

UFRRJ

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANAS E SOCIAIS

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**Cultura Organizacional e confiança dos empregados na Organização: O Caso de uma
Multinacional Alemã**

Estela Guimarães Santos Nunes

2009



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

CULTURA ORGANIZACIONAL E CONFIANÇA DOS EMPREGADOS NA
ORGANIZAÇÃO: O CASO DE UMA MULTINACIONAL ALEMÃ

ESTELA GUIMARÃES SANTOS NUNES

Sob a Orientação do Professor

Marcos Aguiar de Souza

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios.

Seropédica, RJ
Agosto de 2009

658.4

N972c

T

Nunes, Estela Guimarães Santos, 1979-.

Cultura organizacional e confiança dos empregados na organização: o caso de uma multinacional Alemã / Estela Guimarães Santos Nunes - 2009.

109 f. : il.

Orientador: Marcos Aguiar de Souza.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 85-89.

1. Cultura organizacional - Teses. 2. Comportamento organizacional - Teses. I. Souza, Marcos Aguiar. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido forças durante os momentos de cansaço e serenidade nos momentos de crises.

Também não poderia deixar de agradecer ao meu professor orientador Marcos Aguiar, que é a representação maior do significado orientador, que me ensinou, direcionou e me tranquilizou nos momentos de dificuldades, sem ele esse trabalho não seria possível.

Aos meus colegas de trabalho, que foram fantásticos me ajudando no momento crítico de levantamento de dados, seja respondendo os questionários ou falando sobre suas realidades e percepções. Um agradecimento especial a Alessandra, que em alguns momentos foi meus braços na empreitada da pesquisa.

Ao meu gestor, onde trabalho, que me proporcionou férias num momento tão delicado das minhas atividades laborais, pois sabia da implicação do tempo disponível para a conclusão deste trabalho.

E finalmente, mas não menos importante, a minha mãe, que me incentivou a todo momento para que eu não desanimasse e concluísse mais essa etapa da minha vida acadêmica.

A todos vocês, meu muito obrigado!

RESUMO

O trabalho apresenta o estudo das variáveis cultura e confiança organizacional e como elas se correlacionam entre si, observando o caso específico de uma organização multinacional alemã, instalada no Rio de Janeiro. Para tal estudo, revisam-se os principais conceitos de cultura, passando por tipos e modelos de diagnóstico já estabelecidos em outras pesquisas, além do conceito de confiança, interligado nas relações e pesquisas já estabelecidas em torno desse constructo.

A pesquisa baseia-se em instrumentos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros de avaliação de cultura e confiança, que foram aplicados de forma integrada.

No decorrer da pesquisa identificam-se os fatores predominantes da cultura organizacional, tal como os níveis de confiança do colaborador na organização. Esse levantamento propicia análises de correlação da cultura organização no fortalecimento da confiança do colaborador, passando pelas práticas de gestão que mais impactam esse constructo. Além disso, faz-se uma comparação das práticas de gestão de pessoas e a cultura percebida, de forma a identificar possíveis incongruências entre percepção e realidade de gestão.

Por fim, evidencia os pontos para maximização da confiança, através da melhor utilização das práticas da cultura organizacional.

ABSTRACT

The work describes the study of the variables organizational culture and organizational trust and how they correlate themselves, in a specific case of a German multinational organization, located in Rio de Janeiro. For this study, the principles and concepts about culture, including kinds and diagnosis models pointed out by other researchers, were revised. Besides, the trust concepts, how they influence the relations and researches published, were also revised. The research used trust and culture tools developed for Brazilian researchers and was applied and integrated. This information was used to identify the predominant factors of the culture and the trust levels. This survey gave conditions to analyze how the organizational culture collaborates to improve the employee's trust, considering the people management practices that more influence. Besides, it is compared the management practices with the culture realized, pointing out the differences between perception and real practices. And finally, this work evidences the items that must be better worked to improve the trust in the organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estágios de Confiança	11
Figura 2 – Dimensões do Capital Social	14
Figura 3 – Modelo de Competência de Le Boterf	14
Figura 4 – Modelo de Cultura.....	21
Figura 5 – Valores Organizacionais VSK	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de Colaboradores VSK.....	35
Tabela 2 – Descrição dos Fatores da Cultura Organizacional Considerados.....	43
Tabela 3 – Detalhamento do Fator Prática de Integração Externa.....	45
Tabela 4 – Detalhamento do Fator Valor de Profissionalismo Cooperativo.....	46
Tabela 5 – Detalhamento de Fatores da Cultura por Nível Hierárquico.....	48
Tabela 6 – Análise da Variância Comparativa dos Níveis Hierárquicos nos Fatores da Cultura Organizacional.....	49
Tabela 7 – Cálculo da Diferença entre as Médias dos Fatores da Cultura entre os Níveis Hierárquicos com a utilização do teste de <i>Scheffé</i>	50
Tabela 8 – Detalhamento de Fatores da Cultura por Escolaridade.....	51
Tabela 9 – Análise da Variância Comparativa dos Níveis de Escolaridade nos Fatores da Cultura Organizacional.....	52
Tabela 10 – Cálculo da Diferença entre as Médias dos Fatores da Cultura entre os Níveis de Escolaridade com a utilização do teste de <i>Scheffé</i>	53
Tabela 11 – Detalhamento de Fatores da Cultura por Estado Civil.....	54
Tabela 12 – Comparação da Média Obtida por Casados e Solteiros nos Fatores da Cultura Organizacional utilizando o teste t de <i>Student</i>	54
Tabela 13 – Correlação entre Idade e Tempo de Serviço e os Fatores da Cultura.....	56
Tabela 14 – Níveis de Confiança Organizacional.....	57
Tabela 15 – Detalhamento do Fator Padrões Éticos.....	58
Tabela 16 – Detalhamento do Fator Solidez Organizacional.....	59
Tabela 17 – Detalhamento do Fator Normas Relativas à Demissão dos Empregados.....	60
Tabela 18 – Detalhamento do Fator Promoção do Crescimento do Empregado.....	61
Tabela 19 – Detalhamento do Fator Reconhecimento Financeiro e Organizacional.....	62
Tabela 20 – Detalhamento de Fatores da Confiança por Nível Hierárquico.....	63
Tabela 21 – Análise da Variância Comparativa dos Níveis Hierárquicos nos Fatores da Confiança.....	64
Tabela 22 – Cálculo da Diferença entre as Médias dos Fatores da Confiança entre os Níveis Hierárquicos com a utilização do teste de <i>Scheffé</i>	65
Tabela 23 – Detalhamento de Fatores da Confiança por Escolaridade.....	67
Tabela 24 – Análise da Variância Comparativa dos Níveis de Escolaridade nos Fatores da Confiança.....	67

Tabela 25 – Cálculo da Diferenças das Médias dos Fatores da Confiança entre Níveis de Escolaridade com a utilização do teste de <i>Scheffé</i>	68
Tabela 26 – Detalhamento de Fatores da Confiança por Estado Civil.....	69
Tabela 27 – Comparação da Média Obtida por Casados e Solteiros nos Fatores da Confiança utilizando o teste t de <i>Student</i>	70
Tabela 28 – Correlação entre Idade e Tempo de Serviço e os Fatores da Confiança.....	70
Tabela 29 – Correlação entre os Fatores da Cultura e os Fatores da Confiança.....	71

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	3
1.1 Formulação do Problema.....	3
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo Geral	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Limitações do Estudo	5
1.4 Metodologia.....	5
1.5 Hipóteses	6
1.5.1 Hipótese Geral	6
1.5.2. Hipóteses específicas:.....	6
CAPÍTULO 2 – CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	8
2.1 Definições de Confiança.....	8
2.2 As principais abordagens.....	11
2.3 A confiança no desenvolvimento do capital social	12
2.4 Comportamentos de confiança nas relações.....	14
2.5 Algumas pesquisas sobre Confiança	15
CAPÍTULO 3 – CULTURA ORGANIZACIONAL	18
3.1 Definições.....	18
3.2 Identificação e tipos de Cultura.....	23
3.3 Modelos de diagnóstico de culturas organizacionais	25
3.4 Outras pesquisas sobre cultura organizacional.....	27
3.5 A Relação entre Confiança e Cultura Organizacional.....	28
CAPÍTULO 4 - A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	31
4.1 Um breve histórico global	31
4.2 Missão e Valores	33
4.3 Cenário demográfico	35
4.4 Práticas humanas e sociais.....	36
CAPÍTULO 5 – MÉTODO	39
5.1 Instrumento.....	39
5.2 Procedimentos	41
5.3 Participantes	41
CAPÍTULO 6 – RESULTADOS	43
6.1 Elementos da Cultura Organizacional.....	43

6.2	Influência das variáveis demográficas na percepção da Cultura Organizacional	47
6.2.1	Variável Nível Hierárquico x Cultura Organizacional	47
6.2.2	Variável Escolaridade x Cultura Organizacional	51
6.2.3	Variável Estado Civil x Cultura Organizacional	53
6.2.4	Variáveis Idade e Tempo de Serviço x Cultura Organizacional	55
6.3	Perfil do nível de confiança dos colaboradores na organização	57
6.4	Influência das variáveis demográficas na percepção da Confiança Organizacional	62
6.4.1	Variável Nível Hierárquico x Confiança Organizacional.....	63
6.4.2	Variável Escolaridade x Confiança Organizacional	66
6.4.3	Variável Estado Civil x Confiança Organizacional.....	68
6.4.4	Variáveis Idade e Tempo de Serviço x Confiança Organizacional	70
6.5	Correlação entre os fatores da Cultura e Confiança Organizacional.....	71
6.6	Observações sobre as práticas de Gestão de pessoas e a percepção da cultura organizacional.....	75
6.6.1	Práticas Vinculadas ao Profissionalismo Cooperativo	75
6.6.2	Práticas Vinculadas ao Profissionalismo Competitivo.....	76
6.6.3	Práticas Vinculadas a Promoção a Satisfação e Bem-Estar	77
6.6.4	Práticas Vinculadas a Integração Externa	78
6.6.5	Práticas Vinculadas a Recompensa e Treinamento	79
6.6.6	Práticas Vinculadas a Promoção ao Relacionamento Interpessoal	79
	CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES	81
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
	ANEXOS	90
	ANEXO 1	90
	ANEXO 2 - IBACO	91
	ANEXO 3 - ECEO	93
	ANEXO 4 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	95
	ANEXO 5 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	99

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do Problema

Os tempos podem mudar, mas as práticas administrativas sempre distinguirão as organizações eficazes das ineficazes. De acordo com Drucker (2002) o conceito de eficácia é quando a gestão consegue que as coisas certas sejam realizadas. Uma organização é um sistema aberto com multicomponentes, que se comunica com o ambiente externo, significando que esses componentes são influenciados a cada momento por forças como o mercado, a economia, a tecnologia e os aspectos sócio-políticos.

A administração nada mais é que o processo de trabalho com pessoas e recursos, de modo a cumprir os objetivos da organização. Sendo assim, a eficácia vem da melhor junção do desempenho das pessoas e recursos.

A principal variável que indica como gerir os diferentes componentes da organização, gerando identidade a esta, são as pessoas. A natureza humana é bastante complexa. As pessoas pensam, se comunicam e agem de formas distintas. Assim, as relações, ações e decisões dos integrantes de uma organização são norteadas por um conjunto de premissas, valores e percepções coerentes à organização e à sua história de sucessos. Isso é o que chamamos de cultura organizacional.

As atividades econômicas nas quais as empresas participam consistem num contínuo de relações interpessoais de indivíduos, grupos e organizações, que têm como interface crítica os relacionamentos (Johannisson, 2000; Uzzi, 1997) e elos da rede social que permeiam o universo organizacional.

Dentre os estudos dos fatores que influenciam e fortalecem os elos da rede social, foi percebido que o fator confiança é um ponto importante e impactante sobre os comportamentos cooperativos, por atuar como um redutor de incerteza, trazendo segurança aos movimentos do universo organizacional.

Hoje a realidade organizacional foca na utilização de comportamentos cooperativos para alcance de objetivos estratégicos, gerando diferencial competitivo através das relações humanas e o produto dessas relações, que pode ser conhecimento especializado, eficiência, autonomia dos grupos, agilidade na tomada de decisão, entre outros. Dessa forma, a variável confiança tem uma abordagem instrumental na busca da eficácia organizacional.

Parte da literatura relaciona a confiança a muitas variáveis organizacionais, como qualidade da comunicação, o desempenho, a resolução de problemas, o comportamento de

cidadania e a cooperação (Freire, 2007). Para alguns (Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner, 1998) a confiança envolve expectativas de benevolência e dependência em relação à outra parte envolvida, sendo as ações de quem confia derivadas de percepções, crenças e atribuições do indivíduo alvo de confiança.

O problema abordado neste trabalho gira em torno da relação entre cultura organizacional e as percepções e crenças dos indivíduos sobre o que é a organização, traduzidas no constructo de confiança organizacional.

Pressupõe-se, também neste trabalho, que existe uma correlação positiva entre cultura organizacional e confiança organizacional, além de uma correlação positiva entre fatores da cultura organizacional e fatores de confiança organizacional.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral nesta dissertação consiste em identificar a relação entre cultura e a confiança organizacional, considerando especificamente o caso de uma organização de natureza industrial química, situada na Baixada Fluminense, região do estado do Rio de Janeiro, no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos neste trabalho são os seguintes:

1. Apontar elementos predominantes da cultura da organização estudada;
2. Identificar a influência de variáveis demográficas na percepção da cultura organizacional;
3. Identificar níveis de confiança, estratificando por fatores;
4. Identificar a influência de variáveis demográficas na confiança organizacional;
5. Identificar as correlações entre os fatores da escala de confiança e os da escala de cultura organizacional.
6. Comparar a cultura organizacional na forma pela qual é percebida pelos colaboradores da empresa com os registros e práticas cotidianas da própria empresa.
7. Investigar a relação entre confiança organizacional e valores e práticas da cultura organizacional.

1.3 Limitações do Estudo

Este estudo se propõe a investigar a percepção dos colaboradores de uma organização específica em relação à cultura e confiança organizacional. Nesse sentido, as conclusões obtidas com o presente estudo não são passíveis de generalização.

Para uma análise comparativa da evolução do objeto deste estudo, serão considerados os fatos acontecidos no período de 10 anos, compreendidos entre 1997 a 2007.

1.4 Metodologia

Neste estudo será utilizada uma mescla de modalidades de pesquisas. A pesquisa descritiva, pois aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente, em conjunto ao uso de estudo de caso, já que seu tema central trata de eventos contemporâneos, sem a possibilidade de manipulação dos comportamentos (Yin, 2005, p.26)

Neste trabalho será articulado o método indutivo de pesquisa, pois partiremos de fatos particulares, tendendo a gerar conclusões mais amplas, válidas em relação a um universo maior.

Como técnica de pesquisa serão utilizados:

- Questionários, onde o informante responderá diretamente a um elenco de questões. Essa técnica foi escolhida pela possibilidade de ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes e devido à possibilidade do anonimato, que contribui diretamente na maximização da veracidade das respostas.
- Fontes escritas, de natureza documental, para identificar normas e práticas que permitam compreender a cultura organizacional.

Para análise dos dados serão utilizados métodos quantitativos e qualitativos. Os dados obtidos a partir da Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) e do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) serão analisados quantitativamente. Os dados obtidos a partir de observação e análise dos documentos da empresa serão analisados qualitativamente, com utilização da técnica de análise do conteúdo (Bardin, 1977).

Os dados relativos aos participantes serão abordados mais a frente nos capítulos que tangem a organização estudada e análise de dados.

1.5 Hipóteses

As discussões realizadas anteriormente no presente estudo indicam que a cultura organizacional influencia diretamente os níveis de confiança que os empregados têm na organização. Assim, considerando a estrutura fatorial do IBACO e da ECEO, considera-se que os fatores da cultura organizacional que estarão mais associados à confiança serão Valores de profissionalismo cooperativo; Valores associados à satisfação e bem estar dos empregados e Prática de recompensa e treinamento.

1.5.1 Hipótese Geral

A principal hipótese desse trabalho é que existe uma correlação positiva significativa entre cultura organizacional e confiança organizacional

1.5.2. Hipóteses específicas:

A ECEO (Escala de confiança do empregado nas organizações) é composta pelos seguintes fatores: Promoção do Crescimento do Empregado, Solidez Organizacional, Normas Relativas à Demissão de Empregados, Reconhecimento Financeiro Organizacional e Padrões Éticos. O IBACO (Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional), em sua versão reduzida é formado por fatores relacionados a valores (Profissionalismo Cooperativo, Profissionalismo Competitivo e Individualista e Satisfação e Bem-estar dos Empregados) e a práticas organizacionais (Integração Externa, Recompensa e Treinamento e Promoção do Relacionamento Interpessoal).

Considerando os fatores que constituem os dois instrumentos que foram utilizados no presente estudo e ainda considerando o conteúdo semântico dos mesmos, são elaboradas as seguintes hipóteses específicas.

1. Existe uma correlação positiva significativa entre integração externa (cultura) e solidez organizacional (confiança);
2. Existe uma correlação positiva significativa entre satisfação e bem estar dos empregados (cultura) e promoção do crescimento do empregado (confiança);
3. Existe uma correlação positiva significativa entre satisfação e bem estar dos empregados (cultura) e solidez organizacional (confiança)

4. Existe uma correlação positiva significativa entre satisfação e bem estar dos empregados (cultura) e normas relativas à demissão de empregados (confiança);
5. Existe uma correlação positiva significativa entre satisfação e bem estar dos empregados (cultura) e reconhecimento financeiro organizacional (confiança);
6. Existe uma correlação positiva significativa entre satisfação e bem estar dos empregados (cultura) e padrões éticos (confiança);
7. Existe uma correlação positiva significativa entre profissionalismo cooperativo (cultura) e promoção do crescimento do empregado (confiança);
8. Existe uma correlação positiva significativa entre profissionalismo cooperativo (cultura) e solidez organizacional (confiança)
9. Existe uma correlação positiva significativa entre profissionalismo cooperativo (cultura) e normas relativas à demissão de empregados (confiança);
10. Existe uma correlação positiva significativa entre profissionalismo cooperativo (cultura) e reconhecimento financeiro organizacional (confiança);
11. Existe uma correlação positiva significativa entre profissionalismo cooperativo (cultura) e padrões éticos (confiança);
12. Existe uma correlação positiva significativa entre práticas de recompensa e treinamento (cultura) e promoção do crescimento do empregado (confiança);
13. Existe uma correlação positiva significativa entre práticas de recompensa e treinamento (cultura) e solidez organizacional (confiança)
14. Existe uma correlação positiva significativa entre práticas de recompensa e treinamento (cultura) e normas relativas à demissão de empregados;
15. Existe uma correlação positiva significativa entre práticas de recompensa e treinamento (cultura) e reconhecimento financeiro organizacional (confiança); e
16. Existe uma correlação positiva significativa entre práticas de recompensa e treinamento (cultura) e padrões éticos (confiança).

CAPÍTULO 2 – CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Definições de Confiança

A variável confiança tem sido alvo de vários estudos recentemente desenvolvidos em ciências sociais, pois tem sido considerada um ponto importante para a compreensão das sociedades. O espectro vai da Economia à Psicologia, passando pela Sociologia e a Ciência Política, resultando numa variedade de definições.

Para Rosenberg (1956) a confiança está diretamente ligada à fé nas pessoas, que por consequência está ligada ao fato de que alguém manterá sua palavra. Deutsch (1958) diz que a confiança envolve expectativas de eventos que ocorrerão no futuro e a possibilidade de sofrer algum tipo de perda se ela não for correspondida, onde podemos perceber a variável risco.

Para Yamagishi (2005) a confiança generalizada é a expectativa básica de um comportamento não-explorador da contraparte até prova em contrário. Ao se basear em tal expectativa, então, o indivíduo se arrisca na medida em que é possível haver intenções não declaradas, rompendo uma espécie de contrato firmado a nível psicológico.

De acordo com Gautschi (2000) confiar implica na possibilidade de se desapontar, isto é, quando se confia, pode ser honrada essa confiança ou não. Para o autor existe uma decisão binária e assumir o risco, pode ser a única maneira de se obter informações da contraparte, além de que quando honramos uma confiança depositada, cria-se um elo de retorno mais forte do que quando não a honramos.

Maciel (2001) cita Locke em seu artigo, que expõe duas grandes tendências da variável confiança:

- A de natureza sociológica argumentando que confiança é um produto de padrões históricos de longo prazo de associativismo, engajamento cívico e interações extras familiares.
- A de natureza econômica enfatizando o interesse próprio de longo prazo e o cálculo de custos e benefícios baseados nos ganhos obtidos com o comportamento de confiança.

De acordo com Forster e Nilakant (2005) alguns aspectos são recorrentes na literatura do tema. Inicialmente a confiança tem sido abordada como um fenômeno social, devido à compreensão de que esta é uma resposta do indivíduo as mudanças no contexto social que estão inseridas. Outro aspecto, é que esta é estruturada por relacionamentos interdependentes,

sendo associada com risco e incerteza no relacionamento. Por último, a confiança nos direciona a hipótese ou expectativa de que o outro não buscará obter vantagem, mesmo numa situação propícia.

Para Rotter (1980) a confiança se refere às expectativas generalizadas de um indivíduo em relação à palavra, promessa, declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo, sendo resultado de interações prévias, onde as experiências passadas tem um papel importante na construção de uma confiança ou desconfiança generalizada.

Rennó (2000) resume em seus estudos da natureza política, a confiança interpessoal como um componente básico de um padrão cultural que estimula a mobilização das pessoas, inclusive alegando que a falta de confiança interpessoal é a base para uma cultura política autoritária.

Putnam (1996) constrói o conceito de confiança, a partir de dois pontos: o da reciprocidade, que destaca a interação entre os atores, e o segundo seria o que ele chama de dependência de trajeto, isto é, o histórico de respostas positivas ou negativas, na relação de confiança influencia intensamente a predisposição do indivíduo em confiar.

De acordo com Huff e Kelley (2002) a confiança é formada por expectativas racionais e emocionais. As expectativas racionais são relacionadas à lealdade, integridade de caráter baseada em conhecimentos específicos ou gerais do objeto. Tais expectativas podem ainda ser classificadas como específicas e gerais.

As expectativas específicas envolvem a percepção sobre os atributos competência, benevolência, integridade, previsibilidade e sinceridade, que crescem na medida em que a relação se desenvolve. Já as expectativas gerais, influenciam fortemente o início da relação, uma vez que se baseiam em experiências prévias e diversas fontes de informação que fazem com exista uma tendência de aproximação ou distanciamento de um determinado objeto. À medida que o relacionamento com esse dado objeto se aprofunda, as expectativas gerais são confirmadas ou contrariadas, indicando a manutenção da relação ou o fim da mesma, respectivamente.

As expectativas emocionais contribuem para a confiança e ocorrem antes do comportamento propriamente dito de confiança, podendo incluir: esperança, fé, otimismo ou medo, ceticismo, cautela.

Para Uslaner (1998) a confiança reflete otimismo e esperança, sendo as pessoas otimistas mais tendenciosas a acreditar na decência da natureza humana. Esse conceito foi corroborado através dos estudos de Rennó (2001) que mostrou que o otimismo sobre o futuro pessoal influencia a forma da pessoa ver o outro e se envolver com ele.

Robbins (2006) identifica cinco dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança:

- Integridade – referindo-se a honestidade e a confiabilidade.
- Competência – englobando conhecimentos técnicos e interpessoais.
- Consistência – relacionado ao discurso comparado as ações do indivíduo alvo de confiança.
- Lealdade – voltado para a disposição de proteger e defender uma outra pessoa.
- Abertura – relacionado ao quanto se sente que a outra pessoa tem confiança em você.

