

**FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**RELACIONANDO CONFIANÇA E CULTURA**  
**ORGANIZACIONAL: um estudo de caso em uma empresa**  
**produtora de fios e cabos elétricos**

**Nádia da Silva Nicolich**

**Pedro Leopoldo**  
**Faculdades Integradas Pedro Leopoldo**  
**2011**

**NÁDIA DA SILVA NICOLICH**

**RELACIONANDO CONFIANÇA E CULTURA  
ORGANIZACIONAL: um estudo de caso em uma empresa  
produtora de fios e cabos elétricos**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Lucio Flávio Renault de Moraes, PhD.

**Pedro Leopoldo**  
**Faculdades Integradas Pedro Leopoldo**

**2011**

Para

Minha mãe D. Regina. Sem a presença dela em minha vida, seus ensinamentos e orientações, não teria chegado até aqui.

Meus irmãos, Norma, Chiquinho e Marcone, sempre ao meu lado em qualquer situação. Fiéis e amados companheiros e amigos.

Meus sobrinhos, Marcello, Karina, Márcia, Karolina, Fábio, Karla, Marcos, Andre e Isabelle, que sempre serão meus filhos emprestados.

De alguma forma a lembrança do meu pai e da minha cunhada que, mesmo não estando mais entre nós, onde estiverem sei que estarão felizes por ver este momento.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força na superação, paz, amor ao próximo, aceitação dos percalços e pela luz para saber superá-los.

Ao meu orientador, Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD, pessoa que muito admiro pelos seus conhecimentos, paciência e todos os ensinamentos que me proporcionaram grande desenvolvimento pessoal e profissional nessa jornada e, por toda a confiança depositada a mim.

Ao Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves e a Prof<sup>a</sup>. Dra. Kely César Martins de Paiva por aceitarem participar da minha banca, engrandecendo ainda mais minha Dissertação de Mestrado.

A todos os Professores do Mestrado que sempre, de alguma forma, contribuíram com meu crescimento e muito agregaram na formação profissional que hoje busco.

A todos os amigos e colegas de trabalho, com os quais dividi muitos momentos importantes nesta fase da minha vida, especialmente aos secretários que trabalham e trabalharam diretamente comigo e que me deram apoio e compreensão nas fases mais tensas deste processo.

A todos os entrevistados pela confiança a mim depositada, pela forma que me receberam, pelo aprendizado e troca de experiências que me proporcionaram e pela fundamental contribuição para esta pesquisa.

A D. Zélia que acreditou no meu profissionalismo e apostou na minha capacidade me dando esta oportunidade.

A Cristiane que esteve do meu lado no início desta caminhada.

A Silvia, amiga que nem imagina o quanto influenciou na minha decisão de começar e ir até o final.

Ao companheiro de MBA e Mestrado, Evandro, com o qual venho dividindo as batalhas do conhecimento.

Para a Maria, minha fiel escudeira, amiga e confidente.

Aos sobrinhos Fábio e André que muito insistiram para que eu retomasse os estudos e fizesse o MBA e, principalmente o Mestrado.

A Norma, minha irmã, amiga e mãe, que sempre, em todos os momentos esteve do meu lado me apoiando e incentivando.

Aos irmãos, sobrinhos e todos os familiares que compreenderam minha ausência em tantos aniversários e outras comemorações dos sobrinhos-netos nesses quase três anos.

A todos que amo e por quem sou amada, que fazem sentido a minha vida me emprestando luz e sendo uma fonte de força e coragem!

Muito obrigada!

“Encarar os obstáculos da vida como uma aventura é uma atitude que deve ser aplicada todos os dias. Novos desafios, novas oportunidades, testar os nossos limites contra o desconhecido e, nesse processo, descobrimos nosso próprio potencial.”

John Amatt

## RESUMO

A influência e importância da confiança na organização e entre empregados são cada vez mais percebidas e reafirmadas na sociedade contemporânea. Além disto, atualmente também é possível encontrar na academia estudos que versam da relação de confiança com variáveis, dentre elas, a cultura organizacional, construto que também tem sido discutido ao longo dos anos por vários pesquisadores renomados. Com base na proposta enfocada neste estudo, que é analisar a confiança e a cultura, na Alfa Ltda, de modo a compor um diagnóstico preliminar que discuta a relação existente entre os construtos confiança e cultura no âmbito intraorganizacional. A análise dos resultados da aplicação do questionário a 139 funcionários revelou os seguintes resultados: a cultura na organização é essencial para entender e amenizar os conflitos intergrupais; a confiança e cultura organizacional são variáveis críticas para definir o sucesso ou o fracasso das organizações; existe correlação significativa entre os construtos Confiança e cultura organizacional.

