem em projetos, eventos sociais e fóruns de desenvolvimento de liderança e profissional.

O número de sócios que respondem aos questionários foi baixo por clube e por estado, não sendo possível utilizar os resultados como se desejava, comparando as resposta dos três questionários entre clubes e estados, para medir as relações entre justiça organizacional e comprometimento afetivo, e as práticas de relações externas com o comprometimento.

Os questionários respondidos foram utilizados como piloto para avaliar a aceitação, entendimento e relação entre os mesmos pelos respondentes. Foi questionado para os respondentes sobre o tempo que levaram para responder, e se surgiram dúvidas.

Considerando a baixa aderência ao questionário e as dificuldades de contato com os sócios dos clubes para recolhimento dos questionários preenchidos, visto que este trabalho foi terceirizado aos representantes do clube, optou-se por realizar a pesquisa em uma organização S.A.¹, de preferência em que se pudesse estar presente durante o preenchimento dos questionários, conforme citado acima.

Embora os contatos com o Rotaract club tenham servido para um piloto, foi feito um teste com 8 pessoas de uma terceira área, pertencente à outra divisão, para validação dos

¹ A Sociedade Anônima (S.A.) é aquela onde todo o capital é dividido por ações, que responsabiliza cada sócio das ações subscritas ou adquiridas. Ela se diferencia dos outros tipos de sociedade, na sociedade anônima não existe contrato que ligue os sócios. A base legal sobre a sociedade anônima, ou sociedade por ações, está disposta na Lei n. 6.404/76, modificada pelas Leis n. 9.457/97 e 10.303/01, também disposta nos arts. 1.088 e 1.089 do Código Civil de 2002.

questionários, em relação ao tempo para preenchimento, e entendimento por parte dos respondentes quanto à terminologia do questionário.

3.1 - Pesquisa de Campo

Para a caracterização do estudo será feita demonstração da metodologia, dos procedimentos, análise dos dados e conclusão do trabalho.

A metodologia segundo Martins (1994) citado por Ricco (2002, p.89):

“Trata-se de abordagem empírico-analítica, pois utiliza técnicas de coleta tratamento e análise de dados marcadamente quantitativos, privilegia estudos práticos apresenta propostas de caráter técnico, restaurador e incrementalista, tem forte preocupação com a relação casual entre as variáveis e a validação da prova científica é buscada através de testes dos instrumentos, graus de significância e sistematização das definições operacionais.

Dentro, portanto da proposta de abordagem empírico-analítica optou-se pela validação das suposições, de forma científica, através da pesquisa de campo.

“A pesquisa de campo pressupõe a apreensão dos fatos/variáveis investigados, exatamente onde, quando e como ocorrem. Nessas circunstâncias, o pesquisador deve definir o que e como irá apreender, considerando as especificidades de que está investigando. Para isso, deve estar ciente de que, tanto se utilizando de recursos metodológicos quantitativos quanto recursos metodológicos qualitativos, deve coletar os materiais de forma sistematizada, registrá-los, selecioná-los e organizá-los sem qualquer tipo de manipulação, sem experimentação. Sublinhamos que, dependendo da abordagem adotada pelo pesquisador, se mais quantitativa realista ou mais qualitativa idealista, o nível de sistematização dos processos de coleta, tratamento e análise dos materiais reunidos pode ser maior ou menor(...). As técnicas de coleta de materiais tradicionalmente utilizadas na pesquisa de campo de caráter qualitativo são observação direta e intensiva, que incluem a observação sistemática, assistemática, participante, não-participante, individual, em equipe, em laboratório, na realidade, e as entrevistas estruturada, não-estruturada, focalizada, clínica, não-dirigida e painel. Enquanto as técnicas de coleta de materiais tradicionalmente utilizadas na pesquisa de campo de caráter quantitativo envolvem a utilização de da observação direta extensiva, realizada por meio da aplicação de questionários e/ou formulários”. (Lima, 2004, p. 51 e 52)

A pesquisa de campo foi realizada através do uso de questionários validados, sistematização dos dados e geração de informações através de uma tabela eletrônica chamada *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), que permite o estudo estatístico do material coletado.

A pesquisa de campo foi realizada com a seleção, como amostra não probabilística e não intencional, de dois departamentos de uma empresa multinacional, totalizando 43(quarenta e três) questionários, como amostras obtidas de um total de 60 questionários distribuídos para a amostra teórica, numa população de 82 (oitenta e dois) funcionários da divisão, chamada divisão de Crédito, Cobrança e Arrecadação. A multinacional com sede na Itália e sucursal no Brasil tinha no Rio de Janeiro 1.117 (um mil cento e dezessete)

funcionários, de acordo com informação da diretoria de Recursos Humanos, obtida na época da distribuição dos relatórios.

3.2 - Objeto da Pesquisa

Os participantes da pesquisa são colaboradores de uma empresa de telefonia móvel, multinacional cuja sucursal no Brasil tem sede na cidade do Rio de Janeiro.

A empresa escolhida para ser estudada está entre as 4 (quatro) empresas com o maior *Market Share* no Brasil, no segmento de telefonia móvel pessoal. E foi escolhida por ser parte de uma indústria nova, ainda em desenvolvimento e com uma taxa de crescimento acima de todas as outras no país. É um mercado ainda pouco explorado no meio acadêmico e que precisa de direcionamento técnico visto sua expansão rápida e contínua. Apenas no mês de Dezembro de 2005 o crescimento foi de 31,4% em comparação a Dezembro de 2004 (Teleco, 2006).

O Brasil é hoje, segundo o site Teleco (2006), o quinto maior mercado consumidor de celulares do mundo. Embora seja um grande consumidor ainda tem uma baixa densidade (Celular/Habitante), ocupando a sexta posição de teledensidade na América Latina o que o faz um mercado em potencial.