Para Bromiley e Cummings (1995) a confiança reduz os custos de transação, através da redução de comportamentos oportunistas nas relações de trabalho, isto é, a crença de que a outra parte age de boa fé, honestidades e não tenta tirar vantagem excessiva sobre o outro mesmo quando surge essa oportunidade. Segundo os autores, a confiança deverá ser medida com base em três dimensões: afetiva, cognitiva e intencional, ou seja, a confiança deverá ser analisada baseada no que as pessoas sentem, pensam e como tencionam agir.

Lewicki e Bunker (1996) identificaram em seus estudos que a confiança se baseia em três pilares:

- No caráter, na medida em que os indivíduos têm percepção de integridade, lealdade, etc.
- Na competência, quando os indivíduos percebem capacidade, aptidão e conhecimento efetivo sobre o tema específico.
- Nas intenções, isto é, quando os indivíduos identificam os propósitos das ações dos outros.

Os autores apresentam um modelo evolutivo do desenvolvimento dos estágios de confiança, cuja base são as relações. Como podemos observar na figura 1, o primeiro estágio se dá no primeiro contato entre as partes, onde a confiança é calculada racionalmente, avaliando a relação custo versus benefício de confiar na outra parte. Nesse estágio a relação é frágil, sem base histórica de credibilidade, o que leva a uma percepção de desconfiança caso ocorra qualquer evento que contraponha expectativas colocadas. No segundo estágio, percebemos que o período avaliativo que ocorre no primeiro estágio foi superado, criando uma referencia de fatos onde as expectativas de confiança foram atendidas. As relações são mais sólidas, e mesmo que algum evento contraponha a confiança esperada, a relação não é afetada, pois existe um histórico positivo de expectativas e frustrações. O terceiro estágio é

um patamar mais raro de ser alcançado e não é necessariamente um requisito de sucesso para uma relação de cooperação. Esse estágio depende da pretensão das partes em desenvolvê-lo, pois se baseia numa relação mais profunda, onde as partes têm interesses comuns, prioridades e preferências. É quando uma parte pensa, sente e responde como a outra parte.

Figura 1 – Estágios de Confiança

Primeiro Estágio Confiança Calculada	Segundo Estágio Confiança por Conhecimento	Terceiro Estágio Confiança por Identificação
<ul style="list-style-type: none"> • Instrumental • Frágil • Conveniência • Custo x benefícios 	<ul style="list-style-type: none"> • Superado primeiro estágio • Base no conhecimento de experiências anteriores • Comunicação transparente • Solidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Superado segundo estágio • Amadurecimento das relações • Identificação de interesses, prioridades, etc.

Fonte: Adaptação Drummond (2007, p.46)

Entretanto, a confiança não existe pura e simplesmente, e sim precisa ser construída ao longo do tempo, através de experiências e um ambiente estável e de colaboração. Em traços gerais, Deutsch (1958) considerou que a cooperação leva a comportamentos de confiança, e competição levam a desconfiança.

Considerando que a confiança, como discutido anteriormente, se desenvolve a partir da experiência individual, em sua relação com a organização, o indivíduo estará a cada momento confirmando ou retificando suas expectativas sobre o que dela esperar. Tais expectativas envolvem a organização como um todo, desde a manutenção do emprego até garantia de acesso a promoções e outros benefícios. É nesse sentido que parece adequado considerar a relação entre confiança e cultura organizacional.

2.2 As principais abordagens

O tema confiança assume características diferenciadas mediante a abordagem de estudo e foco de relação causal. As principais abordagens são: sociológica, econômica e psicológica.

Na perspectiva sociológica a confiança pode ser conceituada como um fenômeno intra e entre organizações, está relacionado com a relação entre pessoas e instituições (Freire, 2007). De acordo com Mitzal (1996) os agentes sociais se interessam primeiramente pelo coletivo, em detrimento do interesse individual, devido ao pressuposto que as pessoas não podem viver isoladas. Luhmann (1979) identifica a confiança como um mecanismo que

proporciona aos indivíduos administrar a tolerância e incerteza. Nessa abordagem, a confiança é social e normativa e não individual e calculista, sendo considerada necessária para a continuidade harmoniosa das relações sociais.

Sob a ótica econômica, a confiança se insere no contexto das transações, onde o risco de oportunismo é elevado e as pessoas e organizações necessitam de mecanismos contra esse tipo de comportamento. A variável confiança se traduz como um fator importante na administração do risco e de acordo com Hill (1990), impacta na reputação das partes envolvidas. Freire (2007) cita alguns autores que acreditam que nas organizações a confiança afeta diretamente a redução de controles e a maior rapidez na tomada de decisão, aumentando a eficiência do processo.

A abordagem psicológica enfatiza as diferenças individuais de personalidade na compreensão da confiança, onde esta resulta de expectativas, de atribuições e de crenças que são específicas de um determinado contexto. Deutsch (1958) entre outros autores, sugerem que a confiança sofre variações devido à percepção do indivíduo, que é formada pelas experiências pessoais.

Na perspectiva dos psicólogos sociais, a confiança interpessoal é a predisposição em confiar em outras pessoas, como fruto de experiências e relacionamentos experimentados, transformado em crença estável (Drummond, 2007).

Freire (2007) identifica pontos comuns nas diferentes perspectivas:

- A confiança envolve expectativas e atribuições acerca de outro sem conhecimento completo das suas implicações.
- As atribuições influenciam as crenças individuais e as expectativas sobre o outro.
- As atribuições e crenças são contingentes a um determinado contexto, que é baseado em informação pessoal e institucional.

2.3 A confiança no desenvolvimento do capital social

A competitividade vem tornando-se cada vez mais uma variável impulsionadora do cenário global, provocando mudanças contínuas nas empresas, com o objetivo de manterem-se adequadas as exigências do mercado. O emprego que era freqüentemente estável passa a uma realidade de instabilidade e curta duração. Esse processo de mudança vem modificando as relações nas organizações, pois a instabilidade do emprego e a insegurança são, hoje, uma freqüente no cotidiano das pessoas.

Existe um desafio atual para as empresas diante da dificuldade de gerenciamento que envolve manter-se competitivo, porém tendo de suas equipes comprometimento, cooperação e alinhamento as diretrizes organizacionais.

Outro ponto importante na busca da competitividade é o diferencial competitivo através do conhecimento, inerente a especificidades dos indivíduos que compõem cada organização. A gestão desse conhecimento só se torna possível, se existir boa vontade dos envolvidos no compartilhamento das informações, experiências e percepções.

Segundo Kliksberg (in Drummond, 2007) existem quatro tipos de capital:

- Ativos naturais – os recursos que um país conta como uma dotação natural.
- Ativos construídos - constituem os ativos fixos, as infra-estruturas, o capital financeiro e o capital comercial, isto é, são aqueles criados pelo trabalho da sociedade.
- Humano – constituído pela qualidade da população, envolvendo variáveis como saúde, educação, etc.
- Social – referente aos valores, a cultura, elementos intangíveis, como cooperação e a capacidade de gerar esforços que apóiem o interesse coletivo.

De acordo com Drummond (2007) o desenvolvimento do capital humano, isto é, o desenvolvimento individual, tende a impactar diretamente em interesses particulares de crescimento e sucesso, não necessariamente promovendo retorno para a organização. Para que haja ganho para a organização é necessário que o conhecimento seja compartilhado, disseminado e atualizado. Este processo de socialização do conhecimento tem muito mais valor, do que o conhecimento em si. Dessa forma, o desafio está em promover alternativas institucionais para a geração contínua de conhecimento e aprendizado, indo além do investimento no capital humano, para investir no capital social, coletivo.

A coordenação de redes sociais passa a exercer um papel importante para a gestão de pessoas, inclusive com um incremento nos elos das estruturas organizacionais, tanto horizontal quanto vertical (Malnight, 2001). Elos esses, que são aspectos fundamentais do capital social, que é abordado pelos autores Nahaphiet e Ghoshal (1997) e Le Boterf (2003).

Para Coleman (1994) capital social é a capacidade dos grupos humanos para trabalhar juntos, visando a objetivos comuns, onde a capacidade de associação depende fortemente de normas e valores compartilhados, e da aquisição de virtudes sociais como lealdade, honestidade e confiabilidade.

Nahaphiet e Ghoshal (1997) consideram um modelo de capital social composto por três dimensões: estrutural, cognitiva e relacional, conforme figura abaixo.

Figura 2: Dimensões do Capital Social

Estrutural	Cognitiva	Relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional • Padrões de conexões entre indivíduos e elos que formam a rede organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento compartilhado • Interpretação e sistemas de significados compartilhados 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Normas e sanções • Obrigações e expectativas • (Condições para a existência do relacionamento)

Fonte: Autora

De acordo com Le Boterf (2003), o modelo de competência é estruturado a partir de três dimensões: Cognitiva que está relacionada com o saber agir, Relacional com o querer agir e Estrutural com o poder agir, melhor descrito na figura abaixo.

Figura 3: Modelo de Competência Le Boterf

Estrutural Poder Agir	Cognitiva Saber Agir	Relacional Querer Agir
<ul style="list-style-type: none"> • Contexto facilitador • Meios • Atribuições • Redes de recursos • Organização do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos e habilidades • Treinamento à combinação de recursos • Situações profissionalizantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos claros e compartilhados indivíduo/organização • Auto-imagem • Reconhecimento • Confiança

Fonte: Adaptação do Modelo de Le Boterf, pág. 160, 2003

Nas duas abordagens acima, o fator confiança é indicado como um ponto que possibilita o desenvolvimento de relacionamento entre as partes integrantes da rede.

2.4 Comportamentos de confiança nas relações

Vários comportamentos podem indicar confiança, porém alguns deles são encontrados de forma consistente na literatura sobre o assunto, são eles: a comunicação aberta, a aceitação de influência, o evitar oportunismo e a redução de controle (Freire, 2007).

Os comportamentos são componentes importantes na construção do elo de confiança, pois é através da observação e interpretação desses comportamentos que os indivíduos conhecem os motivos e as intenções dos outros e são capazes de construir percepções de confiabilidade.

Segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995) as pessoas divergem na propensão para confiar, sendo que diferentes experiências de vida, tipos de personalidade, *background* educacional e cultural, entre outros fatores determinam a propensão para confiar ao nível individual.

Nos estudos de Costa (2000) os comportamentos de confiança são categorizados em dois pontos:

- Cooperação, identificando que uma comunicação aberta, o compartilhamento de conhecimento e a aceitação da influência do outro no seu trabalho, afeta diretamente o envolvimento da equipe
- Controle, que se refere à necessidade dos membros da equipe em controlar ou não o trabalho do outro, observando que quanto maior a confiança, menor a necessidade de controlar o trabalho do outro.

No contexto da cooperação, a confiança consiste num cálculo da probabilidade da cooperação ser bem sucedida (Gambetta, 1988). Os estudos mostram que a participação e envolvimento das equipes no processo de tomada de decisão contribuem diretamente para o nível de confiança desta na liderança (Freire, 2007), além da percepção de procedimentos e tratamentos justos, do respeito e da preocupação pelo bem-estar dos indivíduos e da integridade, onde o discurso versus prática é um fator importante de respeito e credibilidade.

2.5 Algumas pesquisas sobre Confiança

O estudo de McAllister (1995) analisou a natureza e o funcionamento das relações interpessoais de confiança, os fatores que influenciam no comportamento e desempenho organizacional. O foco da pesquisa foi a distinção das duas formas de confiança: a cognitiva e a afetiva, evidenciada de forma clara, no estudo. Algumas hipóteses foram corroboradas como a associação positiva entre confiança afetiva, comportamentos de cidadania e frequência de interação. Outras não foram evidenciadas, tais como, a confiança baseada nos atributos cognitivos seja maior quando se verifica elevados níveis de desempenho, semelhanças culturais e étnicas e credenciais profissionais.

Os pesquisadores Rennó e Seligson (2000) detiveram-se em seus estudos em discutir o impacto da confiança interpessoal generalizada e personalizada na esfera sócio-política, validando estatisticamente um instrumento que considera a multidimensão da variável confiança. Para eles a confiança generalizada é a que se aplica além da vida pessoal ou particular de cada indivíduo, sendo essa abordagem normalmente analisada nas pesquisas

sobre engajamento cívico e confiança. A confiança personalizada se refere a questões privadas, normalmente ignoradas nos estudos de ciência política, pois a tendência é identificar o quanto o outro é digno de confiança, mas esquecem de investigar o quanto o indivíduo tende a confiar em outras pessoas.

Em outro trabalho, Rennó e Bernardo (2007) investigaram a correlação das duas dimensões da confiança, acima citadas, e o engajamento cívico, identificando que existe uma correlação positiva entre a confiança generalizada e personalizada, e também entre confiança generalizada e engajamento cívico. Porém não foi possível identificar correlação significativa entre confiança personalizada e engajamento cívico, concluindo que a confiança personalizada não exerce influência sobre o engajamento cívico e vice-versa.

Igarashi et al. (2008), apresentam dois tipos diferenciados de confiança: a confiança social ou generalizada e a confiança interpessoal ou particular. A confiança social ou generalizada se refere a uma crença na benevolência humana, ou seja, considera-se a confiança como um aspecto da natureza humana e que se pode confiar na maioria das pessoas, apesar da existência de algumas exceções. A confiança interpessoal se desenvolve a partir de relacionamentos seguros com outras pessoas. Quando as pessoas se relacionam com alguém com forte comprometimento, é provável que elas confiem nessa pessoa. É um tipo de confiança baseado mais no senso de segurança ou garantia de que o conhecimento que se tem a respeito da pessoa, permite prever seu comportamento futuro.

Em estudo realizado por Farris, Senner e Butterfield (1973), com 296 profissionais de 16 instituições financeiras brasileiras, variando desde presidentes de banco até o pessoal do setor administrativo, os resultados evidenciaram que a confiança social não aumenta conforme o grau de escolaridade, mas que confiança social e status socioeconômico estão positivamente correlacionados. Outra descoberta do estudo é que quanto maior o tempo de serviço na organização, menor a confiança social.

Puusa e Tolvanen (2006) fazem distinção entre a confiança no nível organizacional e individual. Confiança no nível organizacional se refere a um sentimento coletivo de cooperação e comprometimento direcionado para o atingimento das metas organizacionais, enquanto que no nível individual, a confiança afeta a vontade de cooperar e se comprometer com as mudanças organizacionais.

Já Mariotti (2004) estudou confiança como um fator diferenciador, quando se faz presente como um elemento da cultura organizacional, no desempenho de relações intra-organizacionais. A organização estudada apresentou evidências, na cultura desta, de elementos necessários ao estabelecimento da confiança intra-organizational.

Freire (2007), em sua tese de doutorado, trabalhou na análise das variáveis que determinam a confiança nas equipes de Pesquisa e Desenvolvimento e na análise do impacto desta na eficácia da equipe. O estudo concluiu que confiança na equipe é um constructo multidimensional, composto por quatro dimensões: comportamentos de não confiança, percepções de confiabilidade, percepções de considerações/influência e cooperação.

Drummond (2007) pesquisou o tema confiança associado à liderança, diferenciando esta variável entre chefia e liderança e como a confiança exerce o seu papel nessa distinção. Foi constatado que líderes, mesmo num cenário de incertezas, exibem práticas relacionadas à promoção de atmosferas de confiança, como comunicação transparente, apoio e proteção, interesse e consideração e estímulo a cooperação. Já as chefias, baseiam-se no poder hierárquico, em controle, pressões e/ou punições para obtenção de resultados. A confiança demonstrou ser um elemento central nessa diferenciação. A percepção dos colaboradores sobre as práticas foi capaz de indicar e legitimar o fenômeno de liderança.

CAPÍTULO 3 – CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Definições

O mundo social é construído a partir do significado que as coisas e as interações assumem para o coletivo. Esse significado é gerado a partir da construção, desconstrução e reconstrução da realidade a partir de experiências antigas e novas.

A definição de cultura para Trompenaars (1994) é o resultado da interação social ou comunicação significativa, que pressupõe formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem, existindo uma dependência mútua dos atores pelo fato de que juntos, constituem um sistema interligado de significados.

Etimologicamente a palavra cultura provém do latim cultura, não sofrendo alterações na tradução para o português, e é usada para designar o ato ou efeito de cultivar. Depreendemos então que o ato de cultivar deriva para o ciclo de nascer, crescer e morrer (ROSA, 2002). Isto é, padrões de comportamento que nascem num grupo quando este está em formação, se solidifica no decorrer do tempo através das experiências e sofre mudanças para adaptação a uma nova realidade.

O conceito de cultura organizacional vem de uma base antropológica (FREITAS, 1991) onde se encontra diversas teorias que se concentram em aspectos distintos de uma mesma questão.

De acordo com Smircich in Freitas (2001) diferentes análises sobre o tema cultura são devido ao conceito que os pesquisadores têm do que é “organização”, “cultura” e “natureza humana”.

Derivando a combinação desses pressupostos, os estudos sobre cultura organizacional podem ser identificados em cinco áreas:

- Administração Comparativa, onde cultura é considerada um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem (Funcionalismo-Malinovski).
- Cultura Corporativa, onde a cultura funciona com um mecanismo adaptativo-regulador, unificando o indivíduo nas estruturas sociais (Funcionalismo-Estrutural)
- Cognição Organizacional, neste a cultura é um sistema de cognições compartilhadas, onde a mente humana gera cultura pelo significado de um número finito de regras (Etnociência).

- Simbolismo Organizacional, sendo a cultura considerada um sistema de símbolos e significados compartilhados, necessitando ser interpretada para ser entendida (Antropologia simbólica)
- Processos Inconscientes e Organização, sendo a cultura uma projeção da infra-estrutura universal da mente (Estruturalismo)

Mesmo com abordagens distintas sobre o mesmo tema, vale destacar o conceito de cultura organizacional apresentado por um dos principais autores do tema, Schein (1984), que define cultura como um modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a aqueles problemas.

Além dos comportamentos e relações observáveis, Schein (1984) busca o significado dos valores manifestos, para entender como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam o porquê de certas ações.

A definição de Schein, entretanto, não é a única. Apesar de não ser objetivo no presente estudo a apresentação de uma lista extensa de definições, alguns autores podem ser citados, acrescentando ou redirecionando alguns dos aspectos destacados por Schein. Para Shrivastava (1985), por exemplo, a cultura organizacional é um sistema que se mantém estabilizado e perpetuado a partir de aspectos como mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.

Nos termos de Pettigrew (1979), a cultura organizacional é “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (p. 574). Para Kilmann (1985), a cultura organizacional é composta por regras que fornecem significado, direção e mobilização, que vão gerar a energia que move a corporação.

Já segundo Nelson (1996), cultura é uma porção de valores de uma organização que são adotados por seus membros, sendo que valores são definidos como afirmações gerais sobre o que é desejável e indesejável. Cultura é um mecanismo de controle organizacional, ou um mecanismo para se manter as fronteiras.

Trice e Beyer (1993) apontam o aspecto ideológico envolvido na cultura organizacional, ressaltando a forte carga emocional e a conseqüente resistência a mudanças, que auxilia os membros da organização a reduzir incertezas e ambigüidades. Robbins (2006)

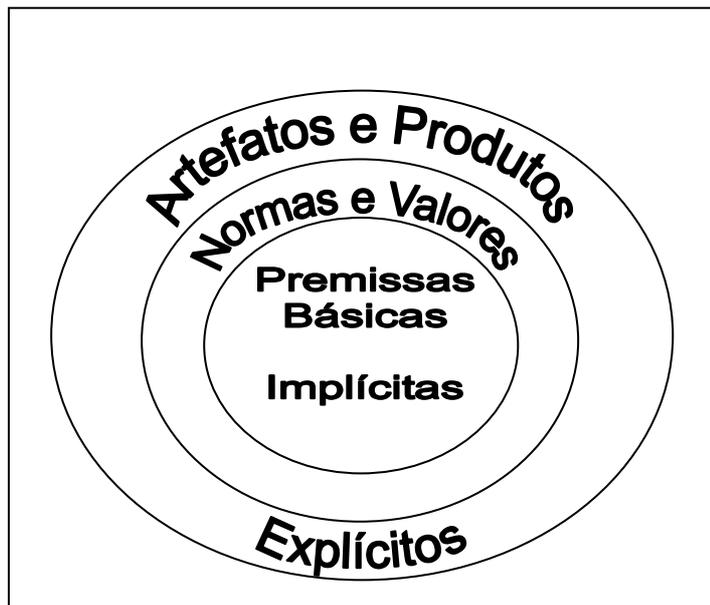
considera a cultura organizacional como um fator diferenciador entre as organizações, já que diz respeito a conjunto de valores que é compartilhado por seus membros.

No conceito de Freitas (1991), a cultura organizacional é constituída de oito elementos:

- Valores – efetivamente o que é importante para a organização atingir o sucesso
- Crenças e pressupostos – aquilo que é tido como verdade na organização
- Ritos, rituais e cerimônias – são atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa
- Estórias e mitos– a primeira são as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Já os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentados pelos fatos.
- Tabus – colocam em evidência o aspecto disciplinar, com ênfase no não-permitido.
- Heróis – tornam o sucesso atingível e humano; fornecem modelos; estabelecem padrões de desempenho;
- Normas – é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, ou postas em ostracismo quando violam as normas.
- Comunicação – é o processo que se dá através de uma rede formal ou informal, que efetiva a cultura organizacional.

Segundo Trompenaars (1994) a cultura se manifesta em diferentes níveis, conforme a figura 4. O nível externo apresenta a cultura explícita, isto é, o que se observa no dia a dia da organização, como a arquitetura, vestimentas, layout. As normas são a referência de um grupo do que é certo e errado, que podem ser formais ou informais, os valores já significam o que é bom e mau, voltado aos ideais. E finalmente as premissas básicas, que representam o modo que as pessoas lidam com dadas situações, baseados em experiências de sucesso e fracasso.

Figura 4 – Modelo de Cultura



Fonte: Trompenaars, 1994, p.23

Schein (1984) explica que cada nível se refere ao grau no qual o fenômeno cultural é visível para o observador.

A força de uma cultura pode ser definida através da homogeneidade e estabilidade dos membros, a duração e a intensidade das experiências compartilhadas do grupo. Isto é, se um grupo que tem membros a um longo tempo unidos e durante esse tempo as dificuldades e obstáculos foram transpassados com sucesso, utilizando as soluções e comportamentos esperados pela sua cultura, temos então uma cultura fortalecida e valorizada. Porém se temos um grupo que tem uma rotatividade alta de seus membros, onde não se pode estabelecer um vínculo de comportamentos na linha de tempo, podemos dizer que essa cultura é fraca e suscetível a qualquer influência externa (SHINYASHIKI, 1995)

O tempo se faz um fator importante, pois a estrutura de uma cultura é composta de situações de aprendizado e as possibilidades de sucesso e insucesso de cada uma delas. Sendo assim, as soluções propostas normalmente reforçam uma atitude seja positivamente ou negativamente, gerando uma reprodução do comportamento do grupo.

Os problemas do cotidiano são resolvidos de forma tão óbvias que as soluções desaparecem da nossa consciência, desta forma uma cultura organizacional nada mais é que a forma como os grupos se organizam no decorrer dos anos, para resolver os problemas e desafios apresentados a eles. A cultura é subconsciente no sentido de que ninguém verbaliza, mas ela cria as raízes da ação (CERCAL, 2001)

Existem mecanismos naturais na organização que são freqüentemente utilizados pelos seus líderes para injetar um valor que defendem. Esses mecanismos são as ferramentas que fazem com que uma cultura seja disseminada pela organização, podendo ser explícitos ou implícitos (SHINYASHIKI, 1995).