Palavras-chave: Confiança Organizacional. Cultura Organizacional. Organização.

## **ABSTRACT**

The influence and importance of trust in the organization and among the employees are increasingly perceived and reaffirmed in the contemporary society. Furthermore, it is also possible to find in the academy studies that deal with the relationship of trust with variables, among which the organizational culture, a construct that has also been discussed along the years by several leading researchers. Based on the proposal focused in this study, which is to analyze the trust and the culture, in Alpha Ltd., so as to compose a preliminary diagnosis that discusses the existing relationship between the trust and culture constructs within the intraorganizational. The analysis of the questionnaire applied to 139 employees showed the results as follows: the culture in the organization is essential to understand and soften the inter-group conflicts; the organizational trust and culture are crucial variables to define the organizations success or failure; there is significant correlation between the constructs Trust and Organizational Culture.

Keywords: Organizational Trust. Organizational Culture. Organization.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBACO	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
ECEO	Escala de Confiança do Empregado na Organização
IBM	<i>International Business Machines</i>
SEM	<i>Structural Equation Model</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
GFI	Índice de qualidade de ajuste
CFI	Índice de ajuste comparativo
NFI	Índice de ajuste normalizado
RMSEA	Raiz do erro quadrático médio

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

FIGURA 1 Percepções da Confiança Organizacional.....	28
FIGURA 2 Níveis de Cultura.....	40
FIGURA 3 Modelo do diagrama .....	71
FIGURA 4 Modelo da Equação Estrutural com resultados não padronizados.....	75
FIGURA 5 Modelo da Equação Estrutural com resultados não padronizados.....	76

### Gráficos

GRÁFICO 1 Média dos fatores do construto Confiança na organização.....	62
GRÁFICO 2 Média dos fatores do construto Cultura na organização.....	66

### Quadros

QUADRO 1 Conceitos de Confiança.....	21
QUADRO 2 Níveis de Confiança.....	22
QUADRO 3 Características da confiança.....	24
QUADRO 4 Conceitos e componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho.....	25
QUADRO 5 Confiança no âmbito organizacional.....	27
QUADRO 6 Categorias usadas para descrever cultura.....	31
QUADRO 7 Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos componentes da ECEO.....	48
QUADRO 8 Denominações, itens integrantes e índices de precisão dos componentes da ECEO em sua forma reduzida.....	50
QUADRO 9 Símbolos utilizados no diagrama das equações.....	73

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Distribuição dos respondentes por gênero.....	56
TABELA 2 Distribuição dos respondentes por faixa etária.....	57
TABELA 3 Distribuição dos respondentes por estado civil.....	57
TABELA 4 Distribuição do número de filhos.....	57
TABELA 5 Distribuição dos respondentes por faixa salarial.....	58
TABELA 6 Distribuição dos respondentes por tempo de trabalho na empresa.....	58
TABELA 7 Distribuição dos respondentes – último curso concluído.....	59
TABELA 8 Distribuição dos respondentes por setor ocupado na empresa.....	59
TABELA 9 Estatística Descritiva – Questões do construto confiança.....	60
TABELA 10 Estatística descritiva: Questões do construto cultura organizacional.....	63
TABELA 11 Teste de normalidade – Fatores: confiança e cultura.....	67
TABELA 12 Estatística descritiva das dimensões e respectivo valor do coeficiente Alfa de Cronbach.....	68
TABELA 13 Avaliação da normalidade.....	69
TABELA 14 Quantidade das variáveis no estudo.....	70
TABELA 15 Interceptos do modelo de regressão.....	72
TABELA 16 Teste da Covariância.....	74
TABELA 17 Correlations; (Group number 1).....	74
TABELA 18 Coeficientes da regressão.....	77
TABELA 19 Coeficiente da regressão – padronizados.....	78
TABELA 20 Resultado do ajuste do modelo.....	80