Além de ainda ter um grande mercado potencial no Brasil, as empresas de telefonia móvel mantêm uma disputa acirrada pelos clientes e potenciais clientes. A 'Indústria dos Celulares' vêm se reinventando para garantir a continuidade do mercado e a disponibilização de facilidades e comodidades para seus clientes. O que sugere a transformação dos aparelhos em *commodities*, exigindo a criação de valores agregados para captação e manutenção dos clientes, e ainda aumento da receita. Isso exige criatividade, foco e flexibilidade do Capital Humano. Esta é a dificuldade das organizações: reter capital humano e ainda motivar e comprometer para alcançar os objetivos traçados.

Os colaboradores que participaram da pesquisa trabalham em duas áreas diferentes e de ambas espera-se foco no cliente e integração com o meio externo. Estas áreas estão dentro de uma mesma diretoria, a Diretoria de Serviços Administrativos e, embora tenham o mesmo foco uma é responsável por produto e a outra por serviços.

Foram selecionadas estas duas áreas que serão chamadas de área 1(um) e área 2(dois), também pela receptividade à pesquisa e ao estudo. Além, dessas duas áreas uma outra organização foi contatada e outras áreas da mesma empresa também receberam os questionários, porém, a participação não foi considerada válida pela postura diante da apresentação do estudo.

Assim sendo, o objeto principal deste estudo é a identificação da relação entre a justiça percebida e o comprometimento, e a relação do comprometimento com as questões de integração externa pelos colaboradores de dois departamentos de um empresa S.A da indústria de telecomunicações, medida através de 1 questionário sócio-cultural e 3 questionários principais:

- Questionário de Práticas de integração externa;
- Questionário de Percepção de justiça;
- Questionário de Comprometimento Organizacional.

3.3 – Instrumentos Utilizados

Para cumprir o planejamento de validação científica foram utilizados 4(quatro) questionários.

“Questionário corresponde a uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisas de campo de caráter quantitativo. É o resultado da formulação e da aplicação de uma série ordenada de questões. Essas questões devem, necessariamente, ser respondidas por escrito e na ausência do pesquisador”. (Lima, 2004, p. 52)

3.3.1 - Questionário Sócio Cultural

O questionário sócio cultural foi criado com o objetivo de mapear o grupo de pessoas pesquisadas em relação faixa etária, sexo, estado civil, distância do local de trabalho e principalmente para avaliação do nível de escolaridade e profissão entre as áreas estudadas. Todas as variáveis foram trabalhadas através de análise discriminante

A variável dependente que estabelece os grupos foi pré-estabelecida, sendo divididas áreas onde os pesquisados trabalham conforme metodologia em áreas 1 e 2. Para que as áreas fossem identificadas sem que os participantes soubessem que tratava de uma comparação entre as mesmas, e não haver tendência nas respostas por causa disso, os questionários sócio-culturais foram marcadas letras aleatórias que representavam as áreas de Arrecadação (contas a receber) e Cobrança de serviços, área 1, e as áreas de crédito e cobrança de produtos, denominadas aqui de área 2, para não conhecimento do pesquisado, que as letras correspondiam às suas áreas.

Para geração de dados relativos à profissão, idade, grau de escolaridade, sexo, estado civil e distância de moradia do trabalho como variáveis dependentes foi aplicado um questionário sócio cultural conforme Anexo 1.

3.3.2 - Práticas de Integração Externa

Seguindo os preceitos de Schein (1992) optou-se por validar a Cultura Organizacional como criação dos fundadores e líderes por apenas um foco, que no caso de uma multinacional do setor de telecomunicações é o cliente, ou seja, o foco da cultura organizacional para práticas de integração externa, por causa da alta competitividade do setor, para tal, foi considerada a tabela 5 do artigo do Instrumento brasileiro destinado a identificar a cultura. A tabela 5 trata das Cargas fatorias e comunalidades da dimensão de “Práticas de integração externa”. É uma de 7(sete) escalas apresentadas como válidas pelo trabalho “Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para a avaliação da cultura organizacional” de Assmar e outros (2002). Foi a escala escolhida para medir o reflexo, na cultura organizacional, dos níveis mais altos da hierarquia da empresa, o foco e as estratégias traçadas. Esta escala foi devidamente validada para uso em organizações brasileiras e moldada para tal.

São 17 itens em formato *Likert* variando de 5 pontos, de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”. Conforme Anexo 2.

3.3.3 - Percepção de Justiça

O questionário utilizado para medir o nível de percepção de justiça foi a escala de justiça de Colquitt (2001), no Anexo 3.

A escala para medir a percepção de justiça tem 5 pontos, onde originalmente tinha 6 pontos, em formato *Likert*. Variando de “nunca” a “sempre”, para aplicação neste trabalho foi alterado para 5 pontos, juntando as colunas 3 e 4 em uma única coluna.

Os 20 itens distribuem igualmente questões referentes à justiça distributiva, que é a justiça mais medida e aplicada às organizações, à justiça processual, justiça interpessoal e justiça informacional. Essa escala foi validada em amostras brasileiras, através do estudo de Assmar e outros (2002).

3.3.4 - Comprometimento Organizacional

Para avaliação do nível de comprometimento organizacional, a escala de Allen e Meyer (1991) foi utilizada, porém composta por seis itens com 5(cinco) pontos cada, quando o desenho original previa 6(seis) pontos para cada item.