- Declarações formais da filosofia organizacional, estatutos, credos, materiais utilizados para seleção e socialização do seu pessoal.
 - Projeto dos espaços físicos.
 - Papel deliberado de formação, ensino e treinamento pelos líderes
 - Recompensa explícita e critérios de promoção.
 - Estórias, mitos sobre o pessoal superior e sobre eventos ocorridos.
 - Fatos que merecem a atenção dos líderes.
 - Reação dos líderes aos incidentes importantes e crises organizacionais
 - Como a organização esta esquematizada e estruturada (esquema de trabalho, grau de descentralização, mecanismos de integração)
- Sistemas e procedimentos organizacionais (tipos de sistemas de informação, de controle e de apoio às decisões em termos de classificação de informações. Quem recebe qual informação e quando e como a avaliação de desempenho e outros processos de revisão são realizados.)
- Critérios usados no recrutamento, seleção, promoção, nivelamento, aposentadoria e exclusão de pessoas.

Schein (1984) alega que a cultura é formada por um processo de aprendizagem grupal que envolve dois mecanismos caracterizados por recompensa e punição.

De acordo com Fleury e Fischer (2006) os grupos com *background* ocupacional semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações, como a cultura dos gerentes, dos engenheiros, do sindicato, mesmo a organização vivenciando experiências comuns e existindo uma forte cultura prevalecendo sobre essas subculturas.

Analisando os elementos culturais e os mecanismos de transmissão da cultura, torna-se claro perceber que Recursos Humanos é uma área impactante na disseminação desta, através do modelo de gestão de pessoas definido para organização e as ferramentas adotadas no processo de comunicação interna.

De acordo com Freitas (2001) a área de Recursos Humanos tem funções estratégicas que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais, através das ações abaixo:

- Definição de perfis compatíveis com os valores que orientarão o recrutamento e a seleção.
- Desenho de programas de treinamento e de desenvolvimento que passam a enfatizar a história da organização.
- Elaboração de sistemas de recompensas e status, que premiam competência e comprometimento.
- Definição de carreiras e critérios para avaliação, reforçando valores organizacionais.
- Recuperação de “desviantes”, esclarecendo quanto às normas vigentes.
- Preparação de Celebração de heróis e reconhecimento comportamental exemplar.
- Veiculação de histórias que revigorem os valores.
- Definição e interpretação de mensagens adequadas através da comunicação interna.

3.2 Identificação e tipos de Cultura

É percebida uma diversidade de abordagens no tratamento do tema cultura organizacional, vários autores focam seus trabalhos em aspectos distintos, o que origina uma série de metodologias para a identificação e caracterização da cultura.

Freitas (1991) identifica em seu trabalho alguns autores que têm uma representatividade no processo de tipologia das culturas. A cultura pode ser vista de várias maneiras e as trilhas teóricas resultam de opções pessoais dos autores em questão.

Handy (1987) parte o seu trabalho de Roger Harrison baseando-se nos canais de poder e como refletem nas estruturas e sistemas. Ele identifica quatro tipos de culturas:

- Cultura do Poder – encontrada normalmente em pequenas organizações. As relações trabalham baseadas nas fontes centrais de poder. Existem poucas regras e procedimentos. As decisões são baseadas na busca do equilíbrio de influências, desconsiderando razões e lógica. Os indivíduos, que melhor se adaptam a esse tipo de cultura, têm foco político, assumem riscos, e são motivados pelo poder.
- Cultura de Papéis – baseada na lógica e racionalidade. Tem sua organização de acordo com funções e especialidades. A relação entre as funções são

controladas por procedimentos, definindo tarefas e autoridades. O foco está no papel exercido e não no desempenho pessoal. São ambientes previsíveis que oferecem estabilidade aos empregados. São fortemente encontradas em organizações baseadas em economia de escala.

- Cultura da Tarefa – é orientada para o trabalho ou projeto, com foco na alocação de recursos e pessoas apropriados com a autonomia necessária para fazer com que o projeto aconteça. O trabalho em equipe é bastante estimulado. É adequada onde a flexibilidade e a sensibilidade em relação ao ambiente são essenciais. O controle não é percebido de forma expressiva nessa cultura.
- Cultura da Pessoa – é rara, pois é encontrada no indivíduo e não nas organizações. Onde o indivíduo se volta para os seus valores pessoais, sem um poder superior que direcione os interesses. É fortemente encontrada em grupos sociais, ONGs, entidades específicas.

Deal e Kennedy (1982) baseiam sua análise na relação que a organização tem com o ambiente de negócios. Eles definem quatro tipos de cultura, baseado na composição de níveis de dois elementos: grau de risco das atividades e velocidade da disseminação das definições estratégicas.

- Cultura Macho – Alto risco das atividades e necessidade de rápida disseminação das decisões. É predominantemente individualista, e as ações são mais pessoais e exige do indivíduo alta capacidade de tomada de decisão. Caracterizada por um ambiente competitivo e com dificuldades de aprendizagem.
- Cultura Trabalho Duro Diverte Muito – É a combinação de baixo risco e rápida disseminação das decisões. Predomina nessas organizações uma valorização da qualidade do serviço ao cliente, apesar da tendência ao volume de trabalho. Pouco individualista, os rituais favorecem ao coletivo. Tem um foco no curto prazo e na criação de oportunidades de venda.
- Cultura Aposte em sua Companhia – É o cruzamento de alto risco e lenta disseminação das decisões. Tem como característica organizações de altos volumes de investimento e tempo longo de retorno. O foco está nas decisões de longo prazo. Respeitam a autoridade e competência técnica e compartilham o conhecimento. O processo de carreira é a longo prazo. São vulneráveis as flutuações econômicas.

- Cultura de Processo – Baixo risco nas atividades e lento processo de disseminação da cultura. Fortemente caracterizada pela perfeição técnica, detalhes, onde é mais importante o como fazer do que o que fazer. Os rituais privilegiam os padrões, procedimentos e formalidades.

Sethia e Von Glinow (1985) focam seus critérios para o sistema de recompensa, pois acreditam ser a ferramenta fundamental para o gerenciamento da cultura. Como os demais autores, estes identificaram quatro tipos de cultura, baseado no foco pessoas e performance.

- Cultura Apática – Baixo foco nas pessoas e na performance. Reflete um quadro de desmoralização e cinismo nas relações, com uma liderança alienada. É caracterizada pela falta de entusiasmo dos empregados e baixa orientação para resultados.
- Cultura Cuidadosa – Alta preocupação com as pessoas e baixo foco na performance. Tendência paternalista, com alto foco no bem-estar das pessoas. A estabilidade de emprego é valorizada entre os indivíduos, as recompensas são focadas no coletivo e as relações de superior/subordinado são de obediência.
- Cultura Exigente – Alto foco na performance e baixo nível de preocupação com as pessoas. Orientada para o resultado, as recompensas financeiras são uma prática, principalmente as variáveis. Tem uma característica forte de competitividade e a segurança no emprego depende da performance.
- Cultura Integrativa – Uma combinação de alta preocupação com as pessoas e forte expectativa de desempenho. Estes dois aspectos se auto-reforçam. As práticas de recompensa são acima dos padrões de mercado e as organizações são fortemente orientadas para atrair e reter talentos.

3.3 Modelos de diagnóstico de culturas organizacionais

Alguns pesquisadores concentraram seus esforços em desenvolver instrumentos que facilitassem a análise das características culturais das organizações.

Rousseau (1990) baseada no modelo de Schein definiu cultura organizacional com cinco dimensões: artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressupostos básicos. Isto é, há o acréscimo dos padrões de comportamento e normas comportamentais. Ao desenvolver o instrumento, Inventário de Cultura Organizacional -

ICO, a autora, juntamente com outros colaboradores, se concentrou fortemente às normas comportamentais. O ICO caracteriza doze estilos culturais, agrupados em três tipos:

- Cultura construtiva (estilos humanístico-encorajador, afiliativo, de realização e auto-expressão),
- Cultura passivo-defensiva (estilos convencional, de aprovação, de dependência e de evitação) e
- Cultura agressivo defensiva (estilos de oposição, de poder, competitivo e perfeccionista)

Outro autor significativo no desenvolvimento de instrumentos foi Hofstede (1990), que em trabalho com outros pesquisadores, propôs um modelo no qual a cultura se manifesta por meio de práticas organizacionais, que englobam rituais, heróis e símbolos. Segundo Hofstede, as práticas configuram-se a partir dos valores dos fundadores ou membros da alta cúpula da organização, que diariamente através dos mecanismos de socialização afetam todos os membros da organização. Foi fundamentado neste referencial, que os autores desenvolveram um instrumento que caracteriza valores e práticas nas seguintes dimensões:

- Valores: necessidade de segurança, centralidade do trabalho e necessidade de autoridade
- Práticas: orientação para processos versus resultados, para empregado versus tarefa, paroquial versus profissional, sistema aberto versus fechado, sistema rígido versus flexível, normativa versus pragmática.

Já Tamayo (2004) baseou seus estudos na referencia dos valores fazendo um paralelo entre os valores pessoais e organizacionais. Segundo o autor, os valores organizacionais têm origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos por pessoas, fundadores, gestores, colaboradores. Ele conclui que todos ou quase todos os valores organizacionais são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o ambiente organizacional. Dessa forma foi desenvolvido o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais que destaca 8 fatores:

- Realização – a meta central é o sucesso, referencia a competência para sobrevivência da organização
- Conformidade – definição de limites e cumprimento das regras e modelos estabelecidos
- Domínio – referência ao status, controle sobre pessoas e recursos, posição dominante no mercado.

- Bem-estar – preocupação em propiciar satisfação e qualidade de vida ao empregado
- Tradição – preservação e respeito aos costumes e práticas consagradas na organização
- Prestígio – busca de prestígio, admiração e respeito na sociedade devido a qualidade dos seus produtos
- Autonomia – aperfeiçoamento constante do empregado, referencia a criatividade, profissionais com experiências diversas, abertura para desafios
- Preocupação com a coletividade – referencia ao relacionamento cotidiano com a comunidade

3.4 Outras pesquisas sobre cultura organizacional

Devido a seu caráter amplo e a variedade de fenômenos a ela relacionados, a cultura organizacional tem sido investigada em sua influência sobre diversas variáveis.

Em estudo realizado por Vergara e Pinto (1998) com 684 líderes da Telerj, foi encontrada uma correlação positiva significativa entre a cultura organizacional e a resistência a mudança, demonstrando um perfil cultural de negação a diferença, afetando o processo de mudança nessa organização.

Outra pesquisa realizada foi a realizada por Lück (2001), em uma empresa multinacional da Região metropolitana de Curitiba, no estado do Paraná, com o objetivo de caracterizar a cultura organizacional. A pesquisadora identificou como o estilo de gestão adotado pela direção superior da empresa promove uma mudança significativa no seu modo de ser e de fazer.

Dela Coleta e Naves (2003), realizaram uma pesquisa de campo que analisou a relação dos tipos de cultura organizacional presentes em algumas empresas hoteleiras com a natureza do vínculo estabelecido entre o funcionário e a organização. Foram pesquisados hotéis na cidade de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, onde se obteve 223 funcionários respondentes. Os resultados do trabalho indicam a relação entre o comprometimento e a cultura organizacional, sob a ótica do empregado, além da existência de relação dos tipos de cultura com os tipos de comprometimento, sendo a cultura de função o principal preditor do comprometimento normativo e instrumental e a cultura de tarefa sendo o principal preditor do comprometimento afetivo.

Pinto (2005) realizou um estudo para identificar possíveis influências da cultura organizacional sobre a liderança, com 234 estudantes universitários de cursos noturnos de administração de empresas, ciências contábeis e direito, sendo todos trabalhadores de vários setores da região do Triângulo Mineiro, no estado de Minas Gerais.

É observável, que são escassos os estudos que relacionam cultura organizacional e confiança. Entretanto ambos os constructos vêm sendo objeto de estudos no campo organizacional, tendo em vista sua influência sobre diversos aspectos essenciais para o sucesso da organização, como ressaltado por Vergara e Pinto (1998), Lück (2001), Dela Coleta e Naves (2003), Pinto (2005), McAllister (1995), Mariotti (2004) e Freire (2007).

3.5 A Relação entre Confiança e Cultura Organizacional

Parte da literatura relaciona confiança interpessoal a muitas variáveis organizacionais, como qualidade da comunicação, o desempenho, a resolução de problemas, o comportamento de cidadania e a cooperação (Freire, 2007). Para alguns (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998) a confiança envolve expectativas de benevolência e dependência em relação à outra parte envolvida, sendo as ações de quem confia derivados de percepções, crenças e atribuições do indivíduo alvo de confiança.

Apesar da confiança e da cultura organizacional serem variáveis caracterizadas por pertencerem a dois níveis distintos, micro e macro, respectivamente, e ainda de estudos no contexto organizacional buscando a relação entre esses níveis serem escassas, existem diversos indicativos dessa relação.

Em geral os estudos buscando a relação entre os dois constructos, consideram a cultura organizacional como um antecedente da confiança, ao mesmo tempo em que consideram a confiança como uma variável capaz de facilitar processos de mudança na cultura das organizações. É possível, assim, assinalar o caráter interdependente entre as variáveis, adicionando ainda a concepção da cultura como algo que está na organização e não necessariamente aquilo que a organização é. Dito de outra maneira, as pessoas são capazes de agir, exercendo influências capazes de levar o grupo à modificação.

Entretanto, considerando a cultura organizacional principalmente como aquilo que está na organização, a confiança que os empregados têm na organização pode contribuir para sua alteração. Se é adequado considerar que a confiança estimula uma série de comportamentos benéficos no contexto do trabalho, a mesma lógica permite dizer que sua ausência pode contribuir para o desenvolvimento de práticas e valores pouco ou nada producentes. Como

consequência, a organização pode estabelecer normas para obter dos empregados condutas mais favoráveis aos seus objetivos.

Como considerado no presente estudo, a confiança pode ser analisada inicialmente em seu aspecto intrapessoal, considerando que o indivíduo tem a crença (confiança) sobre si mesmo em relação a situações futuras que irá vivenciar. A confiança intrapessoal é um forte ingrediente para a confiança interpessoal, a qual contribuirá para que o indivíduo esteja mais aberto aos relacionamentos interpessoais e neles obter maior satisfação. Isso acontece quando o contato com outras pessoas não é visto, *a priori*, como uma ameaça a sua segurança física e psicológica. É nesse sentido que, de acordo com Farris, Senner e Butterfield (1973) a confiança interpessoal se refere a um traço de personalidade que se desenvolve a partir de um complexo conjunto de relacionamentos interpessoais.

A confiança interpessoal, por sua vez, tem sido considerada como um fator preponderante para uma cultura de confiança, contribuindo para um nível mais elevado do fenômeno: a confiança social ou geral (IGARASHI et al., 2008)

Se é possível argumentar que a confiança se desenvolve de forma específica dentro de uma determinada sociedade, também é possível, da mesma forma, considerar que ela se desenvolva de forma específica dentro de uma determinada organização, sendo entendida como um fenômeno que se situa dentro de seus limites. É nesse sentido que no presente estudo a confiança organizacional é entendida como um fenômeno que irá se desenvolver de acordo com os aspectos básicos que norteiam o comportamento das pessoas na organização. A cultura organizacional, assim, irá contribuir para diferentes índices de confiança, que se espera, sejam diferenciados conforme características bastante distintas, como cargo, idade, sexo, tempo de serviço, entre outras.

Para Callaway (2006), a relação entre confiança e cultura organizacional se justifica, uma vez que as organizações que reconhecem o valor de seus empregados criam uma cultura de confiança entre os membros da empresa, em todos os níveis. Assim, organizações com níveis elevados de confiança organizacional podem manter e sustentar seus talentos, atingindo níveis também elevados de competitividade. Além disso, num ambiente de confiança, os empregados são motivados a contribuir com idéias e dedicação.

Puusa e Tolvanen (2006), no mesmo sentido, justificam a relação entre confiança e cultura organizacional ao afirmarem que a confiança na organização se refere à avaliação global da percepção que o empregado tem sobre a confiabilidade da organização. Assim, o empregado continuamente observa o ambiente da organização considerando se deve ou não nela confiar. Nesse sentido, os valores e as práticas que irão caracterizar a cultura da

organização terminam por favorecer, dificultar ou mesmo impedir que a confiança seja desenvolvida. É seguindo tal raciocínio que no presente estudo busca-se entender a relação entre as variáveis

CAPÍTULO 4 - A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

4.1 Um breve histórico global

A organização estudada é uma multinacional alemã, com 146 anos de fundação. Para facilitar a leitura e entendimento daremos um nome fantasia, VSK, a esta organização, que nos referenciaremos durante todo o trabalho.

A VSK iniciou suas atividades com pesquisa e desenvolvimento na área de corantes artificiais. Devido ao grande apelo comercial a área de corantes no século passado, o crescimento da organização foi muito rápido, e antes de 1990 esta já estava presente nos mais importantes centros econômicos da Europa, América do Norte e Ásia.

A VSK, objeto desse estudo, dedicou-se de forma sistemática à pesquisa, no desenvolvimento de novos produtos, demonstrando um forte traço de inovação em todas os movimentos empresariais que desenvolvia.

Em 1897 inicia suas atividades na área de saúde humana, além de contínua pesquisa na área química pesada.

Em 1911 é fundada a primeira representante no Brasil, cujo foco era importação e comercialização dos produtos desta empresa.

Em 1939, começou a segunda guerra mundial, onde uma intensa onda de perseguição aos alemães e seus descendentes foi iniciada. As instalações da VSK foram desapropriadas e os principais diretores e gerentes foram presos. Após o término da guerra, em 1949, foi restabelecido o contato comercial da Alemanha com o Brasil e as atividades foram se normalizando aos poucos.

Em 1955, antes mesmo do período de euforia desenvolvimentista que o Brasil viveria, foi comprada uma companhia de ácidos que ficava na Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, onde foram iniciadas as obras para a construção de um conjunto industrial da VSK, que foi inaugurado em 1958.

Começava assim uma trajetória de uma organização, que atingiu seu ponto mais alto, quando o complexo industrial chegou a ocupar 1,9 milhão m², com cerca de 2 mil colaboradores, mantendo em operação 16 fábricas. O portfólio de produtos chegou a aproximadamente 300 produtos diferentes, somando matérias-primas preparadas e produtos intermediários, incluindo ácidos inorgânicos, aditivos e ingredientes para borracha, insumos para indústria de couro, matérias-primas para poliuretanos, componentes para vernizes, além de produtos veterinários e defensivos agrícolas.

Nos anos 60, após a euforia do governo de Juscelino Kubitschek, o Brasil mergulhou em um período de crise, incertezas e agitações. De 1964 a 1985 o Brasil foi governado pela intervenção militar, porém de 1968 a 1973 a economia brasileira viveu o que foi chamado de “milagre econômico”, quando PIB cresceu à média de 11,2% ao ano, impulsionado pela expansão do setor industrial. A política econômica com o objetivo de proteger o mercado interno decretou aumento das taxas alfandegárias e condições específicas para as importações.

Em comparação aos anos 1960, que foram relativamente tranquilos, a década de 70 foi um período de grande desenvolvimento do complexo industrial da VSK, com destaque para importantes realizações nas áreas de insumos farmacêuticos, sais de cromo, ácido sulfúrico, trocadores iônicos, corantes, defensivos agrícolas, borracha e poliuretano. O quadro funcional, que somava 700 colaboradores no início da década, atingiria 1300 em 1979.

O segundo choque do petróleo em 1979 e o brusco aumento das taxas de juros internacionais aprofundaram a crise brasileira. Foi um período marcado pela estagnação econômica e pela alta inflação. Apesar de todas as dificuldades impostas pelo cenário descrito para a década de 80, a VSK conseguiu vencer os obstáculos e realizou durante esse período alguns dos mais importantes investimentos de sua história no Brasil, marcada por mudanças e progressos significativos, tais como:

- Introdução do conceito de verticalização da produção por meio de medidas como nacionalização de produtos antes importados, agregação de valor às produções existentes, com maior integração destas.
- Implantação do moderno sistema de proteção ambiental
- Avanços expressivos na área de recursos humanos, como a inauguração do novo restaurante dos funcionários, o lançamento do programa de trainees, que formaria profissionais familiarizados com os valores e os padrões técnicos da empresa, e ainda a criação das oficinas centrais, que desempenharam papel fundamental na capacitação dos colaboradores dedicados à manutenção das diferentes unidades fabris das empresas.

A década de 1990 foi palco de mudanças significativas na política de comércio exterior brasileira, com a abertura do mercado às importações. Os planos econômicos trouxeram efeitos negativos na área cambial, onde a paridade inicial entre o dólar e a moeda brasileira resultou em sucessivos prejuízos para a VSK, devido aos custos de fabricação não serem competitivos o suficiente. Em decorrência desses fatos, várias fábricas foram desativadas e outras transferidas para o site industrial em São Paulo, representando o encerramento de um ciclo na história da VSK e o início de outro.

Até a década de 90 todos os gerentes e diretores da VSK eram alemães que eram expatriados para o Brasil para conduzir processos e equipes. A partir da década de 1990 e com a formação de profissionais de nível gerencial, advindos do programa de trainees, as posições gerenciais começam a ser ocupadas por brasileiros.

Com a desativação de fábricas, o conceito de complexo industrial focou em empresas terceiras, otimizando o espaço físico da VSK. A partir de 2000, os investimentos concentraram-se na expansão das áreas remanescentes, inclusive com aquisições de outras organizações na área de defensivos agrícolas e farmacêutica.

Atualmente a VSK atua, no mundo e no Brasil, em três divisões de negócio: Agronegócios (agricultura e pecuária), Materiais inovadores (poliuretanos) e Saúde (humana e animal).

A organização reduziu entre as décadas de 1990 e 2000, aproximadamente 3 vezes o quadro de colaboradores, gerando um impacto social muito grande na região, além de instabilidade interna no clima organizacional. Hoje, o objeto deste estudo, a unidade do Rio de Janeiro da VSK, conta com aproximadamente 800 colaboradores no quadro funcional, focando suas atividades nas áreas de fabricação de poliuretanos e defensivos agrícolas, com o negócio estabilizado tendendo a crescimento nos próximos anos.

4.2 Missão e Valores

A VSK tem a missão de “Ciência para uma vida melhor”, visando ajudar a construir o futuro e desenvolver soluções inovadoras que beneficiem a humanidade, focando em:

- Novos produtos advindos dos princípios ativos que pesquisam;
- O negócio de medicamentos de venda livre;
- O mercado asiático em crescimento;
- Novas áreas como biotecnologia e nanotecnologia.

A missão da VSK é suportada pelos valores que são apresentados na figura 5.

Figura 5 – Valores VSK



Fonte: Empresa

Dentro de cada valor foi definido pela organização o comportamento esperado, para nortear o entendimento dos colaboradores a respeito, conforme abaixo.

Almejar o sucesso inclui um compromisso pessoal de alcançar metas e vencê-las, aderindo a padrões de excelência, perseguir nossas metas com energia, iniciativa e determinação, não desistir, especialmente se surgirem resistências, obter um desempenho superior ao dos concorrentes.

No valor empenho pelos nossos acionistas, parceiros de negócios, colaboradores e comunidade, compreende agregar valor aos nossos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e comunidade, focando nas necessidades de nossos clientes, considerar os interesses de nossos colaboradores em tudo que fazemos, esforçar-se para obter qualidade e confiança, oferecer trabalho e criar oportunidades para nossos colaboradores, gerar aos acionistas um retorno seguro, promover um relacionamento de confiança com nossos fornecedores e a comunidade local, esforçar-se para chegar ao entendimento mútuo, respeitar os interesses de nossos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e comunidade

No item integridade, transparência e honestidade é orientado colocar em prática os valores da Empresa e assumir a responsabilidade pelas nossas ações e resultados, agir de forma responsável e confiante, confiar nos outros e construir relacionamentos confiáveis, estar aberto às idéias de outros, dar um retorno sincero e no tempo adequado, ter a coragem de dizer a verdade de uma maneira apropriada e construtiva, manter em sigilo as informações confiadas a você, cumprir as leis, regulamentações e boas práticas de negócios

No que tange a respeito pelo ser humano e pela natureza é considerado fundamental valorizar as pessoas e suas diferentes perspectivas e culturas dentro e fora da Empresa, tratando-as como parceiras e de maneira justa, oferecer chances de crescimento pessoal, encorajar iniciativa própria e responsabilidade, tirar proveito da diversidade, garantir um alto nível de saúde, segurança e proteção ambiental.