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Justificativa.....	16
1.2 Objetivos.....	17
2 CONSTRUTO CONFIANÇA.....	19
2.1 Confiança: conceituação.....	19
2.2 Confiança Organizacional.....	26
3 CONSTRUTO CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
3.1 Cultura Organizacional: modelos.....	33
4 METODOLOGIA.....	43
4.1 Escala de Confiança do Empregado na Organizacional (ECEO).....	45
4.2 Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO).....	50
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
5.1 Análise dos dados perdidos.....	55
5.2 Caracterização da amostra.....	55
5.3 Estatística descritiva.....	60
5.4 Teste Normalidade.....	66
5.5 Análise de confiabilidade.....	68
5.6 Modelo da Equação Estrutural.....	69
6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES.....	80
REFERÊNCIAS.....	84
ANEXOS.....	93



# 1 INTRODUÇÃO

A influência e importância da confiança na organização e entre empregados são cada vez mais percebidas e reafirmadas na sociedade atual. Dessa forma, o comportamento organizacional vem sendo estudado de diversas maneiras e sob várias perspectivas durante a evolução da sociedade. Segundo Moraes (2003) tais estudos advêm uma série de achados e concomitantemente uma gama de questionamentos cada vez mais discutidos e teorizados com vistas a propiciar uma interação mais favorável entre o homem e o seu trabalho.

De acordo com Campos (2010), o atual cenário empresarial (competitividade acirrada, complexidade dos relacionamentos, mercado globalizado) remodelou o grau de interdependência das pessoas e trouxe novos riscos e incertezas aos relacionamentos e comportamento organizacionais. Fernandes (2003) corrobora que tais mudanças vêm alterando de forma expressiva tanto a vida das organizações quanto das pessoas.

Esse contexto despertou o interesse de estudiosos, favorecendo o surgimento de abordagens e pesquisas sobre a variável confiança, tais como: Beccera e Gupta (1999), Bachmann (2001), Oliveira (2004), Chiuzi (2006), Passuelo (2006), Araújo (2007), Gasalla (2007), Drummond (2007), Pinto (2007), Pereira (2008), Campos (2010), dentre outros.

Estes estudos têm buscado compreender a relação entre indivíduo e organização, especialmente pela necessidade das empresas de estabelecer e sustentar um quadro funcional produtivo e competente. Com isso, a confiança dos atores organizacionais com a organização pode ser considerada como fator estratégico e competitivo.

Conceitualmente, a confiança pode ser compreendida como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade, baseando-se em expectativas positivas quanto às intenções de comportamento do outro (ROUSSEAU et al., 1998).

Observa-se evidentemente, ao longo da história da administração, que as variáveis que compõem o comportamento organizacional não podem ser tratadas de modo isolado, sem que se considere o conjunto das relações entre as mesmas. De acordo com a literatura, é possível afirmar que:

ao se tratar de relacionamentos e comportamentos organizacionais, há necessidade de se ampliar a compreensão no que tange a confiança como pré-requisito essencial para cooperação entre o indivíduo e a organização (CAMPOS, 2010 p. 14).

Além disto, atualmente também é possível encontrar na academia estudos de vários pesquisadores como Zucker (1986), Child (2001), Dirks e Ferrin (2002), Wong, Ngo e Wong (2003), Oliveira (2004), Novelli, Fischer e Mazzon (2006), Zanini (2007), que versam sobre a relação de confiança com as variáveis: liderança, controle, justiça, comprometimento, poder, valores e qualidade de vida.

No entanto, faz-se necessário buscar a relação entre as variáveis Confiança e Cultura Organizacionais. O construto cultura organizacional também tem sido discutido ao longo dos anos por vários pesquisadores renomados - embora não exista um consenso acerca de sua definição - e pode ser concebido como “complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade” (FERREIRA, 1986).

Conforme abarca Siqueira (1995), os pesquisadores preocupados no entendimento dos vínculos estabelecidos entre empregado e empresa têm se voltado para investigações que abrangem os processos cognitivos<sup>1</sup> utilizados pelo empregado para analisar as relações de troca estabelecidas com a organização. Portanto, quando o indivíduo é inserido na cultura organizacional, desenvolve crenças relativas às trocas social e econômica tabuladas no sistema.