Essa escala foi validada no Brasil por Ferreira e outros em 2002 e pode ser observada no Anexo 4. Trata-se de um questionário focado em comprometimento afetivo, que considera o estado psicológico, ou seja, a vinculação afetiva do colaborador junto a organização. Os outros tipos de comprometimento, normativo e de continuação, propostos por Allen e Meyer, não foram considerados por que os itens referentes aos cálculos e análise racional dos benefícios versus saída da organização e os sentimentos e valores pessoais são avaliados de forma subjetiva nos questionários de Justiça organizacional.

3.4 - Procedimentos

A técnica de coleta de dados escolhida, o questionário, foi testada, antes de ser entregue nas áreas, por oito pessoas de uma terceira área, que se ofereceram voluntariamente, para levantamento de possíveis dúvidas e dificuldades, o que não ocorreu. Ou seja, foi feita uma aplicação do questionário piloto com 10% (dez por cento) dos respondentes da amostra calculada para testar o material, seguindo as recomendações de Lima(2004):

“O instrumento de coleta de dados é remetido para o respondente pelas agências dos Correios, por meio de portador, de mala direta anexado a um produto, ou por meios eletrônicos, necessariamente acompanhado de uma correspondência explicativa. O conteúdo dessa correspondência, embora sintético, deve: explicitar os objetivos da pesquisa em andamento, afirmar a relevância dos objetivos fixados, enfatizar a importância da colaboração do contato na direção das respostas às questões propostas, registrar o compromisso de remeter o “sumário executivo” dos resultados alcançados, indicar os organismos e/ou instituições patrocinadoras da pesquisa em questão, dar instruções sobre a forma de preenchimento do instrumento de coleta de dados, assumir o compromisso de respeitar o sigilo tanto referente ao nome do respondente quanto referente ao nome da instituição a que está vinculado, apresentar a forma pela qual fará o tratamento dos dados coletados, reunir as instruções necessárias sobre a forma de devolução do instrumento de coleta de dados adequadamente preenchido,

estipular a data-limite para o respondente devolver o material adequadamente preenchido, apresentar o(s) autor(es) da pesquisa(nome e sobrenome, nome da instituição a que está vinculado -seja por motivo de estudo, seja por motivo de trabalho)-e o tipo de vínculo- estudante, professor, pesquisador, gerente de marketing, diretor do departamento de vendas, entre outros”.(p.52 e 53)

Os questionários foram distribuídos pessoalmente aos participantes da pesquisa, através de um portador, que também ficou incumbido de recolher os mesmos questionários após o devido preenchimento. Vale salientar que a participação de todos nesta pesquisa foi voluntária.

Os questionários foram respondidos no ambiente de trabalho de cada colaborador sem a presença de líderes ou de colegas de trabalho.

O material da pesquisa foi entregue para os colaboradores e deveriam ser devolvidos no mesmo dia. Junto com os questionários seguiram uma carta explicação da pesquisa, procedimentos para resposta e telefone e e-mail para esclarecimento de possíveis dúvidas.

Os questionários entregues em todas as áreas eram os mesmos, porém para que as áreas fossem identificadas sem que os participantes soubessem que tratava de uma comparação entre as mesmas, e não haver tendência nas respostas por causa disso, os questionários sócio-culturais foram marcadas letras aleatórias que representavam as áreas de Arrecadação e Cobrança de serviços, sub áreas da chamada neste trabalho de área 1, e as áreas de crédito e cobrança de produtos, sub áreas da área denominada aqui de área 2, para não conhecimento do pesquisado, que as letras correspondiam às suas áreas.

Exceto no questionário sócio cultural, onde o respondente deveria escrever as respostas às perguntas, os questionários foram formulados com perguntas de estimacão ou avaliação.

“Nas perguntas de estimacão ou de avaliação, as alternativas prováveis de resposta estão listadas após a questão. Conforme as instruções registradas no questionário, o respondente poderá escolher e indicar uma ou mais alternativas de resposta. Invariavelmente, a formulação da pergunta solicita um julgamento, uma estimacão uma avaliação segundo uma escala que remete ao grau de intensidade crescente ou decrescente. Obtém dados precisos de caráter quantitativo e por isso mesmo são facilmente tabulados”. (Lima, 2004, p.61).

3.5 - Dados

Os dados obtidos com a pesquisa foram inseridos numa tabela eletrônica de *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versão 13.0 for Windows.

Foram distribuídos 60 (sessenta) questionários no total. Porém, para geração das informações foram considerados 43 (quarenta e três) questionários que foram preenchidos integralmente, sem rasuras e devolvidos no prazo. Dos questionários entregues, 18 (dezoito) questionários válidos devolvidos da área 1(um) e 25(vinte e cinco) da área 2(dois).

A pesquisa quantitativa foi mediada pelo método estatístico. A estatística utilizada para trabalhar os dados foi a estatística indutiva.

A estatística presume a dimensão descritiva e a indutiva. A primeira compreende a organização, o resumo, e a descrição dos dados coletados enquanto a segunda analisa os

dados coletados através de uma amostra que permita extrapolar os resultados obtidos para a população (Lima, 2004).

Os dados foram interpretados de forma a mensurar qual a relação entre a justiça sentida pelos colaboradores das organizações com o comprometimento que cada um destes tem com as organizações.

3.6 – Limitações Metodológicas

Por ser realizada em uma empresa, as pessoas podem ter sido sugestionadas ou influenciadas em sua resposta por conta de serem assalariadas ou de algum modo dependentes da organização, mesmo com a informação de que a empresa e seus nomes seriam mantidos em sigilo.

A quantidade de pessoas que aderiu ao questionário foi inferior à quantidade planejada, mas é compreensível por se tratar de um ramo como o de telecomunicações, mais dinâmico em função da alta competição. Muitas áreas e pessoas alegaram não ter “tempo” para responder os questionários não possibilitando uma comparação entre mais áreas e pessoas.