E finalmente, no valor sustentabilidade das nossas ações é estimulado a agir de forma a balancear as necessidades econômicas, ecológicas e sociais das gerações atuais e futuras, ajustando resultados de curto prazo com exigências de longo prazo, cumprir os princípios do Desenvolvimento Sustentável, aderir ao Código de Conformidade Corporativa, cultivar parcerias duradouras, contribuir para a evolução contínua da identidade única da organização.

4.3 Cenário demográfico

A VSK, hoje, conta com 675 colaboradores, distribuídos em 40% na divisão de Agronegócios e 60% na divisão de materiais inovadores.

Considerando variáveis demográficas, temos a seguinte tabela.

Tabela 1
Distribuição de Colaboradores VSK

Variável	Percentuais
Sexo	Homem – 91% Mulher – 9%
Idade	Entre 18 e 20 anos – 6% De 21 a 30 anos – 19% De 31 a 40 anos – 24% De 41 a 50 anos – 36% Acima de 50 anos – 15%
Tempo de Empresa	Até 1 ano - 23% De 2 a 5 anos – 18% De 6 a 10 anos – 10% De 11 a 20 anos – 27% Acima de 20 anos – 22%
Nível Hierárquico	Operacional/Técnica – 72% Administrativa – 15% Chefia/Supervisão (Liderança) – 11% Gerencia - 2%
Nível Escolar	Ensino Fundamental Completo – 2% Ensino Médio Incompleto – 2% Ensino Médio Completo – 61% Superior Completo - 27% Pós-graduação Completa- 8%

Fonte: Empresa

4.4 Práticas humanas e sociais

Ao longo de toda a história da VSK no Rio de Janeiro, foram mantidos diferentes programas de capacitação e aperfeiçoamento dos colaboradores, de acordo com as rotinas da área de recursos humanos. A parte dessas ações, duas iniciativas tomadas nos anos 1980 foram fundamentais para a qualidade dos profissionais em atividade no complexo industrial a partir de então: a formação de aprendizes em especialidades industriais e o programa de *trainees*.

O programa de formação de aprendiz é até hoje a grande porta de entrada de profissionais para linha de operação especializada. O programa seleciona dentre a comunidade, jovens para estudar no SENAI em um curso de formação profissional, depois realizar o estágio técnico dentro das dependências da VSK. Estes jovens ganham em empregabilidade, além da organização poder contar com um nível de profissionais já aculturado a realidade técnica e valores da organização.

O programa de *trainees* prepara jovens universitários na expertise técnica da VSK, além da realidade de negócios. Em 2008 vários dos jovens formados pelo programa ocupavam funções de liderança no complexo industrial do Rio de Janeiro, ou em outras unidades da VSK no mundo.

Em termos de procedimento de recrutamento e seleção, a organização, atualmente, prioriza o recrutamento interno ao externo, objetivando aproveitamento máximo dos talentos internos, cascadeando as posições, de forma que as posições que se abrem para o mercado externo são as posições iniciais na hierarquia. Apesar do recrutamento interno ser uma prática estabelecida e consolidada, as oportunidades de crescimento ainda são poucas devido ao baixo nível de *turnover*.

Observando o sistema de capacitação, foi identificado, que não existe um sistema estruturado e continuado de educação técnica, humana ou conceitual. As ações são isoladas ou diretamente ligadas as instruções de trabalho ou a segurança do trabalho. Devido a natureza da indústria química, as ações voltadas para segurança são altamente priorizadas, não deixando de acontecer no que tange a capacitação.

Em relação ao sistema de recompensa, é observado, que a organização tem práticas compatíveis com a média das grandes empresas do Rio de Janeiro, inclusive no que se refere a programa de benefícios. Dessa forma, percebe-se que os colaboradores, em geral, têm uma remuneração razoável, ou melhor, na grande maioria das vezes, melhor remunerado que o mercado, devido ao impacto do tempo de casa. Também não se percebe no programa de

benefícios nenhuma ação de destaque que evidencie alguma atenção especial da VSK, da mesma forma, que também se tem um padrão mediano de assistência.

Ainda no contexto de recompensas, é evidente uma ausência de padrão de reconhecimento por desempenhos diferenciados, tanto no âmbito individual quanto coletivo. Alguns resultados coletivos são comemorados, porém sem grandes ações de recompensa. A participação dos colaboradores em programas de sugestões de melhoria é a única ação institucionalizada e padronizada em recompensas.

Porém analisando as políticas de carreira e crescimento, fica evidente a ausência de qualquer estrutura que possibilite critérios ou padrões para promoções, além de inexistência de orientação aos colaboradores que almejam uma posição superior na organização. Sendo assim, as decisões de promoção são individuais, ou melhor, ficam a cargo da percepção da liderança, sem que esta tenha argumentos claros para as equipes dos porquês dos movimentos de crescimento. A organização possui um perfil de competências gerais e de liderança, bem definido, inclusive com comportamentos descritivos dessas competências. O programa de gestão de desempenho é vinculado aos comportamentos esperados conforme as competências definidas e é diferenciado para liderança e demais colaboradores. A liderança é avaliada anualmente pelos seus objetivos de negócio e comportamento, sendo que o resultado da sua avaliação é um fator multiplicador da participação nos lucros. Os demais colaboradores possuem uma avaliação anual, que também envolve objetivos individuais, voltado para as tarefas e análise do comportamento, porém sem vínculo ao sistema de recompensa. Este vínculo do gerenciamento de desempenho e o sistema de recompensa, faz com que as lideranças tenham um acompanhamento muito mais próximo, com participação integral.

Em compensação, as ações voltadas para a segurança e integridade física do colaborador são altamente consistentes, com programas de prevenção relacionados a saúde do colaborador, atuação no tema dependência química, tão marginalizado pela maioria das organizações, incentivos a programas esportivos com, clube esportivo, academia e assessoria especializada a disposição dos colaboradores e dependentes.

Se olharmos para o público externo, ou seja, a comunidade percebe-se facilmente ações sociais como:

- Reforço alimentar – diariamente cerca de 2300 crianças de 24 associações de moradores e creches comunitárias recebem refeições fornecidas pela VSK.
- Escola de futebol – oferece para 250 adolescentes, aulas de futebol, além de ter direito a exames médicos periódicos, reforço escolar e alimentação nos dias de aula.

- Olimpíadas da cidadania – patrocínio de competições esportivas na comunidade, de forma a possibilitar a inclusão de portadores de necessidades especiais da região na prática de esportes.
- Escola verde – oferece informações sobre o meio-ambiente com focos em reciclagem e reaproveitamento de lixo doméstico, preservação ambiental, plantio de mudas para reflorestamento para crianças das escolas públicas da região.
- Programa de orientação a saúde sexual – oferece orientação para adolescentes sobre planejamento familiar e métodos contraceptivos nas escolas públicas e privadas do Rio de Janeiro.
- Conselho comunitário – conselho criado para discutir aspectos relacionados com segurança, saúde e meio-ambiente comuns à comunidade e a empresa. O conselho é formado por representantes de vários segmentos da sociedade, como poder executivo, poder legislativo, defesa civil, polícia militar, universidades, comércio e membros de associação de moradores.

A partir deste panorama geral da organização em questão, iniciamos o processo de pesquisa analisando questionários, dados e documentos cedidos pela organização para que a análise das variáveis cultura organizacional e confiança organizacional seja realizada.

CAPÍTULO 5 – MÉTODO

Este trabalho está estruturado, conforme mencionado no capítulo 1, baseando-se em dados quantitativos, originados da aplicação de questionário específico e também em dados qualitativos, oriundos de documentos e observação direta, seguindo um procedimento que privilegiasse o anonimato dos respondentes e também que mantivesse em oculto o nome da empresa.

5.1 Instrumento

Para fins do presente estudo foi utilizado um instrumento composto por três partes distintas: um questionário no qual são solicitadas informações relativas a sexo, idade, tempo de serviço na empresa, cargo e escolaridade (Anexo I); a ECEO (Escala de confiança do empregado nas organizações) (FERREIRA, et al, 2002) – Anexo II e o IBACO (Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional) (TAMAYO e OLIVEIRA, 2008) (Anexo III).

Para mensuração da confiança organizacional foi utilizada a ECEO – Escala de Confiança do Empregado na Organização (TAMAYO e OLIVEIRA, 2008).

O instrumento em sua versão original é composto por 47 itens, distribuídos em 5 fatores:

- Promoção do Crescimento do Empregado – incentivo ao crescimento profissional dos empregados por meio de alternativas concretas e reais propostas pela organização, permitindo aos colaboradores prever seu crescimento.
- Solidez Organizacional – refere-se a firmeza, à estabilidade financeira da organização cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados.
- Normas relativas à demissão de empregados – presença ou ausência de normas organizacionais definidos para demissão de empregados, propiciando ao empregado prever sua permanência na empresa.
- Reconhecimento Financeiro Organizacional – referente ao reconhecimento dos esforços dos empregados e valorização financeira do mesmo, através de aumentos salariais.

- Padrões éticos – referente a princípios éticos como honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito.

Os respondentes irão assinalar numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) o grau em que avaliam que cada item caracteriza a forma pela qual avalia a empresa.

Em sua versão reduzida, a ECEO é composta por 28 itens, mantendo, entretanto a estrutura fatorial da versão original. Dentre os fatores da Escala de Confiança do Empregado na Organização, apenas o fator “Normas relativas à demissão de empregados” está em sentido inverso, ou seja, valores elevados neste fator indicam que o empregado tem pouca confiança na empresa.

O IBACO (Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional) foi desenvolvido por Ferreira et al (2002). O instrumento compõe-se de 94 itens, divididos em 7 fatores, sendo 4 fatores associados a valores e 3 à práticas organizacionais. São eles:

- Valores de Profissionalismo Cooperativo – relacionado a valorização do empregado que executa suas tarefas com competência, que demonstra espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa.
- Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualista – voltado à valorização da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução das tarefas.
- Valores associados à Satisfação e Bem-estar dos Empregados – Referentes a valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação do empregado.
- Práticas de Integração Externa – voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisão e atendimento ao cliente externo.
- Práticas de recompensa e treinamento – voltadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.
- Práticas de promoção do relacionamento interpessoal – orientadas para a promoção das relações interpessoais, favorecendo a coesão interna.

Os respondentes deverão assinalar desde 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente), em função do grau em que determinada característica se aplique ou não à empresa

Em sua versão reduzida, o IBACO é composto por 30 itens seguindo uma divisão por fatores bastante próxima à versão original do instrumento, à exceção do fator intitulado Valores de rigidez da estrutura hierárquica de poder, que é omitido na versão reduzida, tendo em vista a baixa consistência interna apresentada (FERREIRA e ASSMAR, 2008).

Para fins do presente estudo, tendo em vista o objetivo de não fazer uso de um instrumento muito extenso, dificultando o empenho dos participantes em respondê-lo, será utilizada versão reduzida do IBACO.

5.2 Procedimentos

Os questionários foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora, sendo disponibilizado aos respondentes de forma impressa. O questionário foi aplicado de forma coletiva, para assegurar a não identificação do respondente.

Essa pesquisa foi aplicada nos colaboradores de uma indústria multinacional alemã, cuja filial brasileira está instalada no Rio de Janeiro.

Foi garantido aos participantes o máximo sigilo, não havendo qualquer informação que permita identificar o respondente. A participação foi de caráter voluntário, não havendo qualquer tipo de consequência para a não participação. Conforme solicitação da própria empresa devem ser omitidas informações adicionais que permitam sua identificação.

5.3 Participantes

Participaram do estudo 250 colaboradores da organização em estudo, constituindo 37% do total de funcionários. Os participantes voluntariamente optaram por responder aos instrumentos, no período de julho a agosto de 2008. Os questionários foram distribuídos aos colaboradores da organização pesquisada, preenchidos e devolvidos à pesquisadora, num intervalo de 5 dias. O objetivo era contar com uma amostra diversificada quanto às variáveis: sexo, idade, tempo de serviço na empresa, cargo e escolaridade.

A amostra contou então com 225 homens e 25 mulheres, apresentando uma distribuição totalmente aderente a da população, isto é, 90% da amostra é masculina e 10% é feminina, condizente com o perfil da população que tem 91% masculina e 9% feminina.

Em relação ao item idade o valor mínimo foi de 18 anos e máximo de 57 anos, com média de 39,42 anos e desvio padrão de 9,680 anos. A idade mais freqüente na amostra foi de 45 anos.

Considerando o tempo de serviço, a variação é de 01 a 39,67 anos com média de 14,59 anos e desvio padrão de 9,0283. O tempo de casa mais freqüente na amostra foi de 19,67 anos. Isto é, temos uma amostra com aproximadamente 40 anos de idade e 15 anos de serviço. O desvio padrão das duas variáveis está num mesmo patamar, isto é, 9 anos, concentrando a amostra na variável idade de 31 a 49 anos e tempo de serviço de 6 a 25 anos.

Comparando com as informações da população, esta apresenta 60% dos colaboradores com idade entre 31 a 50 anos e 81% dos colaboradores entre 6 a 25 anos de tempo de serviço. Isso nos leva o quanto a amostra estudada é aderente ao perfil da população, nas variáveis idade e tempo de serviço.

Dos participantes, 56% eram de nível operacional/técnico, 16,9% de nível administrativo, 23,8% de nível de chefia e 3,2% de nível gerencial. Comparando com a população, a amostra teve uma concentração nos níveis chefia maior sendo compensada pela diminuição nos operadores/técnicos, pois a população apresenta 72% de operadores/técnicos, 15% administrativos, 11% chefias e 2% gerencia. Essa distorção não impacta nos níveis de significância do maior grupo, que são operadores, já no grupo de administrativo, é impactado, pois o grupo chefia passa a ser mais representativo que o grupo administrativo, o que não ocorre na população como um todo.

O grau de escolaridade variou de ensino fundamental completo a pós-graduação completa, sendo que 2,4% tinham o fundamental completo, 2,4% médio incompleto, 49,6% médio completo, 29,6% superior completo e 16% pós-graduação completa. A distorção da distribuição do nível hierárquico leva ao mesmo movimento na variável escolaridade, já que esta tem correlação direta com o cargo exercido na organização. Isto é, na população, temos fundamental completo 2%, médio incompleto 2%, médio completo 61%, superior completo 27% e pós-graduação completa 8%. A amostra apresenta um valor maior nos níveis superior completo e pós-graduação, que são requisitos para cargos de liderança e não de cargos operacionais.

Finalmente, em relação ao estado civil, observou-se que 14,8% são solteiros, 76% casados, 7,6% divorciados e 1,6% viúvos. Como a organização não disponibilizou informações sobre a população a respeito desse item, não temos como efetuar comparações.

CAPÍTULO 6 – RESULTADOS

6.1 Elementos da Cultura Organizacional

Esta pesquisa propõe-se a identificar os elementos da cultura organizacional conforme critérios estabelecidos pela pesquisadora Ferreira (2008) citados no item 5.1 Instrumento. Sendo assim, iniciaremos nossa análise pela identificação dos fatores predominantes da cultura organizacional, considerando a tabela 2, que nos oferece a estatística descritiva da percepção dos colaboradores, através do levantamento realizado utilizando o instrumento IBACO, em sua versão reduzida.

Tabela 2
Descrição dos Fatores da Cultura Organizacional Considerados

Fatores	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Valor de Profissionalismo Cooperativo	3,5698	4	0,79433	1,2	5
Valor de Profissionalismo Competitivo	2,4632	2,4	0,63618	1	4,2
Valor Associado a Satisfação e Bem-estar	3,0415	2,8	0,75238	1	4,8
Prática de Integração Externa	4,1985	4,2	0,55887	1,6	5
Prática de Recompensa e Treinamento	3,1482	3	0,7281	1	5
Prática de Promoção de Relacionamento Interpessoal	2,9732	3,2	0,68817	1,4	4,6

Considerando que o instrumento é baseado numa escala de auto-preenchimento, onde o 1 não se aplica, 2 pouco se aplica, 3 aplica-se razoavelmente, 4 aplica-se bastante e 5 aplica-se totalmente, valores de média próximo ou acima de 4 são fortemente percebidos pelos colaboradores e próximo de 2 ou menor são pouco percebidos como valores ou prática da cultura da organização.

Sendo assim, teríamos por ordem de percepção, baseado na média, os seguintes fatores:

- *Prática de Integração Externa* – 4,1985
- *Valor de Profissionalismo Cooperativo* – 3,5698
- *Prática de Recompensa e Treinamento* – 3,1482
- *Valor Associado à Satisfação e Bem-estar* – 3,0415

- *Prática de Promoção de Relacionamento Interpessoal* – 2,9732
- *Valor de Profissionalismo Competitivo* – 2,4632

Observando a medida de dispersão desvio padrão, podemos concluir que a percepção da cultura organizacional segue uma tendência relativamente homogênea, pois em todos os 6 fatores o desvio é menor que 1, isto é, não existem grandes diferenciações de percepção. Assim, dentre todos os fatores, os que têm uma percepção mais solidificada são *Prática de Integração Externa* e *Valor de Profissionalismo Competitivo*, justamente o de maior e menor percepção de prática, nos levando a concluir que a percepção do que se pratica e não se pratica é amplamente percebida pelos colaboradores, tendo elementos culturais bem delineados.

Merecem destaque os fatores de maior e menor percepção, que são: *Prática de Integração Externa* e *Valor de Profissionalismo Competitivo*, cujas médias para o de maior percepção é superior a 4 (4,1985) e o de menor percepção é próximo de 2 (2,4632).

A organização em estudo demonstra através de práticas, a busca pela excelência em todo processo produtivo. Questões como atendimento a cliente e demanda em geral, cumprimento de legislação e normas são massificadas entre as lideranças e equipes e muito disso poderia ser atribuído ao histórico de declínio da organização. Na última década, a organização foi diminuída em aproximadamente dois terços da sua estrutura no Brasil. Isso devido a queda das barreiras alfandegárias, o que ocasionou a entrada de produtos de baixo custo e preços mais competitivos, impactando diretamente na queda de demanda.

Se observarmos a variável tempo de serviço, a amostra concentra-se entre 15 a 20 anos. Isto é, os colaboradores atuais, são aqueles que viveram uma época onde a organização tinha 3 vezes mais o tamanho de hoje, com um mercado muito menos competitivo. Colaboradores, que sobreviveram aos “enxugamentos” ou *downsizing* das equipes, devido a descontinuidade de algumas fábricas. Em linhas gerais, esses colaboradores aprenderam a focar seus esforços para atender toda e qualquer flutuação da demanda, principalmente o acréscimo desta. Aprenderam que a continuidade da organização depende efetivamente do seu resultado econômico-financeiro, o que está ligado diretamente a atendimento das expectativas dos clientes e depois a eficiência produtiva, pois não existe o porquê de se ter eficiência, se o mercado não absorve os produtos da organização.

Tabela 3**Detalhamento do Fator Prática de Integração Externa**

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Cultura2	4,42	5	5	0,723
Cultura4	4,41	5	5	0,674
Cultura7	4,14	4	4	0,745
Cultura8	4,09	4	4	0,817
Cultura15	3,92	4	4	0,848

Observando a organização, é fortemente percebido o espírito de sobrevivência empresarial, o que justifica o destaque do fator de *Práticas de Integração Externa*. Fazendo uma análise mais detalhada das questões que integram o fator, conforme a tabela 3, identificamos que a maior percepção de prática está relacionada a atendimento a cliente como meta (questão 2) e a Excelência nos produtos e serviços como meio de satisfazer os seus clientes (questão 4). Além disso, podemos ressaltar o nível de homogeneidade da percepção dos colaboradores, em relação a questão 4, observado e pelo menor desvio padrão entre as questões que compõem o fator.

A questão de menor percepção está relacionado a correlação entre inovação e atendimento de expectativa dos clientes (questão 15), o que nos sugere que o foco em inovação pode ainda ser destinado a outros fins que não seja atendimento a cliente, tal como segurança e integridade física dos colaboradores e processo.

Como a organização estudada é uma indústria de bens intermediários, o grande diferencial de mercado é garantia de qualidade dos produtos e prazo de atendimento, portanto, o esforço da organização para se destacar no mercado é de ter condições de atender a flutuação da demanda, mantendo a imagem de credibilidade do nível de qualidade dos produtos que entrega.

Detalhando o fator de menor percepção de prática, podemos perceber que a organização busca nas práticas de gestão de pessoas, valorizar o coletivo e não o individual. Analisando as práticas de recompensa, não foi evidenciado nenhum benefício que valorize o colaborador de forma individual, ou sistema de bonificação ou premiações que destaquem individualmente o colaborador. Efetivamente, não ocorrem muitas celebrações, porém quando estas ocorrem são para evidenciar conquistas coletivas. A única premiação individual é por tempo de casa, onde o colaborador, que completa 25 anos de empresa, recebe uma premiação em dinheiro, que deve ser gasto com uma celebração, e não para usufruto próprio.

Tabela 4

Detalhamento do Fator Valor de Profissionalismo Competitivo

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Cultura23	2,13	2	2	1,014
Cultura24	2,86	3	3	1,063
Cultura25	2,75	3	3	1,105
Cultura29	2,1	2	1	1,112
Cultura30	2,49	2,5	3	1,065

Analisando a tabela 4, podemos observar que dentre as questões que compõem o fator, a que mais contribui para uma visão negativa desse valor é a questão relacionada ao uso da competição, mesmo que não sadia (questão 29). Não houve registro no levantamento de dados de nenhum valor da organização refletindo a competição, nem mesmo nas competências, pelas quais os colaboradores são avaliados periodicamente abordam o tema competição, conforme anexo 4. Ao invés disso, os temas cooperação e parceria são evidenciados nas competências organizacionais (anexo 4) e de liderança (anexo 5), sendo um padrão de comportamento a ser destacado na organização.

Duas questões dentro do fator foram consideradas de uma percepção mediana de prática, uma relacionado a competência criatividade necessária para ocupação de um cargo gerencial (questão 24) e outra relacionado ao crescimento profissional ser fator indispensável para a permanência do colaborador na organização (questão 25). Não temos evidência nenhuma que a criatividade seja uma competência essencial para a ocupação de um cargo de gestão, nem nos valores oficiais da organização, nem nas competências de liderança. Considerando as práticas informais, observa-se muito mais um comportamento tradicional do que criativo.

Quanto ao crescimento profissional do colaborador ser crítico para a permanência deste na organização, também não há evidência dessa prática, e o que ficou claro, nas observações, é que a organização tem um baixo nível de *turnover*, isto quer dizer que o nível de desligamentos é baixo, configurando-se num quadro de pessoal com tempo de serviço acima dos 10 anos, onde esses colaboradores acabam por passar muitos anos no mesmo cargo.

6.2 Influência das variáveis demográficas na percepção da Cultura Organizacional

Tendo em vista não haver evidências na literatura que permitam explicar a influência das variáveis demográficas sobre a cultura organizacional, serão realizadas algumas análises com o objetivo de identificar discrepâncias significativas de percepção dos índices de cultura organizacional em função da idade, tempo de serviço, nível hierárquico, estado civil e escolaridade.