---

<sup>1</sup> Aquisição de conhecimento e conseqüentemente, a melhor adaptação ao meio, trata-se de um mecanismo de conversão do que é captado para o modo de ser interno. É também um processo pelo qual o ser humano interage com os seus semelhantes e com o meio em que vive, sem perder a sua identidade existencial.

Em seus estudos, Navarro e Gasalla (2007) esclarecem que para se introduzir confiança na cultura das organizações é necessário buscar o equilíbrio e a coerência da estratégia, política, processo e cultura.

Na concepção de Freitas (1991), as organizações que visam a construção de ambientes de confiança precisam, antes de tudo, compreender suas culturas, desde os aspectos mais simples até os mais complexos. Ainda para Freitas (1991), a cultura permeia todos os âmbitos de uma organização, o que a torna padrões que ditam os valores, crenças, rituais, mitos e estórias, tabus, modelos a serem copiados, normas a serem obedecidas e tudo mais que se relaciona com a organização.

Souza (1978, p.11) menciona que, de acordo com Weil (1972), é a cultura quem determina o comportamento da organização. Assim, Putnam (2002) e outros autores, consideram que uma cultura baseada em confiança é a base da construção de capital social<sup>2</sup>, sendo este um alicerce sustentador para o desenvolvimento da organização. Os estudos realizados por Zanini (2007) apontam a confiança na forma de capital social que pode se transformar num ativo intangível dentro de uma organização.

Sabe-se que o capital social tem dificuldades em ser instaurado em algumas culturas (quanto há a impossibilidade de instauração de laços de reciprocidade e confiança além do contexto familiar), assim:

pode-se perceber claramente uma sintonia entre as definições de cultura e as características do capital social e em ambas a valorização da confiança, vista como primordial para a organização (FUKUYAMA, 1996, p. 155).

Na sutil observação de Lages (2010), de forma específica, a literatura destaca o construto cultura organizacional como possível preditor do comprometimento do empregado com a organização. Como consequência direta, pode-se supor que funcionários mais comprometidos tendem a estar mais dispostos a fazer sacrifícios, suportar condições de trabalho altamente exigentes. Segundo Rego

---

<sup>2</sup> Em síntese é o conjunto de características que envolvem laços de confiança, normas, sistemas, redes de interação e cadeias de relações sociais. (Silva 2004)



(2002, p. 209), a “entrega” à organização tem sua formação em laços emocionais, gerando “confiança, apego e lealdade”, assim como atos de boa cidadania organizacional.

Portanto, em face de todo o contexto até aqui delineado, o problema central do trabalho é: **como se relacionam a confiança e cultura no âmbito intraorganizacional ?**

Para o desenvolvimento deste estudo, focou-se na confiança interpessoal e intraorganizacional; referindo-se a relação entre pessoas no limite das fronteiras da empresa. Já no segundo construto, foi focada a cultura organizacional.

### **1.1 Justificativa**

Este estudo se justifica pela colaboração que poderá prestar aos gestores, empregados e organizações, visto que na atual conjuntura econômica, as ações e decisões tendem a ser mais coletivas.

De acordo com Cotta (2010), alguns estudiosos crêem que a confiança está intrinsecamente relacionada a possibilidade de ocorrência de comportamento bilateral que incide entre os indivíduos, indicando que os relacionamentos interorganizacionais acontecem com a participação das pessoas que representam cada organização envolvida, incluindo em suas relações um conjunto de expectativas entre os parceiros em relação ao comportamento dos envolvidos e a satisfação das partes envolvidas.

Também se destaca aqui a importância da escolha dos temas e das possíveis interrelações existentes, nos quais, segundo Souza (1978) para se perceber a influência da cultura existente no crescimento das organizações, faz-se primordial entender como se desenvolve a confiança nos mais variados ambientes organizacionais.

Além disto, a ampliação deste estudo poderá expandir o entendimento dos benefícios oriundos das análises da confiança e cultura organizacionais, como elementos que, se conhecidos pelas organizações, podem potencializar as

relações dentro das empresas, visto que as organizações, em seus relacionamentos, são heterogêneas e possuem habilidades assimétricas para desenvolver ou adquirir recursos (NIELSEN, 2002) e/ou conhecimento sustentável.

Diante do exposto, justifica-se a realização deste estudo e espera-se que as conclusões a serem encontradas possam contribuir com as organizações e agregar valor a este campo do conhecimento, na medida em que esta pesquisa pode melhorar a compreensão dos construtos propostos a serem pesquisados.