A coleta dos dados foi realizada através do preenchimento dos questionários distribuídos aos participantes. Estes questionários foram devolvidos pessoalmente, em papel, com as devidas respostas assinaladas.

Após o recebimento dos questionários, as respostas dadas foram transferidas manualmente, uma a uma, para o sistema SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), responsável pela compilação estatística dos dados coletados.

CAPÍTULO IV

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 - Histórico e Perfil da Empresa Pesquisada

A empresa multinacional selecionada é parte de um grupo com sede na Europa e é a única operadora presente em todos os estados do Brasil.

Antes de se instalar no Brasil, em 1997, através da tecnologia TDMA² na região sul do Brasil, esta empresa já tinha experiência internacional, com atuações no mercado europeu e sulamericano.

Em 1998 expandiu sua rede para 10 (dez) estados da região Sul, Suldeste e Nordeste do Brasil e em 2002 passou ter o direito de atuar em todos os estados, entrando, então, com a tecnologia GSM³.

Hoje, através da rede GSM está presente em mais de 2390 municípios do Brasil, sendo assim a maior operadora de telefonia GSM no Brasil.

A organização estudada oferece desde 2004 a banda larga através de sua rede EDGE⁴, no Brasil, e tem acordo com 161 países e 268 operadoras dos cinco continentes para que seus clientes tenham mobilidade no mundo, ou seja, para que possam falar através de seu próprio número e aparelho estando em outros países.

Tem capital aberto e desde fevereiro de 2006 reúne suas operações em uma sede no Rio de Janeiro. Tem capital aberto e suas ações são negociadas na Bolsa de São Paulo (BOVESPA) e Nova York (NYSE).

O mercado corporativo recebe tratamento diferenciado na empresa estudada, com uma área especialmente dedicada a atender empresas de todos os portes e segmentos, oferecendo soluções que permitem aos empresários e executivos utilizarem os benefícios da mobilidade no dia-a-dia dos negócios, ganhando produtividade e competitividade.

Tendo diversos programas de responsabilidade social, a filosofia da empresa é incentivar o crescimento das comunidades nas quais atua. Por isso, a empresa vem realizado parcerias na área de responsabilidade social com o Primeiro Setor (Governo) e o Terceiro Setor (organizações da sociedade civil), além de participar de ações como o Natal Sem Fome e o McDia Feliz. Atualmente, são tem cerca de 50 projetos/ações sociais contínuos que beneficiam aproximadamente 60 mil pessoas em todo o Brasil. O projeto de alcance nacional da empresa é voltado para música nas escolas, presente em oito cidades brasileiras – sendo sete capitais – e que atualmente beneficia cerca de 15 mil crianças e adolescentes da rede pública de ensino.

² TDMA - Time Division Multiple Access (Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo)

³ GSM – Global System for Mobile Communications (Sistema Global para Comunicações Móveis)

⁴ EDGE - Enhanced Data rates for GSM Evolution – Tecnologia para transmissão de dados

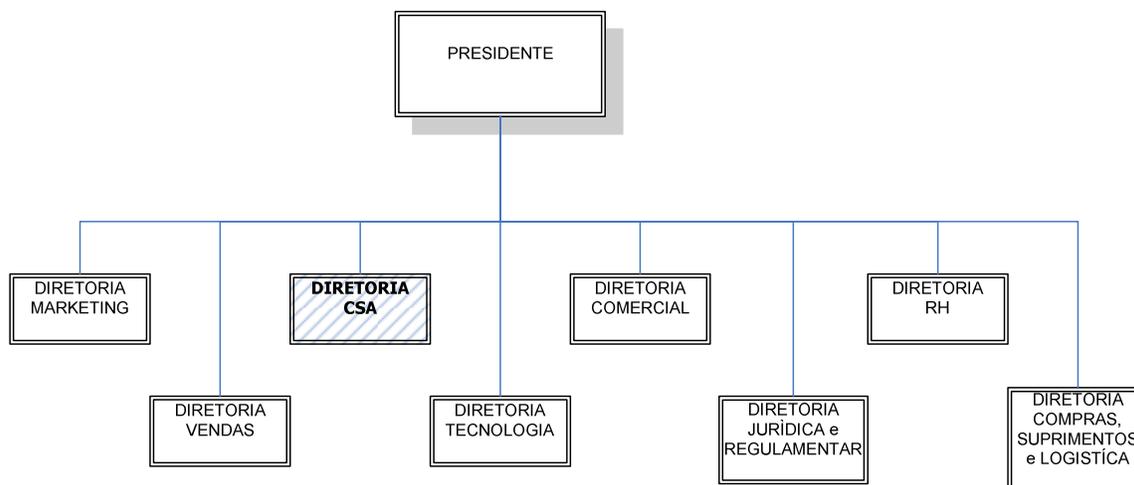


Figura 1 - Organograma 1: Presidência e Diretorias

A área denominada 1 (um) para uso estatístico, cálculos no Statistical Package for Social Sciences (SPSS), corresponde às áreas de Arrecadação e Cobrança de Serviços.

A área de Arrecadação é responsável pelas baixas dos pagamentos feitos pelos clientes após o uso de serviços da operadora. Administra o relacionamento com os agentes arrecadadores (bancos, loterias e correios) para garantir sinergia entre os seus sistemas e os repasses corretos dos valores referentes a pagamento de faturas, garantindo dessa forma as baixas dos valores recebidos nos sistema de faturamento e controle de contas.

A área de Cobrança de Serviços é responsável pelo contato e cobrança daqueles clientes cujo pagamento não foi identificado pela área de Arrecadação. Para tanto utiliza recursos de bloqueios e envios de cartas de cobrança para os clientes e trabalha em parceria com órgãos de proteção ao crédito e empresas terceiras de cobrança. Executa o planejamento de campanhas de cobrança e recuperação de crédito para que os valores não arrecadados para que não sejam contabilmente lançados para conta de perda ou no caso de valores já lançados como perda que possam ser recuperados.