Considerando que a amostra do presente estudo contou quase que exclusivamente com homens (90%) não será realizada qualquer comparação em função do sexo. As variáveis, nível hierárquico, grau de escolaridade e estado civil, serão comparadas com a utilização da análise da variância do teste *post hoc* de *Scheffé*. As variáveis, tempo de serviço e idade, serão analisadas através dos cálculos do coeficiente de correlação de *Pearson*.

6.2.1 Variável Nível Hierárquico x Cultura Organizacional

Considerando a distribuição da amostra por nível hierárquico, temos 56% de nível operacional/técnico, 16,9% de nível administrativo, 23,8% de nível de chefia e 3,2% de nível gerencial. Mesmo o nível gerencial sendo representado por 8 questionários, será considerado nas análises a seguir, devido a relevância na população que é de 13 gerentes.

Sob a ótica de níveis hierárquicos, detalhamos as médias e desvio padrão de cada fator da cultura organizacional, conforme a tabela 5. Numa análise superficial, destacamos alguns pontos de observação.

Tabela 5
Detalhamento de Fatores da Cultura por Nível Hierárquico

Nível Hierárquico	Operac. Técnico		Administrativo		Chefia		Gerência	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Profissionalismo Cooperativo	3,391	0,809	3,724	0,743	3,766	0,697	4,5	0,355
Profissionalismo Competitivo	2,519	0,665	2,535	0,594	2,277	0,589	2,3	0,302
Promoção a Satisfação e Bem-estar	2,85	0,762	3,298	0,537	3,217	0,729	3,85	0,63
Integração Externa	4,222	0,559	4,151	0,502	4,159	0,606	4,4	0,566
Recompensa e Treinamento	2,98	0,744	3,393	0,645	3,28	0,689	3,75	0,233
Promoção ao Relacionamento Interpessoal	2,757	0,644	3,294	0,566	3,193	0,711	3,5	0,555

O primeiro ponto é que em linhas gerais, a amostra tem a seguinte ordem de percepção positiva das práticas e valores organizacionais: *prática de integração externa*, *valor de profissionalismo cooperativo*, *prática de recompensa e treinamento*, *valor associado à satisfação e bem-estar*, *prática de promoção de relacionamento interpessoal* e finalmente, *valor de profissionalismo competitivo*. Analisando a tabela 4, podemos identificar que os níveis, operacional técnico, administrativo e chefia, possuem a mesma ordem de percepção, congruente a ordem da amostra total, apesar de apresentarem médias distintas. Porém no nível gerencial, a ordem de percepção difere nos primeiros 4 fatores, isto é, o item de maior percepção é o de *valor de profissionalismo cooperativo*, em detrimento do fator *integração externa*, que está em segundo lugar, já em terceiro vem o valor de *promoção à satisfação e bem-estar* em detrimento da *prática de recompensa e treinamento*, que está em quarto lugar. Permanecem na mesma ordem de percepção, *prática de promoção ao relacionamento interpessoal* e *valor de profissionalismo competitivo*, em quinto e último respectivamente.

O segundo ponto de observação é a configuração da dispersão das percepções por níveis. Em linha geral, em todos os fatores e em qualquer nível, o desvio varia pouco entre 0,5 e 0,8, porém com uma diferença consistente no nível gerencial nos fatores, *profissionalismo cooperativo*, *profissionalismo competitivo* e *recompensa e treinamento*, cujos desvios estão entre 0,2 e 0,3, demonstrando que a percepção do nível gerencial nos 3 fatores acima citados, é consolidada e homogênea.

Finalmente, a última observação é a homogeneidade da percepção do nível gerencial, em comparação aos demais níveis. Em 5 dos 6 fatores a percepção da gerência é maior que de

todos os outros níveis. Porém para uma análise mais detalhada das discrepâncias entre as médias, aplicamos o teste de análise de variância para identificar onde essas diferenças são significantes, conforme descrito na tabela 6.

Tabela 6
Análise da Variância Comparativa dos Níveis Hierárquicos nos Fatores da Cultura Organizacional

Fatores	F	Significância
Profissionalismo Cooperativo	8,340	0,000
Profissionalismo Competitivo	2,434	0,066
Promoção a Satisfação e Bem-estar	9,573	0,000
Integração Externa	0,614	0,607
Recompensa e Treinamento	6,896	0,000
Promoção ao Relacionamento Interpessoal	12,552	0,000

Conforme o resultado obtido na análise da variância, 4 dos 6 fatores da cultura organizacional apresentam uma diferença de forma significativa entre as médias dos grupos (significância < 0,05), conforme a tabela 5 são eles: valores de *profissionalismo cooperativo* e *promoção da satisfação e bem-estar* e *práticas de recompensa e treinamento* e *promoção ao relacionamento interpessoal*. Com o objetivo de identificar em relação a que grupos tais diferenças se manifestam, foi utilizado o teste *post hoc* de *Scheffé*, considerando somente os fatores onde apresentaram significância.

Tabela 7

Cálculo da Diferença entre as Médias dos Fatores da Cultura entre os Níveis Hierárquicos com a utilização do teste de *Scheffé*

Fator	Grupos comparados	Diferença entre as Médias
Profissionalismo Cooperativo	Operac. Técnico x Administrativo	-0,33309
	Operac. Técnico x Chefia	-0,37480*
	Operac. Técnico x Gerência	-1,10870*
	Administrativo x Chefia	-0,04171
	Administrativo x Gerência	-0,77561
	Chefia x Gerência	-0,73390
Promoção Satisfação e Bem-estar	Operac. Técnico x Administrativo	-0,44756*
	Operac. Técnico x Chefia	-0,36695*
	Operac. Técnico x Gerência	-1,00000*
	Administrativo x Chefia	0,08061
	Administrativo x Gerência	-0,55244
	Chefia x Gerência	-0,63305
Recompensa e Treinamento	Operac. Técnico x Administrativo	-0,41297*
	Operac. Técnico x Chefia	-0,29995
	Operac. Técnico x Gerência	-0,77029*
	Administrativo x Chefia	0,11302
	Administrativo x Gerência	-0,35732
	Chefia x Gerência	-0,47034
Promoção ao Relacionamento Interpessoal	Operac. Técnico x Administrativo	-0,53666*
	Operac. Técnico x Chefia	-0,43597*
	Operac. Técnico x Gerência	-0,74275*
	Administrativo x Chefia	0,10068
	Administrativo x Gerência	-0,20610
	Chefia x Gerência	-0,30678

* - significativo ao nível de 0,05.

Conforme a tabela 7, observamos que nos 4 fatores onde a diferença é significativa, em todos os casos a percepção do grupo de nível operador/técnico é menor que os demais níveis, destacando-se principalmente a diferença de percepções do nível gerencial, que nos 4 fatores analisados tem uma diferença significativa ao nível de 0,05.

Observa-se também que os fatores de *promoção da satisfação e bem-estar* e *promoção ao relacionamento interpessoal*, são os fatores que possuem discrepância entre o maior número de níveis, destacando novamente o nível operacional técnico como o grupo de percepção diferenciada.

Essa análise nos leva ao raciocínio, que na maioria das percepções culturais deste grupo, o nível operacional possui de forma relevante visão diferente dos demais níveis, não

necessariamente antagônica, ou melhor, a percepção do nível operacional é menos favorável as práticas e valores analisados que a percepção dos demais níveis, culminando na maior diferença que é do nível gerencial, que representa a outra extremidade da estrutura hierárquica. Em outras palavras, na organização em estudo, o nível gerencial percebe de forma mais evidenciada a existência das práticas e valores considerados nos instrumentos do que o operacional.

6.2.2 Variável Escolaridade x Cultura Organizacional

Na distribuição da amostra por nível de escolaridade, temos 2,4% com o fundamental completo, 2,4% médio incompleto, 49,6% médio completo, 29,6% superior completo e 16% pós-graduação completa. Como os níveis de fundamental completo e médio incompleto têm representação abaixo de 30 questionários e não se correlacionam de forma significativa com o total da população, estaremos descartando esses dois níveis nas análises subseqüentes.

Tabela 8
Detalhamento de Fatores da Cultura por Escolaridade

Nível Hierárquico	Médio Completo		Superior Completo		Pós-Graduação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Profissionalismo Cooperativo	3,5236	0,7242	3,4822	0,8504	3,9025	0,8188
Profissionalismo Competitivo	2,5721	0,6936	2,3253	0,5656	2,4038	0,5734
Promoção a Satisfação e Bem-estar	3,0106	0,7503	2,9205	0,7263	3,325	0,7506
Integração Externa	4,2278	0,5217	4,1808	0,509	4,2563	0,634
Recompensa e Treinamento	3,0451	0,7318	3,1726	0,6661	3,395	0,7759
Promoção ao Relacionamento Interpessoal	2,8935	0,6436	2,9671	0,7149	3,23	0,7083

Sendo assim, considerando a escolaridade da amostra, observamos inicialmente na tabela 8, que a percepção dos que possuem pós-graduação, em 5 dos 6 fatores é superior aos demais níveis. Para uma análise mais detalhada de diferença das percepções dos grupos de

escolaridade, estaremos realizando o teste de análise da variância, da mesma forma como realizado na variável nível hierárquico.

Tabela 9

Análise da Variância Comparativa dos Níveis de Escolaridade nos Fatores da Cultura Organizacional

Fatores	F	Significância
Profissionalismo Cooperativo	4,296	0,015
Profissionalismo Competitivo	3,676	0,027
Promoção a Satisfação e Bem-estar	3,979	0,020
Integração Externa	0,295	0,745
Recompensa e Treinamento	3,649	0,028
Promoção ao Relacionamento Interpessoal	3,729	0,025

Observando os resultados obtidos nos cálculos de análise da variância, conforme a tabela 9, destacamos uma diferença significativa em 5 dos 6 fatores, são eles: *profissionalismo cooperativo*, *profissionalismo competitivo*, *promoção a satisfação e bem-estar*, *prática de recompensa e treinamento* e *promoção ao relacionamento interpessoal*. Permanecendo até, então, o fator de *Prática de Integração Externa* sem diferença significativa de percepção entre os grupos.

Tabela 10

Cálculo das Diferenças entre as Médias dos Fatores da Cultura entre os Níveis de Escolaridade com a utilização do teste de Scheffé

Fator	Grupos Comparados	Diferença entre as Médias
Profissionalismo Cooperativo	Médio completo x Superior completo	0,04139
	Médio completo x Pós-graduação	-0,37892*
	Superior completo x Pós-graduação	-0,42031*
Profissionalismo Competitivo	Médio completo x Superior completo	0,24674*
	Médio completo x Pós-graduação	0,16834
	Superior completo x Pós-graduação	-0,07841
Promoção a Satisfação e Bem-estar	Médio completo x Superior completo	0,09002
	Médio completo x Pós-graduação	-0,31443
	Superior completo x Pós-graduação	-0,40445*
Recompensa e Treinamento	Médio completo x Superior completo	-0,12748
	Médio completo x Pós-graduação	-0,34988*
	Superior completo x Pós-graduação	-0,22240
Promoção ao Relacionamento Interpessoal	Médio completo x Superior completo	-0,07363
	Médio completo x Pós-graduação	-0,33650*
	Superior completo x Pós-graduação	-0,26288

* - significativo ao nível de 0,05.

Detalhando as percepções por nível de escolaridade, constata-se que não existe um comportamento tendencioso, como ocorrido na variável nível hierárquico. O que podemos destacar dessa análise é que em 4 fatores foi identificado que a percepção dos que possuem pós-graduação é maior do que os que possuem ensino médio ou superior. Além disso, os mesmos fatores que sofrem essa diferença significativa entre pós-graduação e demais são os mesmos apresentados na variável nível hierárquico. No valor de *profissionalismo competitivo* foi observada uma diferença significativa contrária a todas as demais, isto é, os colaboradores de Ensino Médio possuem uma percepção mais forte do valor do que os com superior completo, porém com uma diferença de médias abaixo de 0,3, considerada baixa e além disso, menor se comparada aos que tem pós-graduação.

Em linhas gerais, as diferenças que foram significativas entre os grupos, são baixas ou médias, isto é, entre 0,5 e 0,2, apresentando apesar da significância, pouca variação.

6.2.3 Variável Estado Civil x Cultura Organizacional

Utilizando, neste momento, como variável de observação o estado civil dos respondentes, estaremos descartando os dados daqueles que são divorciados ou viúvos,

baseado no mesmo critério adotado na análise dos níveis escolaridade, já que a amostra apresenta 37 (14,8%) solteiros, 190 (76%) casados, 19 (7,6%) divorciados e 4 (1,6%) viúvos.

Na tabela 11 são apresentados os dados de média e desvio padrão por estado civil, nos levando a uma primeira observação, que em todos os fatores a média da percepção dos solteiros é superior a dos casados.

Tabela 11
Detalhamento de Fatores da Cultura por Estado Civil

Nível Hierárquico	Solteiro		Casado	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Profissionalismo Cooperativo	3,9278	0,7284	3,5212	0,8026
Profissionalismo Competitivo	2,6889	0,5529	2,43	0,6387
Promoção a Satisfação e Bem-estar	3,325	0,6522	2,9979	0,7638
Integração Externa	4,2333	0,5923	4,2043	0,5502
Recompensa e Treinamento	3,3778	0,6464	3,1257	0,7308
Promoção ao Relacionamento Interpessoal	3,2556	0,6583	2,9299	0,6852

Nesta análise estaremos utilizando o Teste t de *Student* para amostra independentes para a comparação da média obtida pelos grupos em cada fator da cultura organizacional, devido a termos somente 2 grupos na variável independente, conforme a tabela 12.

Tabela 12
Comparação da Média Obtida por Casados e Solteiros nos Fatores da Cultura Organizacional utilizando o teste t de *Student*

Fatores	t	Sig.	Diferença entre as Médias
Profissionalismo Cooperativo	3,018	0,0039**	0,4066
Profissionalismo Competitivo	2,509	0,0151*	0,2589
Promoção a Satisfação e Bem-Estar	2,680	0,0097**	0,3271
Integração Externa	0,272	0,7865	0,0290
Recompensa e Treinamento	2,099	0,0406*	0,2521
Promoção ao Relacionamento Interpessoal	2,702	0,0094**	0,3257

* - Significativa ao nível de 0,05.

** - Significativa ao nível de 0,01.

Observando os dados dessa análise, podemos identificar que existe diferença significativa de percepção entre os grupos de estado civil, em 5 dos 6 fatores, excetuando o de *integração externa*.

Nos 5 fatores, onde a diferença foi significativa entre casados e solteiros, os solteiros tiveram uma percepção mais favorável que a dos casados.

É possível que tal resultado seja explicado em função dos funcionários solteiros serem mais novos (média de 25,19 anos) que os casados (média de 42,07 anos) e com menor tempo de casa, sendo comum estes compararem as práticas da organização com o mercado, gerando uma ótica mais otimista sobre a organização. Outra possibilidade seria dos casados darem maior valor as questões financeiras do que os solteiros, devido as responsabilidades de custeio de uma família.

6.2.4 Variáveis Idade e Tempo de Serviço x Cultura Organizacional

Considerando que as variáveis idade e tempo de serviço são intervalares, foi utilizado o coeficiente de correlação linear de modo a investigar o grau de associação de tais variáveis com os fatores de cultura organizacional.

Analisando os dados, observamos que existe uma correlação significativa da variável idade com o *valor de profissionalismo cooperativo* e a *prática de promoção ao relacionamento interpessoal*. Essa correlação é negativa, isto é, na medida em que aumenta a idade, diminui a percepção da prática desses fatores, porém é uma correlação fraca, pois é inferior a 0,3. Isto nos leva ao raciocínio, de que tendo mais idade percebe-se menos as práticas e valores conforme citado, não chegando a uma inversão de percepção.

Tabela 13
Correlação entre Idade e Tempo de Serviço e os Fatores da Cultura

Nível Hierárquico	Idade	Tempo de Serviço
	Coefficiente de Pearson	Coefficiente de Pearson
Profissionalismo Cooperativo	-0,127*	-0,115
Profissionalismo Competitivo	-0,111	-0,129*
Promoção a Satisfação e Bem-estar	-0,074	-0,106
Integração Externa	-0,028	-0,004
Recompensa e Treinamento	-0,098	-0,154*
Promoção ao Relacionamento Interpessoal	-0,128*	-0,144*

* - Significativo ao nível de 0,05.

A variável tempo de serviço apresentou correlação negativa significativa com o *valor de profissionalismo competitivo, prática de recompensa e treinamento e prática de promoção ao relacionamento interpessoal*. Da mesma forma que a variável idade, a correlação apresentada foi de forma negativa, nos levando ao raciocínio que quanto maior o tempo de casa, menor a percepção de que a organização busca fortalecer questões relacionadas a competitividade, recompensa e treinamento e relacionamento interpessoal.

Merece destaque o fato de terem sido obtidas correlações negativas do tempo de serviço e da idade com todos os fatores da cultura organizacional, mesmo que baixa a correlação. Tal constatação, nos leva ao raciocínio de que com o passar dos anos, as práticas organizacionais não geram o mesmo impacto nos colaboradores de quando no início da carreira na organização. Possivelmente exista um redirecionamento de objetivos, mais voltados para a aposentadoria, ou até, uma certa desmotivação em relação as práticas, devido a baixa rotatividade e com isso os poucos freqüentes movimentos de carreira, fazendo com que os colaboradores permaneçam muito tempo na mesma posição.

É importante observar que o fator de *Prática de Integração Externa* não indicou em nenhuma das análises deste trabalho diferença significativa entre os grupos, ou correlação significativa positiva ou negativa, corroborando o raciocínio de que este fator, além de ser o de maior percepção, é o mais consolidado na organização, sem sofrer influência dos fatores demográficos apresentados.

6.3 Perfil do nível de confiança dos colaboradores na organização

Um dos objetivos deste trabalho é entender o nível de confiança dos colaboradores na organização, conforme critérios estabelecidos por Tamayo (2008), de acordo com o instrumento apresentado no item 5.1. Desta forma, passaremos nesta etapa a nossa análise pela identificação dos níveis de confiança estratificando por fatores, considerando a tabela 14, que nos oferece a estatística descritiva da percepção dos colaboradores, através do levantamento realizado utilizando o instrumento ECEO.

Tabela 14
Níveis de Confiança Organizacional

Fatores	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Promoção do Crescimento do Empregado	3,0646	3	3,6	0,88135	5
Solidez Organizacional	4,1178	4	4	0,53686	4,2
Reconhecimento Financeiro e Organizacional	2,9881	3	3	0,83036	4,8
Normas Relativas à Demissão do Empregado	3,6235	3,7	3,7	0,65569	5
Padrões Éticos	4,1577	4,1	4	0,51986	5

Considerando que o instrumento é baseado numa escala de concordância, onde o 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 nem concordo, nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente, valores de média próximo ou acima de 4 são fatores cujo nível de confiança é positivo e próximo de 2 ou menor são aqueles que estão com a credibilidade afetada ou desconfiança.

Sendo assim, teríamos por ordem de informação confiança, baseado na média, os seguintes fatores:

- *Padrões Éticos* – 4,1577
- *Solidez Organizacional* – 4,1178
- *Normas Relativas a Demissão do Empregado* – 3,6235
- *Promoção do Crescimento do Empregado* – 3,0646
- *Reconhecimento Financeiro e Organizacional* – 2,9881

Observando a medida de dispersão desvio padrão, podemos concluir que houve uma percepção relativamente homogênea, pois em todos os 6 fatores o desvio padrão foi menor que 1, isto é, não existiu grandes diferenciações de percepção. Dentre todos os fatores, os que apresentaram uma percepção mais homogênea foram *Padrões Éticos* e *Solidez Organizacional*, justamente os de maior nível de confiança. Além disso, é importante observar, que temos como moda o valor 4, isto é, um valor de concordância, para os mesmos fatores, consolidando ainda mais a visão positiva dessas práticas organizacionais.

Os itens de *Promoção e Crescimento e Reconhecimento Financeiro* apresentaram resultados medianos, ou melhor, de acordo com a escala, um resultado neutro, já que a escala 3 significa “Não discordo, nem concordo”. O item relativo às *normas de demissão de empregados* nos mostra uma tendência a percepção positiva, isto é, percepção de haver normas, imparcialidade e respeito no processo demissional dos colaboradores.

Analisando os fatores de forma mais detalhada, podemos identificar os grandes pontos de credibilidade da organização, tal como os pontos de desconfiança ou falta de transparência. Realizaremos essa análise pela ordem positiva de confiança.

O fator *Padrões Éticos* é composto por 7 questões, que abordam questões como: ética, confiabilidade de informações tanto para o empregado quanto para o cliente, solidez, atuação responsável, honestidade e respeito aos cliente. Conforme a tabela 15, dentre as 7 questões, 6 delas possuem uma média acima de 4, destacando a questão 20, com uma média de 4,38, que aborda a atuação responsável. Considerando a medida de dispersão de desvio padrão, a questão de percepção mais homogênea, também é a questão de número 20, cujo desvio é de 0,599. Ainda é importante ressaltar que a moda de todas as questões é 4, enfatizando ainda mais o nível de concordância dessas questões.

Tabela 15
Detalhamento do Fator Padrões Éticos

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Confiança2	4,17	4	4	0,776
Confiança5	3,81	4	4	0,917
Confiança6	4,06	4	4	0,796
Confiança19	4,11	4	4	0,708
Confiança20	4,38	4	4	0,599
Confiança24	4,34	4	4	0,662
Confiança27	4,23	4	4	0,686

A única questão desse fator que obteve uma média inferior a 4 foi a questão 5, que está relacionada ao empregado confiar nas informações divulgada pela empresa. Essa questão apresenta o maior desvio padrão desse agrupamento, chegando próximo a 1, isto é, demonstra percepções antagônicas a respeito desse item, por mais que a tendência ainda seja de percepção positiva.

O fator *Solidez Organizacional* é composto por 5 questões e aborda temas como: estabilidade financeira, posição segura no setor de atuação, sobrevivência as crises, solidez x segurança ao empregado e poder econômico. Conforme a tabela 16, 3 questões possuem média acima de 4, denotando uma concordância positiva, e 2 questões com valores abaixo porém próximo de 4.

Tabela 16
Detalhamento do Fator Solidez Organizacional

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Confiança4	4,26	4	4	0,732
Confiança13	4,26	4	4	0,692
Confiança15	3,86	4	4	0,715
Confiança18	3,97	4	4	0,799
Confiança21	4,24	4	4	0,671

A concordância desse fator pode ser ratificada também pela moda das questões que em todas elas é 4. Em termos de dispersão todas as questões giram em torno de 0,7 não sendo suficiente para gerar antagonismo nas percepções levantadas. As questões de maior média estão com valores muito próximos, questão 4 com 4,26, questão 14 com 4,26 e questão 21 com 4,24. Já as questões de menor percepção são as relacionadas a sobrevivência a crise e segurança ao empregado, com as médias 3,86 e 3,97 respectivamente. Essa referência é justificada pelo histórico recente da organização de diminuição do negócio no Brasil devido a questões econômicas. Porém tal histórico, não gerou nos colaboradores uma percepção de desconfiança, o que fortalece ainda mais a organização para se estruturar em futuras crises.

O fator de *Normas Relativas à Demissão dos Empregados* é trabalhado de forma diferente no instrumento, tendo questões de resposta inversa, isto é, as questões são formuladas de forma a demonstrar falta de transparência das ações da organização, portanto, as respostas quando são negativas, na verdade demonstram confiança na transparência das

ações da organização. Devido a isso, as questões 1, 3, 11 e 23 tiveram suas respostas invertidas de forma a facilitar todo o processo comparativo aos demais fatores.

A tabela 17 apresenta o resultado das 6 questões desse fator, que abordam temas como: clareza no processo demissional, interesses próprios x interesses do colaborador, divulgação do procedimento demissional, julgamento pessoal no processo demissional e normas demissionais.