A área denominada 2 (dois), no estudo e análise dos dados, corresponde à área com foco em Produto e não serviços como a área 1 (um). São as áreas de Crédito e Cobrança de Produtos.

A área de Crédito se responsabiliza pela análise financeira do cliente, garantindo viabilidade financeira para pagamento do aparelho que será adquirido. Dessa forma deve garantir a diminuição da quantidade de clientes inadimplentes a serem cobrados pela cobrança de serviços e produtos.

A área de Cobrança de Produtos é responsável pelo contato e cobrança daqueles clientes cujo pagamento não foi identificado e faz todo tipo de trabalho feito pela cobrança de serviços porém com foco em produtos. Ou seja, é responsável pela recuperação do crédito concedido.

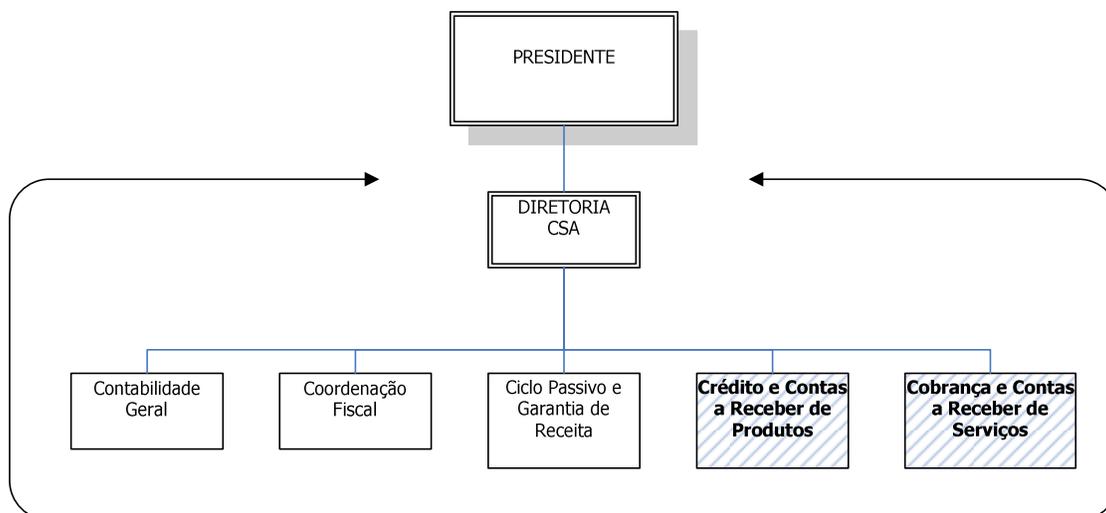


Figura 2 - Organograma 2: Diretoria CSA e Gerências

Mesmo estando sob uma mesma diretoria, as duas áreas estudadas são independentes entre si.

4.2 - Perfil Sócio Cultural

As áreas pesquisadas têm um bom nível cultural. A maioria dos respondentes tem graduação completa e mora na cidade do Rio de Janeiro, o que pode-se observar na Tabela 1, onde o nível de escolaridade 3 (três) na coluna “Nível de escolaridade” algarismo que representa graduação completa aparece não só como a média entre os respondentes mas também como a moda, que é o valor que aparece com maior frequência em um conjunto.

A média de idade dos pesquisados é de 28 anos, o que pode ser observado também na Tabela 1.

Das pessoas que participaram apenas 23,2% não tem graduação completa, conforme Tabela 4, e o tempo de serviço não foi considerado por que a empresa tem menos de 5(cinco) anos de existência.

Estatísticas				
	Área da companhia	Idade	Sexo	Nível de escolaridade
N Validas	43	43	43	43
Perdidas	0	0	0	0
Média	1,58	29,14	1,42	3,74
Mediana	2,00	28,00	1,00	3,00
Moda	2,00	33,00	1,00	3,00

Tabela 1 – Perfil Sócio Cultural

Na área 1(um) foram entregues 20 questionários e respondidos 18, ou seja, 90%, por isso a amostra foi considerada válida para estudo.

Na área 1, como na amostra total a maioria dos respondentes e do sexo feminino, conforme Tabela 2, “Área da companhia X Sexo- Cruzamento de Informações” e todos são moradores da cidade do Rio de Janeiro, informação disponível na Tabela 3, “Área da cia * em que cidade você mora?”.

Na área 2 foram entregues 30 questionários e respondidos 25, ou seja, 83%, por isso a amostra foi considerada válida para estudo.

Na área 2, 56% dos participantes da pesquisa são mulheres, 16% não moram na mesma cidade em que trabalham e 76% têm graduação completa, conforme Tabelas 2, 3 e 4 respectivamente.

Área da Companhia X Sexo - Cruzamento de Informações			
Área da Companhia \ Sexo	Feminino	Masculino	Total
E, F (Cobrança e Arrecadação de Serviços)	11	7	18
G,F,I, R (Cobrança e Crédito de Produtos)	14	11	25
Total	25	18	43

Tabela 2 – Gênero por Área da Companhia

Área da Companhia X Cidade de Moradia - Cruzamento de Informações			
Área da Companhia \ Cidade	Rio de Janeiro	Outros	Total
E, F (Cobrança e Arrecadação de Serviços)	18	0	18
G,F,I, R (Cobrança e Crédito de Produtos)	21	4	25
Total	39	4	43

Tabela 3 – Cidade de Moradia por Área Companhia

Área da Companhia X Escolaridade - Cruzamento de Informações					
Escolaridade Área da Companhia	Segundo Grau	Graduação Completa	Graduação Incompleta	Pós Graduação	Total
E, F (Cobrança e Arrecadação de Serviços)	1	11	3	3	18
G,F,I, R (Cobrança e Crédito de Produtos)	0	10	6	9	25
Total	1	21	9	12	43

Tabela 4 – Escolaridade por Área da Companhia

4.3 - As Variáveis

As variáveis independentes foram analisadas através de análise discriminante uma técnica citada por Hair em 1987.