Tabela 17
Detalhamento do Fator Normas Relativas à Demissão dos Empregados

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Confiança1	3,72	4	4	1,118
Confiança3	3,63	4	4	0,918
Confiança8	3,23	3	4	1,001
Confiança11	3,64	4	4	0,984
Confiança14	3,34	3	4	0,944
Confiança23	4,16	4	4	0,840

Dentre as 6 questões, somente uma apresenta média superior a 4, que se relaciona ao empregado ser demitido independente das normas demissionais, com uma média de 4,16. As demais questões todas apresentam uma média próxima de 3, porém essa média não significa a neutralidade das percepções, revela sim um antagonismo nas percepções, isto é, empregados que percebem a organização atuando de forma transparente no tema demissão e outros empregados percebendo a falta de critérios e clareza no processo demissional. Essa conclusão é devida a observação dos desvios padrão das questões, que se aproxima de 1 em todas elas. Mesmo assim, a tendência ainda é positiva, em 3 das 5 questões, pois a moda da amostra é 4 nesses casos.

Outra observação é que os fatores de *Normas Relativas a Demissão dos Empregados*, *Promoção do Crescimento do Empregado e Reconhecimento Financeiro e Organizacional* possuem uma alta dispersão nas percepções, representada pelo desvio padrão próximo ou acima de 1, conforme apresentado nas tabelas 17, 18 e 19. Isto denota que existem grupos dentro da organização com percepções contrárias das práticas da organização, podendo gerar instabilidade em questões que passam pelos temas referidos.

O fator de *Promoção do Crescimento do Empregado* é integrado por 5 questões, conforme tabela 18, que envolvem condições de desenvolvimento, normas de promoção,

oportunidade de crescimento, incentivo ao crescimento profissional e plano de carreira. As questões a partir de então, começam a mostrar uma tendência negativa, isto é, uma percepção de discordância das práticas indicadas no levantamento. Apesar de 3 questões apresentarem médias próximas de 3, observando o desvio padrão, verificamos a alta heterogeneidade das percepções da amostra.

Tabela 18

Detalhamento do Fator Promoção do Crescimento do Empregado

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Confiança7	3,30	4	4	1,035
Confiança10	2,85	3	2	1,124
Confiança12	3,34	4	4	0,980
Confiança17	3,36	4	4	0,960
Confiança26	2,49	2	2	1,137

A questão em destaque desse fator é a de número 26, que apresenta o maior nível de discordância, com uma média de 2,49 e também o maior nível de heterogeneidade. Essa questão passa pelo tema plano de carreira e crescimento profissional. A percepção negativa é corroborada pela moda 2. Tal questão é validada pelas observações pessoais, que não evidenciaram nenhum sistema estruturado de carreira, com critérios para promoções e desenvolvimento, de forma que o colaborador não tem uma visão organizada das possibilidades de carreira deste na organização.

O último fator a ser detalhado é o *de Reconhecimento Financeiro e Organizacional*, que é composto por 5 questões, que envolvem salário x esforço do empregado, contrato de trabalho ser vantajoso para ambas as partes, valorização financeira do trabalho e aumento de salário como forma de reconhecimento. Conforme a tabela 19, dentre as 5 questões, 3 delas possuem uma média abaixo de 3, inclusive com desvio padrão acima de 1, denotando grupos com percepções distintas a respeito do tema.

Tabela 19

Detalhamento do Fator Reconhecimento Financeiro e Organizacional

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Confiança9	2,94	3	4	1,095
Confiança16	3,30	3	3	0,854
Confiança22	3,06	3	4	1,020
Confiança25	2,86	3	2	1,104
Confiança28	2,79	3	4	1,085

Em geral, as questões abordam o tema salário como forma de reconhecimento, e o que podemos concluir que esse assunto é algo dividido na percepção dos colaboradores como uma prática efetiva de reconhecimento da organização. Dentre as informações levantadas nas observações da organização, foi evidenciado, que a organização em geral tem uma remuneração condizente com a média das empresas de grande porte do segmento industrial. Porém a empresa não tem uma sistemática de promoção financeira que seja diretamente ligada ao desempenho, transformando assim a remuneração num instrumento de reconhecimento.

Observando todas as questões abordadas no instrumento utilizado nesta pesquisa, a questão de maior concordância é a questão 20, conforme tabela 15, com uma média de 4,38, envolvendo o reconhecimento da organização pela sua atuação de forma responsável. Já o tema de maior discordância é a questão 26, conforme tabela 18, com uma média de 2,49, destacando o tema plano de carreira e oportunidade de crescimento.

6.4 Influência das variáveis demográficas na percepção da Confiança Organizacional

Da mesma forma, que abordamos o tema cultura organizacional, trataremos a influência das variáveis demográficas sobre a confiança organizacional, isto é, serão realizados alguns cálculos que buscam identificar correlações ou discrepâncias significativas de percepção dos índices de confiança organizacional.

Ratificando a escolha de método de análise das variáveis, não será realizada qualquer comparação em função do sexo, devido a predominância de 90% de homens, tornando a amostra próxima da homogeneidade nesta variável. As variáveis nível hierárquico, grau de escolaridade e estado civil serão comparadas com a utilização da análise da variância do teste

post hoc de *Scheffé*. As variáveis tempo de serviço e idade serão analisadas através dos cálculos do coeficiente de correlação de *Pearson*.

6.4.1 Variável Nível Hierárquico x Confiança Organizacional

Para garantirmos o mesmo padrão de comparação que foi adotado na análise das variáveis demográficas na cultura organizacional, estaremos mantendo o nível gerencial, mesmo sendo este representado por um número baixo de questionários.

Descrevemos na tabela 20, estratificando por níveis hierárquicos, as informações de medida de tendência central e dispersão da amostra por fatores da confiança, conforme adotado na pesquisa.

Tabela 20
Detalhamento de Fatores da Confiança por Nível Hierárquico

Nível Hierárquico	Operac. Técnico		Administrativo		Chefia		Gerência	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Promoção do Crescimento do Empregado	2,852	0,849	3,248	0,794	3,272	0,875	4,200	0,676
Solidez Organizacional	4,085	0,544	4,208	0,508	4,079	0,531	4,525	0,440
Normas Relativas à Demissão do Empregado	3,501	0,643	3,629	0,668	3,854	0,608	4,075	0,650
Reconhecimento Financeiro Organizacional	2,732	0,829	3,426	0,636	3,142	0,768	3,825	0,495
Padrões Éticos	4,040	0,535	4,236	0,410	4,295	0,490	4,696	0,414

Considerando a ordem de percepção dos fatores de confiança, existem alguns pontos de convergência, mas não existe um comportamento padrão. Na amostra, como um todo, a ordem estabelecida foi: *padrões éticos*, *solidez organizacional*, *normas relativas à demissão do empregado*, *promoção do crescimento do empregado* e por último, *reconhecimento financeiro e organizacional*. O fator, *padrão ético*, que foi o de maior percepção da amostra, ocupa o mesmo posicionamento nos níveis de chefia, administrativo e gerencial, porém está em segundo lugar para o nível operacional técnico, em detrimento do fator *solidez organizacional*. Isto é, para o grupo operacional, o fator *solidez organizacional* é o de maior nível de confiança, seguido pelos *padrões éticos*.

Quando observamos o terceiro fator na ordem da amostra, que é referente às *normas relativas à demissão*, esta mesma ordem se estabelece para os níveis operacional, administrativo e chefia, porém para o nível gerencial, este está em quarto lugar. Já o fator de *promoção e crescimento* está em quarto lugar, conforme a amostra total, nos níveis operacionais e chefia, porém no nível gerencial é o terceiro e no nível administrativo o quinto, sendo este o fator de maior distorção de ordem de percepção.

Finalmente, analisando o fator de *reconhecimento financeiro e organizacional*, este possui coerência com a ordem da amostra, porém para o nível administrativo é o quarto lugar.

Em linhas gerais, os fatores *padrões éticos*, *solidez organizacional*, *normas relativas à demissão do empregado* e *reconhecimento financeiro* possuem uma similaridade de ordem de percepção ao da amostra total, pois em 3 dos 4 níveis ocupam a mesma ordem, porém o fator de *promoção e crescimento do empregado* possui maiores discrepância na ordem de percepção, no que tange os níveis administrativo e gerencial.

Em termos de dispersão da percepção, não foram observadas grandes variações entre os níveis, mediante os valores de desvio padrão.

É destacado, que em todos os fatores, a percepção de confiança do nível gerencial foi a maior que todos os demais grupos, enfatizando a maior variação encontrada entre o nível gerencial e operacional, nos fatores promoção e crescimento do empregado e reconhecimento financeiro e organizacional. Entretanto, para visualizarmos todas as diferenças significativas de percepção entre os grupos, aplicamos a análise da variância para identificarmos os pontos de criticidade, conforme a tabela 21.

Tabela 21
Análise da Variância Comparativa dos Níveis Hierárquicos nos Fatores da Confiança

Fatores	F	Significância
Promoção do Crescimento do Empregado	9,598	0,000
Solidez Organizacional	2,249	0,083
Normas Relativas à Demissão do Empregado	5,536	0,001
Reconhecimento Financeiro Organizacional	13,266	0,000
Padrões Éticos	7,373	0,000

Pela análise da variância, 4 dos 5 fatores da confiança organizacional, possuem uma diferença de forma significativa nas médias entre os grupos, são eles: promoção do

crescimento do empregado, normas relativas à demissão do empregado, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos. Visando identificar entre quais grupos a diferença é significativa e qual é a diferença, aplicamos o teste post hoc de *Scheffé*, conforme a tabela 22, considerando somente os fatores citados acima.

Tabela 22

Cálculo da Diferença entre as Médias dos Fatores da Confiança entre os Níveis Hierárquicos com a utilização do teste de *Scheffé*

Fator	Grupos Comparados	Diferença entre as Médias
Promoção do Crescimento do Empregado	Operac. Técnico x Administrativo	-0,39541
	Operac. Técnico x Chefia	-0,41983*
	Operac. Técnico x Gerência	-1,34779*
	Administrativo x Chefia	-0,02441
	Administrativo x Gerência	-0,95238*
	Chefia x Gerência	-0,92797*
Normas Relativas à Demissão do Empregado	Operac. Técnico x Administrativo	-0,12710
	Operac. Técnico x Chefia	-0,35277*
	Operac. Técnico x Gerência	-0,57353
	Administrativo x Chefia	-0,22567
	Administrativo x Gerência	-0,44643
	Chefia x Gerência	-0,22076
Reconhecimento Financeiro Organizacional	Operac. Técnico x Administrativo	-0,69421*
	Operac. Técnico x Chefia	-0,41039*
	Operac. Técnico x Gerência	-1,09301*
	Administrativo x Chefia	0,28382
	Administrativo x Gerência	-0,39881
	Chefia x Gerência	-0,68263
Padrões Éticos	Operac. Técnico x Administrativo	-0,19556
	Operac. Técnico x Chefia	-0,25513*
	Operac. Técnico x Gerência	-0,65616*
	Administrativo x Chefia	-0,05957
	Administrativo x Gerência	-0,46060
	Chefia x Gerência	-0,40103

* - Significativo ao nível de 0,05.

Analisando a tabela 22, o fator de maior destaque é o de *promoção ao crescimento do empregado*, que apresenta diferença significativa das percepções entre vários grupos, em evidência, o nível gerencial que possui uma percepção maior que todos os grupos, culminando em 1,3 de diferença do grupo operacional. Isso se deve, obviamente, pelo nível gerencial estar justamente no topo da cadeia de crescimento, e também por este corpo gerencial ser composto

de profissionais oriundo de programas de desenvolvimento da organização tais como *trainee* e estagiários. Ainda neste fator, percebemos que o nível de chefia também apresenta uma percepção maior e significativa se comparado ao nível operacional.

Observando o fator *reconhecimento financeiro organizacional*, é evidenciado que os níveis de chefia e gerência possuem uma percepção maior de confiança se comparado ao grupo operacional, enfatizando a diferença maior que 1 entre o nível gerencial e operacional. Isso é corroborado pela constatação de que o nível gerencial é o responsável pelas decisões de crescimento financeiro do colaborador, isso faz com este grupo perceba os movimentos realizados pela empresa como coerentes e razoáveis, diferente do grupo operacional.

No fator de *padrões éticos*, acontece o mesmo movimento entre grupos evidenciado no fator de reconhecimento financeiro, porém as diferenças entre os grupos são menores.

Finalmente, considerando o fator *normas relativas à demissão do empregado*, acontece um movimento diferente, apresentando diferença significativa entre os grupos chefia e operacional. Na constatação das observações levantadas, foi identificado que todo o processo demissional é conduzido e decidido principalmente pelo nível gerencial, tendo influencia do grupo de chefia, mas sem a decisão final ser permitida a eles, além de não ter sido evidenciado regras ou normas básicas de demissão.

6.4.2 Variável Escolaridade x Confiança Organizacional

Seguindo a linha de pesquisa que adotamos na comparação da variável escolaridade a cultura organizacional, estaremos excluindo das análises os níveis, fundamental completo e médio incompleto, devido a baixa representatividade de questionários.

Fazendo a leitura da tabela 23, que descreve as médias e desvios das percepções por nível de escolaridade, podemos identificar um comportamento padrão, que em todos os fatores o grupo de pós-graduação apresenta uma média superior aos demais grupos. Além disso, é percebido uma razoável homogeneidade das médias dos grupos nos fatores solidez organizacional e normas relativas a demissão do empregado, com uma variação de 0,2. Já observando a medida de dispersão, não foi identificada nenhuma discrepância entre os grupos.

Tabela 23**Detalhamento de Fatores da Confiança por Escolaridade**

Nível Hierárquico	Médio Completo		Superior Completo		Pós-Graduação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Promoção do Crescimento do Empregado	3,0919	0,8274	2,8685	0,8904	3,2838	0,9580
Solidez Organizacional	4,1157	0,5196	4,0952	0,4790	4,2600	0,4667
Normas Relativas à Demissão do Empregado	3,6532	0,6541	3,5466	0,6135	3,7000	0,7769
Reconhecimento Financeiro Organizacional	2,9351	0,8230	2,9055	0,8120	3,3400	0,7568
Padrões Éticos	4,1409	0,4845	4,0900	0,4877	4,4262	0,4746

Detalhando as informações de variação das médias, realizamos o teste análise de variância, conforme a tabela 24, que apresentou diferença significativa em 3 grupos: promoção do crescimento do empregado, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos. É importante destacar, que no fator *promoção do crescimento do empregado*, apesar do resultado final ser significante, isto é, abaixo de 0,05, o valor encontrado de significância está muito próximo do limite estabelecido.

Tabela 24**Análise da Variância Comparativa dos Níveis de Escolaridade nos Fatores da Confiança**

Fatores	F	Significância
Promoção do Crescimento do Empregado	3,173	0,044
Solidez Organizacional	1,580	0,208
Normas Relativas à Demissão do Empregado	0,873	0,419
Reconhecimento Financeiro Organizacional	4,425	0,013
Padrões Éticos	6,823	0,001

Conforme método estabelecido, descrevemos na tabela 25 os resultados obtidos pelo teste de *scheffé*, visando identificar entre quais grupos a diferença é significativa e qual é a diferença entre eles.

Tabela 25

Cálculo da Diferenças das Médias dos Fatores da Confiança entre Níveis de Escolaridade com a utilização do teste de *Scheffé*

Fator	Grupos Comparados	Diferença entre as Médias
Promoção do Crescimento do Empregado	Médio completo x Superior completo	0,22344
	Médio completo x Pós-graduação	-0,19181
	Superior completo x Pós-graduação	-0,41526
Reconhecimento Financeiro Organizacional	Médio completo x Superior completo	0,02960
	Médio completo x Pós-graduação	-0,40492*
	Superior completo x Pós-graduação	-0,43452*
Padrões Éticos	Médio completo x Superior completo	0,05092
	Médio completo x Pós-graduação	-0,28525*
	Superior completo x Pós-graduação	-0,33617*

* - Significativo ao nível de 0,05.

Conforme comentado acima, o fator *promoção do crescimento* do empregado possui uma significância muito próxima do limite máximo estabelecido, e detalhando este fator como descrito na tabela 25, ficou evidenciado não haver entre os grupos significância nas médias, sendo assim consideraremos nesta pesquisa, que somente dois fatores possuem diferença significativa nas médias considerando a variável escolaridade, são eles: *reconhecimento financeiro organizacional* e *padrões éticos*.

Detalhando, então, os fatores citados acima, foi percebido um comportamento similar nos dois, isto é, nos dois fatores, o nível pós-graduação possui uma diferença significativa aos demais grupos, ensino médio completo e superior completo, devido a uma percepção de maior confiança do que os demais, porém tal diferença é baixa variando entre 0,2 e 0,4.

6.4.3 Variável Estado Civil x Confiança Organizacional

Na variável estado civil manteremos, conforme a análise da cultura organizacional, os grupos de solteiros e casados, excluindo divorciados e viúvos pela baixa representatividade de questionários.

Na tabela 26, observamos o comportamento da amostra, através da média e desvio padrão, sob a ótica do estado civil do colaborador.

Tabela 26**Detalhamento de Fatores da Confiança por Estado Civil**

Nível Hierárquico	Solteiro		Casado	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Promoção do Crescimento do Empregado	3,2743	0,8246	3,0441	0,9059
Solidez Organizacional	3,9932	0,6232	4,1508	0,5201
Normas Relativas à Demissão do Empregado	3,8297	0,6068	3,5968	0,6551
Reconhecimento Financeiro Organizacional	3,2189	0,6944	2,9455	0,8627
Padrões Éticos	4,1544	0,4731	4,1631	0,5322

Em geral, as médias são próximas, entretanto, nos fatores *promoção do crescimento do empregado*, *normas relativas à demissão do empregado* e *reconhecimento financeiro organizacional*, a percepção do grupo de solteiros é maior do que a dos casados, já os fatores de *solidez organizacional* e *padrões éticos* a percepção dos casados é maior, apesar de neste último, as médias serem praticamente iguais.

Quanto a dispersão das percepções, não existem grandes diferenças, considerando solteiros e casados.

Para validar uma possível diferença de médias entre os grupos, foi adotado para esta variável o teste t de *Student* para amostras independentes, devido a serem somente 2 subgrupos.

Conforme a tabela 27 foi evidenciada uma diferença significativa, somente nos fatores de *reconhecimento financeiro organizacional* e *normas relativas a demissão do empregado*, onde os solteiros possuem uma percepção mais favorável e a diferença entre eles é de aproximadamente 0,3, que ainda é considerada baixa.

Tabela 27

Comparação da Média Obtida por Casados e Solteiros nos Fatores da Confiança utilizando o teste t de Student

Fatores	t	Sig.	Diferença entre as Médias
Promoção do Crescimento do Empregado	1,526	0,1327	0,2302
Solidez Organizacional	-1,442	0,1560	-0,1576
Normas Relativas à Demissão do Empregado	2,106	0,0399*	0,2329
Reconhecimento Financeiro Organizacional	2,098	0,0401*	0,2734
Padrões Éticos	-0,100	0,9208	-0,0087

* - Significativa ao nível de 0,05.

6.4.4 Variáveis Idade e Tempo de Serviço x Confiança Organizacional

Considerando as variáveis, idade e tempo de serviço, foi realizado o teste de correlação linear de *Pearson*, de forma a observamos o impacto dessas duas variáveis nos fatores da confiança organizacional.

Conforme a tabela 28 não existe correlação significativa entre as variáveis, idade e tempo de serviço com os fatores de Confiança Organizacional.

Tabela 28

Correlação dos Fatores da Confiança entre Idade e Tempo Serviço

Nível Hierárquico	Idade	Tempo de Serviço
	Coefficiente de Pearson	Coefficiente de Pearson
Promoção do Crescimento do Empregado	0,035	-0,039
Solidez Organizacional	0,120	0,101
Normas Relativas à Demissão do Empregado	-0,030	-0,004
Reconhecimento Financeiro Organizacional	-0,056	-0,121
Padrões Éticos	0,021	-0,004

6.5 Correlação entre os fatores da Cultura e Confiança Organizacional

A questão central desse trabalho é a relação entre a cultura organizacional e o nível de confiança do colaborador na organização, dessa forma, um dos objetivos é analisar a possível correlação entre os fatores da cultura organizacional e da confiança.

Assim, para testar as hipóteses específicas foi calculado em cada caso o coeficiente de correlação linear de Pearson, conforme a tabela 29, que servirá de base para todas as considerações deste item.

Tabela 29
Correlação entre os Fatores da Cultura e os Fatores da Confiança

Fatores	Promoção do Crescimento do Empregado	Solidez Organizacional	Normas Relativas à Demissão do Empregado	Reconhecimento Financeiro Organizacional	Padrões Éticos
	Coeficiente de Pearson	Coeficiente de Pearson	Coeficiente de Pearson	Coeficiente de Pearson	Coeficiente de Pearson
Profissionalismo Cooperativo	0,610**	0,263**	0,578**	0,564**	0,567**
Profissionalismo Competitivo	0,207**	0,056	0,136*	0,184**	0,113
Promoção à Satisfação e Bem-Estar	0,775**	0,326**	0,532**	0,643**	0,527**
Integração Externa	0,263**	0,346**	0,338**	0,223**	0,489**
Recompensa e Treinamento	0,654**	0,275**	0,454**	0,604**	0,499**
Promoção ao Relacionamento Interpessoal	0,560**	0,235**	0,446**	0,456**	0,446**

* - Significativa ao nível de 0,05.

** - Significativa ao nível de 0,01

As hipóteses específicas desse estudo indicaram que existe uma correlação significativa positiva entre:

- 1) O fator de Confiança *Promoção do Crescimento do Empregado* e os fatores da cultura: *profissionalismo cooperativo, promoção a satisfação e bem-estar e recompensa e treinamento*.

Observando os resultados descritos na tabela 29, podemos constatar que tal hipótese é verdadeira, pois nos três fatores da cultura, a correlação é positiva significativa e de um nível médio a alto, pois apresenta coeficiente acima de 0,6.

A organização não possui plano de carreira e normas de promoção. As oportunidades de crescimento existem mais com baixa ocorrência, devido ao baixo *turnover*. Em linhas gerais, a organização não tem política e procedimento para validar as práticas de *profissionalismo cooperativo*, porém foi identificado um bom nível de percepção deste fator e na medida em que este aumenta, impacta no nível de confiança do colaborador, que mesmo sem procedimentos e regras eleva o seu nível de confiança na organização.

As práticas de recompensa da organização são voltadas para o aspecto coletivo, não valorizando o desempenho individual diferenciado, não estimulando e incentivando o desempenho diferenciado, para que este seja base do crescimento do colaborador na organização. Mesmo assim, na medida em que este a percepção deste fator cultural se eleva, a confiança dos colaboradores na organização aumentam.

A criatividade não é uma competência crucial para o desempenho dos colaboradores, portanto uma variável que não deveria impactar a confiança do colaborador. Além disso, programas visando a saúde e bem-estar são estruturados pela empresa, o que corrobora o fator cultural de promoção à satisfação e bem-estar, fazendo com que este impacte na confiança do fator de promoção e crescimento que a princípio gira em torno de questões distintas. Isso demonstra que a atuação da organização em qualidade de vida afeta na confiança do colaborador no que envolve promoção e crescimento.

É importante também destacar, que apesar de não ser foco das hipóteses deste trabalho, foi evidenciado que o fator de confiança *promoção do crescimento do empregado* tem uma correlação positiva significativa média com o fator cultural *promoção ao relacionamento interpessoal* e uma correlação positiva significativa baixa com o fator *profissionalismo competitivo* e *integração externa*, com um coeficiente próximo de 0,2.