Análise Discriminante é uma técnica estatística utilizada para classificar uma observação em um dos diversos grupos apresentados a priori, permitindo resolver problemas que contenham não apenas variáveis numéricas, mas também qualitativa. (KASSAI, 2002)

A análise discriminante tem como objetivo principal entender as diferenças entre os grupos, baseada em uma variável dependente que, este trabalho, foi a área dos respondentes.

É uma técnica estatística onde multiplica-se cada variável independente por seu peso relativo e soma-se os valores obtendo-se um escore discriminante para cada indivíduo do grupo. A média de todos os escores é a média do escore do grupo. E chama-se centróide. Neste trabalho para cada variável estudada deve existir dois centróides. Ou seja, um para cada grupo definido, que é a área.

Através da análise discriminante este trabalho mostra a diferença estatística significativa entre as médias dos escores das áreas.

4.3.1 - Justiça Organizacional

Os dados cruzados a partir das hipóteses geram as informações, conforme Tabelas 5, 6 e 7 que, demonstram respectivamente as médias das respostas de justiça, comprometimento e integração externa.

Percebe-se na Tabela 5 que as médias das respostas, que podiam variar de 1 à 5, “nunca” a “sempre”, foi de 3,71 para a área 1 e 3,68 para a área 2 em relação a percepção de justiça. referente a média da percepção de justiça na área 1 é maior do que a média da percepção de justiça na área 2, ou seja, área de foco no produto. A variação é pequena, e corresponde a aproximadamente 0,80%.

4.3.2 - Comprometimento

O centróide, ou a média das médias de respostas dos indivíduos dos grupos para o questionário de comprometimento afetivo é maior no grupo que representa a equipe da área 1, conforme Tabela 6. A média das médias das respostas dos indivíduos da área 1 é de 3,31, numa escala de 1 à 5, enquanto na equipe da área 2 o nível de comprometimento tem uma média de 3,15, como pode ser observado na Tabela 6. O que representa uma variação de aproximadamente 4,83%.

4.3.2 - Práticas de Integração Externa

A média das médias de respostas dos indivíduos da escala de práticas de integração externa foi maior no grupo 2. Sendo de 3,82 para a área 1 e 3,88 para a área 2. O que corresponde a uma variação de aproximadamente 1,54%.

Estatísticas de Grupo – Resposta de Justiça				
Estatísticas	N	Médias	Desvio Padrão	Erro Médio Padrão
Área da Companhia				
E, F (Cobrança e Arrecadação de Serviços)	18	3,7167	0,55757	0,13142
G,F,I, R (Cobrança e Crédito de Produtos)	25	3,6820	0,59580	0,11916

Tabela 5 – Respostas do Questionário de Percepção de Justiça

Estatísticas de Grupo – Resposta de Comprometimento				
Estadísticas	N	Médias	Desvio Padrão	Erro Médio Padrão
Área da Companhia				
E, F (Cobrança e Arrecadação de Serviços)	18	3,3111	0,78582	0,18522
G,F,I, R (Cobrança e Crédito de Produtos)	25	3,1520	0,40939	0,08188

Tabela 6 - Respostas do Questionário de Comprometimento

Estatísticas de Grupo – Resposta de Integração				
Estadísticas	N	Médias	Desvio Padrão	Erro Médio Padrão
Área da Companhia				
E, F (Cobrança e Arrecadação de Serviços)	18	3,8269	0,47510	0,11198
G,F,I, R (Cobrança e Crédito de Produtos)	25	3,8800	0,43409	0,08682

Tabela 7 – Resposta de Integração

Os centróides variaram da forma esperada na análise das respostas para os questionários das de justiça organizacional e comprometimento organizacional, não mantendo o padrão de médias de respostas esperadas no questionário sobre as práticas de integração externa, onde espera-se que a média iria variar de acordo com os questionários anteriores, mantendo-se mais alto, portanto, para a área 1.

A variação percentual foi pequena, mas ainda maior que a variação entre os centróides do questionário sobre justiça organizacional.

Quanto maior a “percepção de justiça organizacional”, por parte dos respondentes, pôde ser percebido maior “comprometimento organizacional”, a partir de suas respostas.

As “práticas de integração externa” não são diretamente proporcionais ao “comprometimento organizacional”, pois a área 1 obteve maior médias de respostas nos questionários de “comprometimento organizacional” e as maiores médias de respostas referentes a adoção de “práticas de integração externa” pertencem a área 2.

CAPÍTULO V

5 - CONCLUSÃO

Correlacionar os níveis de comprometimento e a percepção de justiça em uma empresa multinacional de telecomunicações como um todo, tomando por base uma pesquisa realizada em dois setores receptivos, foi a forma escolhida de testar as hipóteses por meio de uma amostra.

Os resultados da pesquisa de campo podem gerar diversas informações para análise e melhor entendimento das relações de justiça, comprometimento e cultura organizacional sob aspecto de sua criação por parte do compartilhamento da visão do líder e das áreas estratégicas da empresa.

Dentro dos objetivos específicos do trabalho proposto, a metodologia empregada para obtenção dos dados foi baseada em escalas de autores especialistas em cada assunto tratado, e já devidamente testadas conforme metodologia.