Tais resultados nos levam ao raciocínio de que a consolidação de práticas e valores culturais, refletem em níveis de confiança mais elevados no que diz respeito a *promoção do crescimento do empregado*.

- 2) O fator de Confiança *Solidez Organizacional* e os fatores da cultura: *profissionalismo cooperativo, promoção a satisfação e bem-estar, integração externa e recompensa e treinamento*.

Mediante os resultados da tabela 29, identificamos que os fatores da cultura organizacional, acima citados, efetivamente possuem uma correlação significativa com o fator de confiança de *Solidez Organizacional*. Porém é destacado que apesar da significância, o nível de correlação é baixo, girando em torno de 0,3. O que podemos analisar é que tal fator

de confiança não é fortemente afetado pela cultura organizacional, sofrendo poucas variações conforme a percepção da mesma.

O fator de confiança *solidez organizacional* gira em torno da imagem da organização, no mercado e para os colaboradores. Este tema em específico não tem ligação direta as questões abordadas na cultura como dedicação e comprometimento, programas de qualidade de vida, recompensa por desempenho diferenciado. Dentre os fatores culturais o que mais estaria relacionado seria o de *integração externa*, pois este reflete questões como atendimento a cliente e todo o movimento organizacional para que o cliente seja valorizado.

A reflexão neste ponto é de que a imagem da organização com mais de 1 século de existência no mundo inteiro, é fortemente consolidada na força de trabalho, além do histórico de declínio e estabilização corroborar com a capacidade de retomada em situações de crise.

Um ponto a ser ressaltado é que o fator cultural de *valor de profissionalismo competitivo* não tem correlação significativa com o fator de confiança de *Solidez Organizacional*, demonstrando que tais práticas não afetam o nível de confiança do colaborador neste fator.

- 3) O fator de Confiança *Normas Relativas à Demissão do Empregado* e os fatores da cultura: *profissionalismo cooperativo, promoção a satisfação e bem-estar, integração externa e recompensa e treinamento*.

Conforme os dados da tabela 29, percebemos que tal hipótese é verdadeira, pois existe uma correlação significativa entre os fatores, existindo uma correlação média entre os fatores de cultura *profissionalismo cooperativo, promoção a satisfação e bem-estar e recompensa e treinamento* com o fator de confiança relativo a demissão. O fator cultural de *integração externa*, apesar da correlação significativa, possui uma correlação baixa.

Apesar de não ter procedimentos e regras para o processo de demissão, o colaborador tem seu nível de confiança afetado principalmente pelas práticas de *profissionalismo cooperativo*, que trata da valorização da dedicação, comprometimento e qualidade. Isto nos leva ao raciocínio de que mesmo não tendo procedimentos e políticas que regularizem a valorização desses pontos, isso de alguma forma é uma prática, que leva o colaborador a pensar que se o seu desempenho for condizente não será demitido.

Outra prática de grande influência são os voltados para a satisfação e bem-estar, pois a organização, como dito antes, possui programas voltados para a qualidade de vida do seu colaborador, e este compreende essa mensagem como um reforço positivo, que a organização quer cuidar da permanência dele no trabalho, sugerindo que não é do interesse da empresa o desligamento sem propósitos.

O fator de *integração externa* como é voltado para os movimentos externos, pouco se relaciona ao processo demissional, já que a organização não tem nenhuma prática que evidencie a atuação do colaborador no processo de entrega ao cliente, não gerando uma avaliação deste desempenho.

- 4) O fator de Confiança *Reconhecimento Financeiro e Organizacional* e os fatores da cultura: *profissionalismo cooperativo, promoção a satisfação e bem-estar, integração externa e recompensa e treinamento*.

Da mesma forma que o fator de confiança de *promoção do crescimento do empregado*, o fator *reconhecimento financeiro* possui nos três fatores da cultura, *profissionalismo cooperativo, promoção a satisfação e bem-estar e recompensa e treinamento*, a correlação é positiva significativa e de um nível médio a alto, pois apresenta coeficiente acima ou próximo de 0,6.

A confiança do colaborador de que seu esforço e trabalho vão ser reconhecidos por meios financeiros e que isso ocorre de forma justa, sofre impacto positivo da cultura na medida em que ele percebe que o seu esforço e dedicação estão sendo considerados pelos gestores conforme levantado pelo fator *profissionalismo cooperativo*. Por isso, apesar de não ter essa prática oficializada, na medida em que isso é percebido como uma realidade, o colaborador confia e tem a expectativa de que será recompensado financeiramente de forma adequada.

Um ponto de destaque é o colaborador perceber que quanto mais a organização atua em programas de satisfação e bem-estar, maior a confiança de ser recompensado justamente, levando ao raciocínio de que este colaborador possivelmente encare essas práticas como uma forma alternativa de recompensa.

As questões do fator de recompensa e treinamento se interligam de forma muito direta, com o fator de confiança *reconhecimento financeiro*, pois trata-se de práticas de premiações e valorização do desempenho.

O fator cultural *integração externa* comporta-se de forma similar em relação a quase todos os fatores de confiança, apresentando significância na correlação, porém sendo esta de nível baixo, sugerindo, que tais práticas não influenciam de forma acintosa o nível de confiança do colaborador na organização.

- 5) O fator de Confiança *Padrões Éticos* e os fatores da cultura: *profissionalismo cooperativo, promoção a satisfação e bem-estar, integração externa e recompensa e treinamento*.

Conforme os dados da pesquisa, dispostos na tabela 29, percebemos que tal fator de confiança possui uma correlação significativa com os fatores culturais relacionados acima, apresentando um nível de correlação mediano, de aproximadamente 0,5.

O fator de *padrões éticos* é diretamente ligado a transparência e confiabilidade das informações tanto para os colaboradores quanto para os clientes, isso relaciona diretamente com o fator cultural de *integração externa*. Sendo a correlação mais alta que o fator integração externa apresentou nesse estudo.

O conceito de ética em geral permeia a organização, sendo este impactado fortemente pela percepção de ações coerentes no processo de valorização e recompensa do empregado.

6.6 Observações sobre as práticas de Gestão de pessoas e a percepção da cultura organizacional

De forma a consolidar a visão sobre a cultura da organização em estudo, foram levantadas informações das práticas de gestão de pessoas, através de documentação e observação direta. Tais informações podem corroborar ou destoar da cultura percebida, sendo assim, tais dados serão abordados conforme os fatores da cultura.

6.6.1 Práticas Vinculadas ao Profissionalismo Cooperativo

Considerando o processo produtivo, por se tratar de uma indústria química e o risco de explosões e contaminações ser muito grande, o item segurança do trabalho é ponto alto na realidade fabril, fazendo com que as atividades sejam permeadas por muita análise crítica por parte do executante, líderes e colegas de equipe. Como a grandeza dos possíveis acidentes é significativa, isto é, podendo atingir todo o site produtivo e até mesmo a cidade vizinha, o espírito coletivo é altamente focado, fazendo com que o colaborador não se importe somente com o que ele executa, mas também com o que o colega faz e como faz. A questão de fazer certo da primeira vez é algo extremamente enfatizado no cotidiano dos colaboradores. A qualidade é uma característica de maior valia que o volume, isto é, quantidade.

Os processos de promoção não são sistematizados ou até mesmo baseados em critérios estabelecidos pela área de recursos humanos, ficando a critério da gestão organizar seus critérios. O que se observa é que a perícia técnica, dedicação e comprometimentos são os pontos mais considerados pelos gestores no momento de identificar quem será promovido.

Não existe uma política de premiações, a não ser a política de premiação de idéias de melhoria, porém em relação a desempenho, não existe nenhuma política que valorize individualmente o colaborador que tem um desempenho diferenciado.

Existem muitas celebrações coletivas de recordes de segurança do trabalho e recordes de produtividade, porém não passando de eventos festivos com as equipes de sucesso.

Itens como: domínio do negócio e do ambiente no qual opera, foco na qualidade do trabalho (índice de produtividade, processo de melhoria contínua, organização no posto de trabalho, redução de custo, etc.), preocupação em agregar valor mais do que competir internamente, oferecer ajuda e assistência aos outros, compartilhar conhecimentos e experiências com os outros e expressar suas idéias com clareza são destacados no processo de avaliação de desempenho anual do colaborador.

6.6.2 Práticas Vinculadas ao Profissionalismo Competitivo

O programa de benefícios da organização é padronizado para todos os colaboradores, envolvendo: assistências médica e odontológica, reembolso de medicamentos, ticket alimentação, seguro de vida, previdência privada, auxílio creche, ônibus e refeição.

O nível de diretoria e gerência possui algumas diferenciações: *up grade* no plano de saúde, ampliando a rede de conveniados, celular e carro da empresa.

Não existe nenhum sistema de diferenciação de benefícios que tenha por critério o desempenho do colaborador.

A cooperação é uma característica ressaltada pelos níveis gerenciais e diretoria, sem haver nenhuma expressão de competitividade entre áreas produtivas, inclusive a cooperação é um item destacado no processo de avaliação de desempenho, através da competência consciência social, conforme anexo 4.

A organização apresenta uma razoável estabilidade de emprego, pois a permanência dos colaboradores, em média, conforme a amostra de 15 anos.

Em linhas gerais as admissões são realizadas nos cargos de entrada da organização, quer dizer, nos cargos de nível mais simples. A prática envolve a absorção de profissionais oriundos dos programas da própria organização de menor aprendiz, estágio técnico, estágio superior e *trainee* universitário.

A empresa investe em capacitação prática de jovens da comunidade, visando ter colaboradores bem preparados, que residam próximo a empresa e que tenham um vínculo com a organização, devido a oportunidade de emprego.

Atualmente 90% do corpo gerencial e diretivo foi oriundo do programa de trainee, 60% da supervisão foi oriunda de programa de aprendiz ou estágio técnico. Existem muitos casos de aposentadoria, onde o colaborador teve todo seu período de atividade laboral dentro da organização.

Os critérios de desligamentos não são oficializados pela área de recursos humanos, portanto, não existe uma política de demissões, exceto casos vinculados a não cumprimento do código de ética. Foi observado, que existem casos de desempenho abaixo do padrão, que são permitidos, sem grandes punições ou desligamentos.

Os colaboradores, em geral, têm seus desempenhos avaliados pelas competências abaixo, conforme detalhamento do anexo 4: Iniciativa, Julgamento Prático, Consciência Social/Cooperação, Comportamento de Liderança, Solução de Problemas e Habilidade em lidar com stress / estabilidade.

A liderança tem outro perfil de competências a serem avaliados, inclusive sendo definidas a nível mundial, pela sede da organização, que são os citados a seguir, conforme detalhamento do anexo 5: Foco nas Necessidades dos Clientes, Entrega de Resultados, Superação da Complexidade, Pensamento Estratégico, Parceria, Liderança de Pessoas e Auto-desenvolvimento e dos Outros.

6.6.3 Práticas Vinculadas a Promoção a Satisfação e Bem-Estar

Como já falado acima, a organização por ser uma indústria química, atua fortemente no tema segurança e saúde do trabalhador, que envolve políticas e procedimentos que resguardam a conduta do colaborador em prol da sua integridade física. Vários programas na área de saúde são identificados a partir dos exames periódicos que possuem uma bateria de exames além das exigências básicas da legislação.

Na área de ergonomia, são realizadas turmas gratuitas de tratamento de correção postural, inclusive aberta para aposentados da organização. Existe uma equipe médica interna, que acompanha a saúde do sistema auditivo dos colaboradores, sinalizando potenciais perdas, para que a área da segurança do trabalho promova melhorias no processo de forma a amenizar as conseqüências. Em casos de doenças crônicas como diabetes, hipertensão, são realizados de forma sistemática check-ups, onde os colaboradores em zona de risco são destinados a centros de tratamento da operadora de saúde e também é realizado um acompanhamento direto do médico responsável da empresa.

Além desses outros programas foram implantados na área da dependência química, onde a organização promove tratamento e acompanhamento para colaboradores e familiares, visando tratar esses males tão comuns na sociedade, de forma séria e responsável.

Em termos de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, a organização investe fortemente na capacitação técnica e especializada, ainda deixando de lado questões comportamentais. Não foi observada uma sistemática e padronização das ações de treinamento, ficando ao encargo das gerências priorização do tema.

Ainda no tema desenvolvimento, não foi evidenciado uma política de carreira e crescimento na organização, identificando critérios e acompanhamento por parte de recursos humanos, apesar de já fazer parte da realidade os estudos de plano de sucessão, até o nível operacional, onde a liderança identifica juntamente com recursos humanos os colaboradores que tem desempenho e requisitos para ocupação de cargos maiores.

A empresa possui uma pesquisa de clima, mas que ainda não é sistematizada a sua aplicação de forma a acompanhar a satisfação dos seus colaboradores. Além disso, não foi observado nenhum programa em decorrência da pesquisa de clima, ou melhor, não foi evidenciado que tal programa tivesse sido desenvolvido para atender a uma insatisfação do colaborador.

6.6.4 Práticas Vinculadas a Integração Externa

As questões voltadas para atendimento do mercado são reforçadas no cotidiano da fábrica, conforme citado anteriormente, na última década, a organização foi diminuída em aproximadamente dois terços da sua estrutura no Brasil, devido a queda das barreiras alfandegárias, o que ocasionou a entrada de produtos de baixo custo e preços mais competitivos, impactando diretamente na queda de demanda.

Os colaboradores aprenderam que a continuidade da organização depende efetivamente do seu resultado econômico-financeiro, o que está ligado diretamente a atendimento das expectativas dos clientes e depois a eficiência produtiva, pois não existe o porquê de se ter eficiência, se o mercado não absorve os produtos da organização.

Os processos de inovação, nem sempre são para atender as realidades do mercado, e sim para facilitar o processo produtivo, tornando-o menos agressivo para a vida do colaborador, tornando mais ágil e mais assertivo.

Como a organização é de âmbito global, os centros de pesquisa e desenvolvimento ficam localizados na Europa e Estados Unidos, o que faz com que a grande maioria dos

produtos a serem fabricados no Brasil, já estejam padronizados, sem muitas possibilidades de inovação no produto propriamente dito.

A empresa possui certificação ISO9000, ISO14000 e OSHAS14001, o que nos leva a busca pelas práticas de excelência no que tange qualidade, meio-ambiente e saúde do colaborador.

6.6.5 Práticas Vinculadas a Recompensa e Treinamento

Conforme comentado anteriormente, a empresa não possui um sistema de premiações que valorize o desempenho diferenciado do colaborador, existindo apenas um programa de sugestões, onde as idéias que produzem resultado sustentável são recompensadas.

A empresa possui um programa de participação nos lucros, que premia os colaboradores conforme as metas estabelecidas e alcançadas no ano. Os critérios são coletivos, destacando o desempenho e resultado da área como um todo. Conforme pesquisa salarial realizada pela própria empresa, os valores praticados pela organização estão superiores que a média do mercado de indústrias de grande porte do Rio de Janeiro.

Alguns eventos sociais ocorrem durante o ano, como sipat, confraternização de final de ano, aniversário da empresa, onde os colaboradores normalmente recebem brindes simbólicos como camisetas, bonés, cadernos, canetas. Além disso, existem eventos comemorativos de projetos específicos que também ocorre distribuição de brindes porém sendo restrito as partes interessadas.

Grande parte dos processos de melhoria é fruto de estudos realizados pelas equipes técnicas das fábricas, projetos e manutenção, que possuem sistemática de análise para identificar pontos críticos que diminuem gargalos de produção e mitigam riscos de segurança. Porém grandes inovações só são implantadas com estudo e aprovação de diretoria a nível mundial.

6.6.6 Práticas Vinculadas a Promoção ao Relacionamento Interpessoal

A organização estudada durante muitos anos teve como diretores, profissionais vindos do exterior, onde as relações eram extremamente frias e de razoável autoritarismo, conforme relatado por alguns colaboradores. Há aproximadamente 6 anos que os diretores da unidade são profissionais brasileiros que fizeram carreira na organização. Por características pessoais desses diretores, o acesso a eles é aberto, apesar do estigma do cargo, eles se posicionam de

maneira cordial e franca perante todos os colaboradores. São pessoas com atitudes carismáticas, o que facilita muito a credibilidade e relacionamento junto a eles.

A linha gerencial possui características mais técnicas do que de gestão de pessoas, alguns possuem carisma, mas de forma comedida. Em geral, os gerentes não têm suas salas nas áreas que lideram, dificultando a aproximação dentro da rotina diária com os colaboradores. De forma geral, a relação é cordial, porém sugerindo superficialidade.

A liderança de primeira linha, que estão em contato direto com o corpo operacional ou administrativo é de característica predominantemente técnica, o que dificulta muito a gestão de pessoas. Muitos se apóiam no poder do conhecimento de anos do processo produtivo para liderar a equipe, reservando ao conceito liderança simplesmente o ato de distribuir tarefas e dizer o que fazer e como fazer. Na maioria das vezes, esses líderes são permissivos e omissos diante de algumas atitudes ou desempenhos abaixo do esperado.

As celebrações pessoais de aniversários são conduzidas mais por iniciativa da equipe do que por determinação da empresa, ficando as comemorações ao encargo dos grupos que socialmente são mais próximos.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES

Concluimos neste trabalho, que a organização estudada, VSK, tem uma relação de longo prazo com os seus colaboradores, proporcionando contratações para profissionais em início de carreira, para que estes possam trilhá-la na VSK.

A cultura organizacional é fortemente voltada para questões mais técnicas, como excelência, foco no cliente e atendimento ao mercado consumidor. Em termos de elo de ligação, a cooperação é o fator mais evidenciado, como prática institucional, através do reconhecimento da dedicação e companheirismo do indivíduo em sua equipe. Esse comportamento é ainda mais reforçado, quando a competição é vista como pouco praticada na organização.

As práticas voltadas a gestão humana, como satisfação e bem-estar, treinamento e recompensa e relacionamento interpessoal, não tem consolidação na percepção dos colaboradores.

Em linhas gerais, a VSK é uma organização que modela suas práticas de gestão por questões mais técnicas do que humanas. Porém, com a nova geração de indivíduos, a geração y, que agora busca muito mais desafios, satisfação pessoal, respeito e reconhecimento, talvez a organização precise repensar tais práticas, para continuar sendo atrativa e retentora de talentos.

Evidenciamos neste trabalho que a cultura percebida está fortemente ligada as práticas de gestão da organização, não havendo grandes distorções de práticas e percepção do colaborador. Ressaltamos dois pontos de discordância, onde apresentaram uma percepção de razoável aplicação e não foram evidenciadas práticas gerenciais, são eles: a criatividade como requisito para ocupação de posição gerencial e o crescimento profissional como requisito a permanência do colaborador na organização.

Concluimos que a baixa percepção das questões referentes a: chefias diretas como pais, empregado ter treinamento para desenvolver criatividade, premiação para desempenho diferenciado, regularidade no desenvolvimento de programas para a aumentar a satisfação do empregado, devem-se à ausência de práticas de gestão no que tange a treinamento, carreira, sistema de bonificação voltado para desempenho e de desenvolvimento de programas vinculados a satisfação do colaborador. Na verdade, as médias identificadas nessas questões apresentam valores mais positivos do que a realidade de práticas nos permite avaliar.

Em termos de confiança do colaborador na organização, foi possível identificar que nesta organização, as questões voltadas para ética, honestidade, solidez, respeito ao cliente,

segurança do emprego tem um alto nível de credibilidade. Isto é, o colaborador confia nas ações, critérios, parâmetros que a organização adota no decorrer da sua gestão.

Ainda é importante destacar que o tema demissão tem uma boa credibilidade entre os colaboradores, apesar de ter um pequeno grupo com percepção distinta. Já os assuntos como crescimento do empregado e reconhecimento financeiro possuem grupos de igual peso de discordância e concordância, isto é, são práticas não consolidadas ou não transparentes, de forma a alcançar a maioria dos colaboradores, gerando discussões e antagonismos dentro da organização.

Foi evidenciado que da mesma forma que se configura a cultura organizacional, voltando-se para questões do negócio, os pontos de maior credibilidade do empregado na organização também são voltados a imagem do negócio. As questões voltadas a práticas de motivação humana como na cultura, são ainda confusas, não tendo total clareza entre os colaboradores.

Foram detalhadas neste trabalho análises buscando identificar a interferência de variáveis demográficas na percepção da cultura, sendo possível concluir que não existe uma interferência sistemática e recorrente das variáveis demográficas levantadas na percepção da cultura na sua totalidade, porém em alguns pontos faz-se importante alguns destaques.

O nível hierárquico é capaz de produzir percepções diferenciadas nos seus ocupantes, devido as responsabilidades que estes tem em fazer com que as práticas de gestão sejam realizadas na organização, isto foi evidenciado pelas discrepâncias entre os grupos, na percepção da cultura, pois em 4 fatores, o operacional/técnico apresentou uma percepção significativa inferior ao da gerência.

Os fatores que não apresentaram diferença significativa, em relação ao nível hierárquico, foram o de profissionalismo competitivo e integração externa, respectivamente o de menor e maior percepção de toda a amostra. Nas demais variáveis, as diferenças de percepção encontradas são pontuais, sem nenhum comportamento que referencie uma conclusão neste estudo.

O fator integração externa possui uma percepção fortemente consolidada entre os colaboradores, não apresentando nenhuma divergência de percepção entre os grupos.

Da mesma forma, que tratado o comportamento da percepção da cultura organizacional conforme as variáveis demográficas, foi abordado a questão da confiança do colaborador na organização, onde pudemos concluir que este tema sofre menos influência das variáveis demográficas que a cultura organizacional. Sendo da mesma forma, constatado a

inexistência de relação sistemática e recorrente da variável demográfica na percepção de confiança do colaborador na organização.

Como ponto de observação, trazemos a tona, a variável nível hierárquico que apresentou algumas diferenças de percepção da confiança, mostrando em 3 dos 5 fatores uma percepção mais favorável da gerência em detrimento a do operacional/técnico.

Outro ponto de destaque, foi que não houve nenhuma correlação significativa entre idade e tempo de serviço com os fatores de confiança, nos levando a concluir, que a percepção de credibilidade é consolidada com pouco tempo de casa ou idade, não sendo necessário permanecer na empresa para perceber práticas diferenciadas.

Considerando a correlação entre cultura organizacional e confiança organizacional, conclui-se com esta pesquisa que todos os fatores culturais, exceto o de profissionalismo competitivo, contribuem positivamente e diretamente para a confiança do colaborador na organização, alguns de forma mais direta outros de forma mais discreta.

Destacamos que o fator de confiança que sofre maior influência das práticas culturais é o de Promoção do crescimento do empregado, que tem uma alta correlação com fatores como satisfação e bem-estar, recompensa e treinamento, profissionalismo cooperativo e promoção ao relacionamento interpessoal.

Além dessa conclusão, podemos identificar claramente que o fator de solidez organizacional é o que sofre menor influência da cultura organizacional, com uma baixa correlação com os fatores da cultura.

O fator cultural profissionalismo competitivo é o que menos contribui para a ampliação da confiança do colaborador, sendo em alguns casos, indiferente. Já o fator cultural da prática de integração externa, apesar de ser fortemente percebido como um traço da organização, é o segundo que menos contribui para a ampliação da confiança do colaborador na organização, já que este se refere a questões mais de negócio, voltando-se ao externo (clientes e mercado).

Foi evidenciado no decorrer do trabalho, que a organização VSK não possui políticas e procedimentos estruturais no que tange a gestão de pessoas, como plano de carreira, plano de treinamento, política de promoção e desligamento. Com a ausência dessas regras podemos inferir que a percepção positiva que se existe da cultura e da confiança, se dá por questões voltadas ao capital social, como transparência e confiabilidade nas relações durante as décadas de existência. Como o grupo em questão tem um histórico de anos de permanência na organização, concluímos que o compartilhar de conhecimento no dia-a-dia substitui um

plano de treinamento estruturado, que a confiança nas decisões são maiores devido a relação de confiabilidade, pois regras e critérios não existem para embasar tais decisões.