Correlacionar os níveis de comprometimento e percepção de justiça em uma empresa multinacional de telecomunicações como um todo tomando por base dois setores receptivos a pesquisa foi a forma de testar as hipóteses por meio de uma amostra.

Pode se perceber claramente que quanto maior foi a percepção de justiça, maior o comprometimento da área, através de análise comparativa.

O objeto de estudo a Área 1 teve maior média de respostas tanto para o quesito justiça quanto para o quesito comprometimento.

Para confrontar a influência dos líderes na criação e modificação da cultura organizacional entre dois setores, da Empresa de Telecomunicações, foram utilizados, além dos questionários de justiça organizacional e comprometimento afetivo um questionário de práticas de integração externa, visto que o foco adotado pela empresa é o cliente.

Dentro de um posicionamento estratégico no escopo do propósito da organização, as empresas da indústria de telecomunicações, têm o foco no relacionamento com o cliente, passado o momento de investimentos apenas nos produtos.

Porém, ao contrário da expectativa da hipótese não foi observado que, comparativamente, a área 1 tem maior foco ou visão de integração externa, assim como tem o maior comprometimento.

Para todas os questionários a diferença não foi muito considerável em termos numéricos como se pode observar na Tabela 7, o que por ser justificado pelo fato de estarem sob uma mesma diretoria, embora tenham focos, produto e serviços, diferentes.

Para as próximas pesquisas sugere-se a realização da pesquisa em indústrias diferentes para que a diferença de cultura possa ser mais perceptível e possivelmente válida a hipótese, desde que ambas tenham o mesmo foco no cliente, no caso da utilização do questionário de Práticas de Integração Externa.

Para o teste de percepção de justiça e comprometimento afetivo sugere-se uma pesquisa em empresas diferentes, se possível no mesmo setor, visto que a idéia é relacionar as duas variáveis da cultura.

Os líderes são o maior vínculo entre organização e funcionário e o representante da organização junto ao funcionário. É através do líder que o funcionário percebe a organização, absorve seus valores, suas metas, seus objetivos. A justiça praticada pela organização é percebida pelo funcionário através das lideranças.

O comprometimento sendo relativo à justiça é promovido pelas próprias lideranças, no exercício diário das suas responsabilidades, inclusive na formação e manutenção da cultura organizacional fértil que promova esse comprometimento.

Sugere-se que a nível organizacional sejam estabelecidas relações justiça perceptíveis aos colaboradores como forma de manutenção do comprometimento dos colaboradores com os objetivos externos da organização.

CAPÍTULO VI

6 - REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS:

ANDERSON, P.. **Linhagens do Estado absolutista**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

ASSMAR, E. M. L.. **As relações entre justiça, trabalho e organização: Discutindo algumas questões-chave**. Revista Universidade Rural. Série ciências humanas, Seropédica, v. 25, n. 1/2, p. 151-163, 2003.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; CISNE, M. do C. de F.; HELENA, M. C. da C. C.; ESTOL, K. M. F.. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para a avaliação da cultura organizacional**. Estudos de psicologia, jul-dez, ano/v. 7, n. 002. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal: 271 – 280, 2002

AYCAN, Z.. **Cross Cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions**. Journal of Cross Cultural Psychology, 2000. 31, 110-128

AYCAN, Z.; KANUNGO, R.N.; MENDONCA, M.; YU, K.; DELLER, J.; STAHL, G. & KURSHID, A.. **Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison**. Applied Psychology, 2000. 49, 192-221

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A., PINHO, A. P. M.. **Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho**. RAC, 1997. v.1, n.2

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998

BARRET, R.. **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix, 1998

BENNIS, W.; BIEDERMAN, P. W.. **Organizing genius: the secrets of creative collaboration**. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 1998

BENNIS, W.. **Os segredos dos grandes grupos**. In: HERRELBEIN, F.; COHEN, P. M.. De líder para líder. São Paulo: Futura, 1999, p.321-328

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T.. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985

BITENCOURT, C. & Colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: ARTMED-BOOKMAN, 2006

CARVALHOSA, M.. **Comentários à Lei das Sociedades Anônimas. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, com as modificações das Leis nº 9.457, de 5 de maio de 1997, e nº 10.303, de 31 de outubro de 2001.** São Paulo: Saraiva, 2003, v. 3, 824 p.

CROPANZANO, R; GREENBERG, J.. **Progress in organizational justice: Tunneling through the maze.** International Review of Industrial and Organizational Psychology, 1997. (12,317-372)

DURHAN, E.. **Cultura e ideologia.** Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, 1988.

FIELDER, F. E.; CHEMERS, M. M.. **Liderança e administração eficaz.** São Paulo: Pioneira/EDUSP, 1981.

GREENBERG, J. (1990). **Organizational justice: yesterday, today, tomorrow.** Journal of Management, 16, 339- 432.

HERZBERG, F.. **Uma vez mais: Como motivar funcionários?** São Paulo: Harvard Business Review, v.81, n.1, p.59-68, jan.2003.

HOFSTEDE, G.. **Cultures and Organizations: Software of the mind.** New York: McGraw Hill, 1997.

HOFSTEDE, G.. **Culture's consequences: International differences in work-related values.** Beverly Hills, CA: Sage, 1980

HOFSTEDE, G., NEUJIN, B., OHAYV, D. D. & SANDERS, G. (1990). **Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases.** Administrative Science Quarterly, 35, 286-316.

IDG NOW!. Disponível em: <http://www.idgnow.com.br>. Acesso em: set. 2005.

LARAIA, R. B.. **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LIMA, M.C.. **A engenharia da produção acadêmica.** São Paulo: Saraiva, 2004.