Percebemos então que fatores identificados no capital social da organização de alguma forma impulsionam a cultura e a confiança em geral, sendo este um forte aliado da gestão de pessoas da VSK. Faz-se necessário, um estudo mais aprofundado das variáveis que envolvem o capital social para termos uma análise mais detalhada e conclusiva, porém tal estudo não foi objeto deste trabalho.

Em síntese, este trabalho conseguiu a contento, estudar as hipóteses estabelecidas, evidenciando uma organização com uma cultura mais racional do que humana, voltada para o negócio, do que as práticas de desenvolvimento e reconhecimento humano, sendo a cultura percebida razoavelmente consonante com as práticas de gestão de pessoas desta organização. Além disso, demonstrando que as práticas que envolvem a gestão do capital humano são as que mais impactam o nível de confiança dos colaboradores desta organização, isto é, indicando como ponto crítico para elevação da confiança do colaborador na organização, a intensificação de práticas na cultura da organização que envolvam desenvolvimento, relacionamento e reconhecimento humano. Ressaltamos, ainda, que tais práticas devem ter seus critérios e premissas fortemente comunicados, de forma clara e transparente, visando diminuir as incertezas.

Vale formalizar que este trabalho tem o propósito de estudo delimitado, que não se faz possível estabelecer teorias e padrões aplicáveis as organizações em geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Porto: Edições 70, 1977.
- BOAVENTURA, E. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2004
- BROMILEY, P. & CUMMINGS, L. L. Transaction costs in organizations with trust. **Research on Negotiation in Organizations**, v. 5, p. 219-247, 1995.
- CALLAWAY, P. **The relationship between organizational trust and job satisfaction: an analysis in the U. S. Federal Work Force**. Florida : Capella University, 2006 (Tese de Doutorado)
- CERCAL, M.A. **Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional**. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001 (Dissertação de Mestrado).
- COLEMAN, J. S. **A Rational Choice Perspective on Economic Sociology**. In N. Smelser and R. Swedberg, (Eds) *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton : Princeton University Press, p. 166-182, 1994.
- COSTA, A. C. **A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organizations**, Ridderkerk Print, Tilburg, 2000.
- DEAL, T. E. & KENNEDY, A. **Corporate culture: the Rites and Rituals of Corporate Life**. Massachussets, Addison-Wesley, 1982.
- DELA COLETA, M. F. & NAVES, E. M. R. N. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2003.
- DEUTSCH, M. Trust and suspicion. **Journal of Conflict Resolution**, v. 2, p. 265- 279, 1958.
- DRUCKER, P. F. **O Melhor de Perter Drucker – Obra Completa**. São Paulo, Nobel, 2002.
- DRUMMOND, V. S. **Confiança e Liderança nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.
- FARRIS, G.; SENNER, E. & BUTTERFIELD, D. Trust, culture and organizational behavior. **Industrial Relations**, v. 12, n. 2., p.144–157, 1973.
- FERREIRA, M. C. ET AL . Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.
- FERREIRA, M. C. & ASSMAR, E. M. L. Cultura organizacional. in: Siqueira, M. M. M. (Org) . **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 125-138.
- FLEURY, M. L. & FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

- FORSTER, T. H. & NILAKANT, V. Role of Trust in Privatization: Transformation of the Electricity Utility in the Gambia. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 3, p. 348-366, 2005.
- FREIRE, C. M. F. C. **Confiança: Determinantes e Implicações em Equipas de I&D**. Minho: Universidade do Minho, 2007 (Tese de doutorado).
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GAMBETTA, D. G. **Can we trust trust?** In D. G. Gambetta (Ed.), p. 213-237, New York: Basil Blackwell, 1988.
- GAUTSCHI, T. History Effects in Social Dilemma Situations. **Rationality & Society**, v. 12, n. 2, p.131- 163, 2000.
- HANDY, C. **Deuses da Administração: Transformando as Organizações**. São Paulo, Vértice, 1987.
- HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism and the invisible hand: Implications for the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 379-403, 1990.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D. & SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.
- HUFF, L.C. & KELLEY, L. **Trust formation in collectivist and individualist societies**. Marketing Department, Marriott School of Management, Brigham Young University, 2002.
- IGARASHI, T. ET. AL. Culture, trust, and social networks . **Asian Journal of Social Psychology**, v. 11, n. 1, p. 88-101, 2008.
- JOHANNISSON, B. Networking and Entrepreneurial Growth. **The Blackwell Handbook of Entrepreneurship**. Oxford: Sexton and H Landstrom, 2000.
- KILMANN, R. ET. AL. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- LEWICKI, R. J. & BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In KRAMER, R. M. & TYLER, T. R (Eds.),**Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Thousand Oaks, CA: Sage, pag. 114-139, 1996.
- LUHMANN, N. **Trust and Power**. John Wiley & Sons, 1979.
- LÜCK, H. A Melhoria do Desempenho da Empresa pela Mudança de sua Cultura. **Revista FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.1-16, 2001.

MACIEL, M. L. Confiança, Capital Social e Desenvolvimento. **Revista Econômica**, v. 3, n. 2, p. 238-288, 2001.

MALNIGHT, T. W. Emerging Structural Patterns within Multinationals Corporations: towards process-based structures. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 187-210, 2001.

MARIOTTI, D. F. **Confiança e Desempenho Organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor de Agronegócio**. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004 (Dissertação de Mestrado)

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. & SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 709-734, 1995.

MCALLISTER, D. J. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MITZAL, B. A. **Trust in modern societies: The search for the bases of social order**. Cambridge: Polity Press, 1996.

NAHAPHIET, J. & GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital and Creation of Value in Firms. London: **Academy of Management Proceedings**, 1997.

NELSON, R. **Cultura Organizacional. Vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro. Imagem. 1996

PETTIGREW, A. On studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, 1979.

PINTO, M. M. R. A. **Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia - Faculdade de Psicologia, 2005 (Dissertação de Mestrado).

PORTES, A. & LANDHOLT, P. The Downside of Social Capital. **The American Prospect**, v. 26, n. 94, p. 18-21, 1996.

PUUSA, A. & TOLVANEN, U. Organizational identity and trust. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, v. 11, n. 2, p. 29-33, 2006.

PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia: A Experiência da Itália Moderna**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1996.

RENNÓ, L. R. Confiança Interpessoal e Comportamento Público: Microfundamentos da Teoria do Capital Social na América Latina. **Opinião Pública**, Campinas, v. 7, n. 01, p. 33-59, 2001.

- RENNÓ, L. R. & BERNARDO, A. J. Confiança Interpessoal e Engajamento Cívico: Uma Análise Correlacional. **Psicologia em Pesquisa**. Universidade Federal de Juiz de Fora: vol 01, n. 02, p. 54-66, 2007.
- RENNÓ, L. R. & SELIGSON, M. A. Mensurando Confiança Interpessoal: Notas acerca de um Conceito Multidimensional. Rio de Janeiro: **Revista de Ciências Políticas**. v. 43, n. 4, 2000.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- ROTTER, J. B. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. **American Psychologist**, v. 35 n. 1, p. 1-7, 1980.
- ROSA, H.A. **Organização e Cultura Organizacional: Tentativas Epistemológicas**. XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Salvador, 2002.
- ROSENBERG, M. J. Cognitive structure and attitudinal affect. **Journal of Abnormal Psychology**. v. 53, n. 3, p. 367-372, 1956.
- ROUSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Org.), **Organizational climate and culture**, p. 153- 192. San Francisco: Jossey-Bass. 1990.
- SETHIA, N. & VON GLINOW, M. A. Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. In KILMANN, ET. AL. **Gaining Control of the Corporate Culture**, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- SCHEIN, E. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25 n. 1., p. 3-16, 1984.
- SHINYASHIKI, G. T. Uma **abordagem quantitativa para o estudo da cultura organizacional e seus antecedentes**. FEA/USP. São Paulo, 1995. (Dissertação de Mestrado)
- SHRIVASTAVA, P. Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. **The Journal of Business Strategy**, v. 5, 1985.
- SIQUEIRA, M. M. M. & Colaboradores. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAMAYO, A. & OLIVEIRA, A. F. Inventário de Perfil de Valores Organizacionais. **Revista Administração**. v. 39, n. 2, p. 129-140. São Paulo, 2004.
- TAMAYO, A. & OLIVEIRA, A. F. Confiança do Empregado na Organização. in: Siqueira, M. M. M. (Org) . **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 97-110, 2008.

- TONINI, H. & MACKE, J. Confiança e capital social para o desenvolvimento de comunidades rurais: o caso da Aprovale. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, n. 3, p. 99-111, 2007.
- TRICE, H. M. & BEYER, J. M. **The Culture of work organizations**. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1993.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo. Educator, 1994
- USLANER, E.M. Social Capital, Television and the “Mean World”: Trust, Optimism and Civic Participation. **Political Psychology**. v. 19, n. 3, p. 441-468, 1998.
- UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.
- VERGARA, S. C. & PINTO, M. C. S. Cultura e Mudança Organizacional: o Caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, 1998.
- WHITENER, E.; BRODT, S.; KORSGAARD, M. A & WERNER, J. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 513-530, 1998.
- YAMAGISHI, T; KANAZAWA, S.; MASHIMA, R. & TERAJ, S. Prisoner’s Dilemma with Variable Dependence Separating Trust from Cooperation in a Dynamic Relationship: Prisoner’s Dilemma with Variable Dependence . **Rationality and Society**, v. 17, n. 3, p. 275–308, 2005.
- YIN, Robert. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. São Paulo : Editora Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1

Os questionários a seguir são destinados a fins acadêmicos, onde pedimos a sua participação respondendo com o máximo de aplicação à sua realidade de trabalho.

Salientamos que não há nenhum propósito em identificar o respondente, salvaguardando o seu anonimato.

Idade _____ ANOS

Tempo de Casa _____ ANOS

Natureza da Função

- Operacional/Técnica
- Administrativa
- Chefia/Supervisão (Liderança)
- Gerencia

Sexo

- Masculino
- Feminino

Escolaridade

- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Completo
- Superior Completo
- Pós-graduação Completa

ANEXO 2 - IBACO

INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

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

1 = Não se aplica de modo nenhum

2 = Pouco se aplica

3 = Aplica-se razoavelmente

4 = Aplica-se bastante

5 = Aplica-se totalmente

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

NA EMPRESA EM QUE EU TRABALHO

1. () Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores
2. () O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes
3. () As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa
4. () Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes
5. () Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados
6. () Investe-se no crescimento profissional dos empregados
7. () O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente
8. () Mantêm-se relações amigáveis com os clientes
9. () Os chefes imediatos são como pais para os empregados
10. () Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade
11. () Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais
12. () Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos

13. () É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados
14. () A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista
15. () As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado
16. () Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados
17. () O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas
18. () Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados
19. () O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude
20. () As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis
21. () A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor
22. () Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos
23. () Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar
24. () A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais
25. () O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa
26. () As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade
27. () Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família
28. () Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas
29. () A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro
30. () A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados

ANEXO 3 - ECEO

ESCALA DE CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO – ECEO

Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua empresa de trabalho como um todo e não apenas em sua área de atuação. A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua empresa. Para responder, utilize o seguinte código:

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo, nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

1. () Nesta empresa o empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.
2. () Esta empresa é ética.
3. () Esta empresa considera apenas seus próprios interesses.
4. () Acredito na estabilidade financeira dessa empresa.
5. () O empregado pode acreditar nas informações que esta empresa divulga.
6. () Para esta empresa, o cliente tem o direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.
7. () Esta empresa oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
8. () A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.
9. () O salário pago por esta empresa corresponde aos esforços do empregado.
10. () Esta empresa segue normas para promover seus empregados.
11. () Os dirigentes desta empresa demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais.
12. () Esta empresa dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.
13. () Esta empresa ocupa uma posição segura na sua área de atuação.
14. () As normas para demissão de empregados são claras.

15. () Esta empresa está preparada para sobreviver às crises econômicas.
16. () Os contratos estabelecidos por esta empresa são vantajosos para todos.
17. () Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
18. () A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.
19. () Os clientes desta empresa sabem que podem acreditar na solidez dela.
20. () Esta empresa é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
21. () Esta empresa é conhecida por seu poder econômico.
22. () Esta empresa valoriza o trabalho do empregado financeiramente.
23. () Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.
24. () Ser honesta com os clientes é princípio ético desta empresa.
25. () Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta empresa.
26. () O plano de carreira desta empresa permite o crescimento profissional do empregado.
27. () O cliente é respeitado nesta organização.
28. () O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.

ANEXO 4 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Descritivo de Comportamento para Avaliação de Desempenho

Solução de Problemas

- Observa os problemas por diversos ângulos.
- Identifica os problemas e estabelece passos para resolvê-los dentro do tempo estipulado.
- Levanta informações / dados adicionais quando necessários.
- Informa aos outros sobre o andamento das tarefas e problemas.
- Reage a fatos novos com flexibilidade, considera outras idéias.
- Identifica situações e opiniões distintas e investiga com profundidade
- Oferece sugestões e solicita opiniões no processo de tomada de decisões.
- Avalia e propõe diferentes alternativas de soluções
- Estabelece prioridades em função de importância e relevância.
- Pensa autonomamente, desprezado de influências externas.
- Propõe soluções lógicas fundamentadas em análises prévias (deverá ser avaliado independentemente da aplicabilidade).
- Estrutura problemas complexos, identifica relações essenciais entre diferentes conjuntos de dados ou informações e chega ao fundo dos problemas.
- Atua de maneira metódica, analítica e conceitualmente.
- Está cheio de idéia e atinge, se necessário, resultados surpreendentes ou não convencionais.

Julgamento Prático

- Avalia fatos e soluções de forma abrangente (sobrepondo assuntos e departamentos).
- Dá exemplos de aplicabilidade de soluções.
- Considera as conseqüências/riscos/impactos nas ações e pesa sua aplicabilidade.
- Desenvolve metas e objetivos realistas.
- Desenvolve e busca estratégias de médio e longo prazo para uma forte posição nos mercados futuros.
- Possui pensamento e análise estratégica (percebe os cenários mais amplos).
- Define procedimentos ou processos de solução coerentes com os objetivos.
- Tira vantagens das sinergias e conexões dentre e entre os negócios.

- Simplifica as ações para agilizar sua viabilidade e implantação.
- Exemplifica com experiências práticas já conhecidas.
- Demonstra entendimento de relações econômicas, técnicas, sociais, ecológicas, etc.

Iniciativa

- Age pró-ativamente frente a uma situação. Faz recomendações, aprecia sugestões, busca diferentes soluções.
- Mostra dedicação, questiona assuntos desconhecidos.
- Persegue metas e tarefas com energia e persistência.
- Não desiste apesar de obstáculos, dificuldades e desafios.
- Defende seu ponto de vista e sua posição quando desafiado, e continua em frente.
- Defende suas decisões e argumentos.
- Propõe objetivos, metas, soluções, propostas, inovações, conceitos.
- Busca alternativas para atingir os objetivos e tem preocupação com tempo de resposta.
- É preocupado com seu auto-desenvolvimento e auto-motivação.
- É preocupado com a segurança do trabalho (conhece e utiliza os E.P.I.'s. e procedimentos em sistemas de emergência, etc).
- Demonstra interesse. Compromete-se com os objetivos a alcançar e com o andamento das ações do grupo.
- Antecipa-se aos acontecimentos (não reage apenas).
- Redireciona grupos dispersos e se preocupa com o tempo de cumprimento das tarefas.
- Habilidade em lidar com stress / estabilidade
- Permanece calmo, mesmo em situações não usuais (pressão de prazos, falhas, conflitos, etc).
- Mantém-se auto-confiante, tem auto-controle e compostura.
- Age de forma consistente, dirigido aos seus objetivos, mesmo sob estresse, não perde a perspectiva.
- Resiste à frustrações e supera os desafios.
- Controle e domínio emocional em situação de pressão.
- Aceita construtivamente suas deficiências e erros próprios. Possui senso de auto-crítica.
- Demonstra segurança e coragem para enfrentar obstáculos, dificuldades, problemas ou oposições.

- Adapta sua conduta de acordo com as mudanças das circunstâncias, prioridades e pressões, mantendo o desempenho.

Consciência Social / Cooperação

- Estabelece contato com os outros com facilidade, é acessível, começa uma conversação rapidamente.
- Promove o trabalho em equipe.
- Resolve conflitos, promove o consenso no grupo, contribui para uma atmosfera positiva no grupo.
- É orientado para o atendimento das necessidades do cliente (interno e externo).
- É mais preocupado em agregar valor do que competir internamente.
- Oferece ajuda e assistência aos outros.
- Compartilha seus conhecimentos e experiências com os outros e expressa suas idéias com clareza.
- Tem foco nos resultados globais (sente-se responsável pelo atingimento dos objetivos, conhece as implicações do seu trabalho no processo global).
- Aplica conhecimentos técnicos em sua função (tecnologias voltadas para processos da área de atuação).
- Domina o negócio e o ambiente no qual opera.
- Executa seus trabalhos conforme políticas e normas da empresa (Qualidade, etc.).
- Tem foco na qualidade do trabalho (índice de produtividade, processo de melhoria contínua, organização no posto de trabalho, redução de custo, etc.)
- Abertura para receber e dar feedback.
- Apresenta bom relacionamento interpessoal entre colaboradores, fornecedores e clientes.
- É sensível frente às necessidades dos outros (empatia).
- Mostra tolerância aos diferentes pontos de vista, opiniões e contribuições.
- É flexível. Entende e aprecia perspectivas diferentes e opostas às suas próprias.
- Demonstra autenticidade e coerência entre o dito e o realizado.
- Aprimora construtivamente suas idéias e opiniões a partir das sugestões dos outros.

Comportamento de Liderança

- Exercita liderança e assume a liderança em situações de grupo.

- Obtém o suporte dos outros para suas idéias, metas e objetivos.
- Motiva, convence e desenvolve os colaboradores.
- Encoraja e fornece suporte para o desenvolvimento dos colaboradores até o seu máximo potencial.
- Define metas, determina a delegação das responsabilidades, toma decisões, controla e avalia os resultados.
- É influente e confiante.
- Desenvolve habilidades dos colaboradores através de desafios, oportunidades, qualificação, projetos, etc.
- Auxilia o outro a desenhar sua evolução e responsabilizar-se pelo auto-desenvolvimento.
- Negocia e define claramente as ações, objetivos e responsabilidades.
- É preocupado em desenvolver / propiciar um bom ambiente de trabalho (clima agradável, de confiança, respeito e cordialidade).
- Vive os valores da empresa, exemplificando no dia-a-dia.
- Agradece, reconhece e parabeniza pelas contribuições construtivas.
- Direciona o time e orienta para atingir o melhor desempenho.
- Obtém comprometimento e influencia no atingimento dos objetivos. Monitora os objetivos.
- Age como modelo (faz aquilo que fala e é exemplo de abertura, integridade e ética).
- Remove obstáculos que impedem a performance.
- Tem clareza no processo de comunicação e compartilha informações-chave com o time.
- Abertura para receber e dar feedback, bem como, manutenção desse processo contínuo com quem se relaciona no trabalho.

ANEXO 5 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Descritivo de Comportamento para Avaliação de Desempenho

Foco nas Necessidades dos Clientes

- Coloca o cliente em primeiro lugar.
- Conhece os clientes interna e externamente, e desenvolve um entendimento das suas necessidades por meio de uma colaboração próxima.
- Fornece produtos e serviços com a velocidade e a qualidade esperada, assim cumprindo as promessas feitas.
- Aperfeiçoa produtos e serviços antecipando as necessidades do cliente e as tendências da concorrência, assim criando valor mútuo.
- Cria vantagens competitivas através de inovações que atendam às necessidades do cliente.
- Mostra sensibilidade cultural em relação aos clientes atuais e potenciais.
- Estabelece relacionamentos de longo prazo com os clientes ganhando sua confiança e respeito.

Entrega de Resultados

- Fornece produtos e serviços com a velocidade e a qualidade esperada, assim cumprindo as promessas feitas.
- Estabelece alvos desafiadores, mas realistas.
- Busca meta com energia, entusiasmo e determinação.
- Monitora o progresso, buscando informações de diferentes perspectivas, prevendo obstáculos e tomando medidas oportunamente.
- Resolve conflitos, estabelece as prioridades corretas, e aloca recursos de forma consistente.
- Aceita desafios, supera resistências e lida com as dificuldades criativamente.
- Cria valor a partir da ampla diversidade das pessoas na organização.
- Reconhece quando parar uma discussão, toma decisões e as acompanha.

Pensamento Estratégico

- Traduz a estratégia atual do negócio em prática operacional local.

- Mostra um comprometimento claro com a estratégia de negócio e inspira confiança na trajetória que a empresa está seguindo.
- Reconhece quais fatores externos vão possivelmente causar um impacto significativo no negócio.
- Contribui com propostas para desenvolver a estratégia de negócio de longo prazo.
- Leva em consideração uma visão global quando toma decisões de negócio.
- Age com base em pressuposições plausíveis sobre as futuras tendências do negócio.

Liderança de Pessoas

- Demonstra os valores da empresa através de ações/atos e lidera pelo exemplo.
- Inspira nos outros uma paixão pelo sucesso, dando-lhes oportunidades e poderes para atingirem um desempenho excelente.
- Demonstra coragem, decisão e atitude de “posso fazer”, mesmo perante situações difíceis e desafiadoras.
- Dá uma direção clara e convincente para os outros seguirem.
- Dá feedback aberto e claro e recompensa e reconhece o desempenho de forma justa.
- Valoriza os indivíduos com talentos, capacidades e perspectiva diferentes na organização.
- Encoraja a iniciativa própria e a responsabilidade pessoal.
- Adota um estilo de liderança adequado a cada situação.
- Monta equipes de alto desempenho.
- Cria valor da ampla diversidade das pessoas na organização.

Auto-desenvolvimento e dos Outros

- Reconhece as próprias forças e necessidades de desenvolvimento.
- Pede feedback dos outros e toma medidas corretivas em resposta a eles.
- Busca e oferece oportunidades para ampliar o conhecimento.
- Encoraja um ambiente onde as opiniões diferentes são expressas livremente e valorizadas.
- Reflete sobre os sucessos e falhas e aprende com os erros.
- Cria um ambiente de treinamento que otimiza o desempenho dos funcionários.

- Aceita responsabilidade pessoalmente pelo desenvolvimento dos outros, mostrando um interesse sincero nas aspirações de carreiras e os ajuda a desenvolver plenamente o seu potencial.

Superação da Complexidade

- Entende como as coisas são feitas em nosso ambiente complexo.
- Identifica como as coisas podem ser feitas de forma mais simples e eficiente, e toma as medidas necessárias.
- Desafia e elimina as atividades que não criam valor.
- Simplifica e diminui processos do negócio.
- Equilibra a necessidade de controle com o desejo de velocidade e eficiência.
- Dá poder às pessoas para que as decisões sejam tomadas da forma mais próxima possível do cliente.
- Aceita as mudanças, desafiando o *status quo*.

Parceria

- Cultiva um network ativo dentro e fora da empresa.
- Confia nos outros e constrói relações de confiança.
- Ganha respeito sendo aberto, honesto e justo.
- Respeita as diferenças alheias e responde às suas necessidades e preocupações.
- Coopera efetivamente em toda a organização.
- Lida com conflitos de forma construtiva, buscando soluções onde ambos os lados têm vantagens.
- Compartilha ativamente informações e conhecimento.
- Torna-se um parceiro valioso, que busca idéias, opiniões e conselhos.