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T.. **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais... ANPAD, 1998.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J.. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** Human Resource Management Review, 1: 61-89. 1991.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. SMITH, C. A.. **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.** Journal of Applied Psychology, 78: 538-551, 1993.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J.. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MORGAN, G.. **Images of Organization**. Califórnia: Sage, 1986

MOWDAY, R. T; PORTER, L. W. e STEERS, R. M.. **Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

PETTIGREW. A. M.. **On studying organizacional cultures**. Administrative Science Quartely, Cornell University. V. 24, n. 3, p.570-581, Dec.1979.

ROTARY. Disponível em: <http://www.rotary.org/>. Acesso em: fev. 2004.

SCHEIN, E. H.. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1985

SCHEIN, E. H.; Tradução Monica Braga. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001

SILVA, A., ROCHA, C.. **Os Artefatos Culturais de uma Organização Militar**. In: XXV Encontro Anual Enanpad. Campinas: Setembro, 2001.

TELECO. Disponível em: <http://www.teleco.com.br>. Acesso em: jul. 2006.

TRIANDIS, H.C.. **Culture and social behavior**. New York: McGraw Hill, 1994

TYLER, T. R.; BOECKMANN, R. J.; SMITH, H. J.; HUO, S. Y. J.. **Social justice in a diverse society**. Colorado: Westview Press, A Division of HarperCollins Publisher, 1997

TYLOR, E.. **Primitive Culture**. New York: Harper Torchbooks, 1958

VERGARA, S. C.. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 1999

WEBER, M.. **A objetividade do Conhecimento nas Ciências Sociais**. São Paulo: Ática, 2004

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. & Colaboradores. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artemed, 2004

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO SÓCIO CULTURAL

Visa, de forma resumida, levantar o perfil Sócio-Cultural dos Entrevistados.

1. Qual a sua idade? _____
2. Sexo? () Feminino () Masculino
3. Estado Civil? () Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo ()
outros _____
4. Em que bairro/cidade você mora? _____
5. Nível de escolaridade:
() 1º grau
() 2º grau
() Graduação - Qual? _____
() Graduação incompleta - Qual? _____
() Pós-Graduação - Qual? _____
6. Profissão: _____

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Responda a cada uma das afirmações abaixo marcando x na opção de sua preferência de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente				Concordo Totalmente

Este questionário visa analisar as práticas organizacionais da Empresa.

Em sua empresa:	1	2	3	4	5
1. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.					
2. Os empregados têm uma noção dos principais objetivos da empresa.					
3. O atendimento às necessidades dos clientes é uma das metas mais importantes.					
4. As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.					
5. Persegue-se a excelência de serviços como forma de satisfazer aos clientes.					
6. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.					
7. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.					
8. Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.					
9. A comunicação das decisões obedece a hierarquia existente na empresa.					
10. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.					
11. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.					
12. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.					
13. As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo.					
14. O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.					
15. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.					

16. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas as respectivas áreas de atuação.					
17. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.					

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Para responder próximas questões, utilize a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca			Sempre	

Este questionário visa identificar as políticas existentes em sua empresa e os procedimentos que ela utiliza para o alcance de metas.

Até que ponto...	1	2	3	4	5
1. Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos, durante a aplicação das normas e procedimentos da sua empresa?					
2. Você tem influência nos resultados obtidos por sua empresa mediante as normas e procedimentos que ele utiliza?					
3. As normas e procedimentos em sua empresa são aplicados de forma consistente?					
4. As normas e procedimentos aplicados em sua empresa são justos?					
5. As normas e procedimentos aplicados em sua empresa se baseiam em informações corretas?					
6. Você pode contestar os resultados advindos das normas e procedimentos que se aplicam em sua empresa?					
7. As normas e procedimentos que se aplicam em sua empresa se fundamentam em valores éticos e morais?					

Este questionário visa analisar os resultados de seu trabalho.

Até que ponto...	1	2	3	4	5
8. Os resultados alcançados por você refletem o esforço que você dedica ao seu trabalho?					
9. Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância do trabalho que você executa?					
10. Os resultados que você obtém refletem a contribuição que você dá a sua empresa?					
11. Os resultados que você obtém se justificam, considerando-se o seu desempenho?					

Este questionário visa analisar o tratamento interpessoal dispensado ao entrevistado por seu supervisor.

Até que ponto esta pessoa...	1	2	3	4	5
12. Trata-lhe de modo cortês?					
13. Trata-lhe com dignidade?					
14. Trata-lhe com respeito?					
15. Recusa-se a fazer comentários inadequados sobre você?					

ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA

Para responder próximas questões, utilize a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca				Sempre

Este questionário visa analisar pessoa responsável por implementar os procedimentos em sua empresa (seu supervisor, a pessoa responsável pelo setor, etc).

Até que ponto esta pessoa...	1	2	3	4	5
16. É franca ao se comunicar com você?					
17. Explica-lhe com clareza os procedimentos/práticas adotados?					
18. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na empresa?					
19. Comunica-se com você nos momentos oportunos?					
20. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação às necessidades específicas de cada um?					

ANEXO 5 – QUESTIONÁRIO DE AFETIVIDADE

Para responder próximas questões, utilize a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca				Sempre

Este questionário visa analisar os sentimentos e atitudes que as pessoas em geral anifestam a respeito de sua empresa.

Até que ponto...	1	2	3	4	5
21. Eu ficaria feliz se passasse o resto de minha vida profissional na empresa em que trabalho.					
22. Sinto os problemas de minha empresa como se fossem meus.					
23. Sinto que não possuo um forte sentimento de pertença à minha empresa.					
24. Não me sinto emocionalmente ligado à empresa em que trabalho.					
25. Na minha empresa, não me sinto como “fazendo parte da família”					
26. Minha empresa tem grande significado para mim.					