No objetivo de procurar responder aos questionamentos deste estudo, foram delimitados os objetivos geral e específicos que são apresentados na próxima seção.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral do estudo foi analisar a relação entre a confiança e a cultura, na Alfa Ltda, neste âmbito intraorganizacional.

Para cumpri-lo, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) Analisar a cultura organizacional da empresa pesquisada, de acordo com a versão reduzida do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) adaptado por Ferreira et al. (2002);
- b) Identificar e caracterizar a confiança organizacional da empresa pesquisada, de acordo com versão reduzida da Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) desenvolvida por Oliveira (2004);
- c) Identificar as relações e implicações existentes entre confiança e cultura organizacionais na empresa pesquisada.

O estudo está dividido em seis capítulos relativos ao referencial teórico no qual a pesquisa é fundamentada conceitualmente, abordando dois tópicos.

O capítulo 2 refere-se ao tema Confiança, no qual são expostas suas conceituações, principais abordagens, conjuntamente com suas especificidades.

O capítulo 3 tratará dos aspectos relativos à Cultura, conceituação, abordagens, dentre outros.

O capítulo 4 descreve a metodologia do estudo, especificando a natureza deste trabalho, o método de pesquisa, a sistemática de coleta de dados, o Modelo reduzido de Oliveira (2004), empregado para avaliação do construto confiança na pesquisa e por fim, apresenta o Modelo reduzido e adaptado por Ferreira et al. (2002), abarcado pelos estudos de Schein (1992) para análise da cultura organizacional.

Já o capítulo 5 apresenta a análise dos resultados e dados perdidos, em seguida retrata a caracterização da amostra, estatística descritiva, teste normalidade, análise da confiabilidade; finalizando com o modelo da equação estrutural da pesquisa.

O capítulo 6 abarca a conclusão do estudo, suas limitações e recomendações.

## 2 CONSTRUTO CONFIANÇA

O objetivo deste capítulo consiste na descrição da confiança no contexto organizacional, por meio de uma conceituação que engloba as principais abordagens teóricas sobre o tema.

### 2.1 Confiança: conceituação

O construto confiança é abordado por Lewicki & Bunker (1996) na perspectiva das diversas áreas do conhecimento, tais como: psicologia, sociologia, ciências políticas, história, antropologia e economia.

Corroborando, Kasper-Fuehrer e Ashkanasy (2001) afirmam que a confiança estudada nos diversos campos do conhecimento trata-se de um fenômeno complexo.

Observa-se na literatura, a tentativa dos pesquisadores em compor o conceito de confiança, mas segundo Oliveira (2004), no estágio em que se encontram os estudos sobre o tema, ainda não é possível estabelecer um conceito capaz de obter apoio de estudiosos de áreas tão diversas do conhecimento. Por outro lado,

[...] a convergência entre as diversas abordagens reside, sobretudo, no fato da confiança desempenhar papel fundamental nas relações sociais, organizacionais e nas transações econômicas (CAMPOS, 2010, p. 22).

Em seus estudos, Hosmer (1995), abarcado nos princípios da psicologia e teoria organizacional, descreve a confiança como uma expectativa de comportamento que reconhece e protege os direitos e interesses das pessoas para que aumentem a disposição para cooperação e expandam os benefícios em um empenho comum ou troca econômica; ou seja, a confiança é vista como uma escolha do comportamento em confiar.

No campo da filosofia, a confiança é definida como uma virtude. Para Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001), a confiança evita atividades que fiscalizam o

cumprimento de contratos, acordos e compromissos recíprocos, pois existe a expectativa de que a promessa e/ou acordo serão cumpridos.

Ainda, a confiança é conceituada por Luhman (1979) e Reed (2001), na perspectiva sociológica, os quais retratam a confiança como uma pré-condição da possibilidade de coordenação das interações sociais, nos quais a mesma funciona como um fundamental mecanismo redutivo da incerteza. Além disto, o construto confiança é abordado sob o aspecto da incorporação de propriedades sociais nas relações entre pessoas e instituições.

Independentemente das conceituações dadas pelas variadas disciplinas, de acordo com Mariotti e Souza (2005, p.2), a “confiança trata-se de um conceito no qual as diversas disciplinas cruzam-se”.

A confiança também é entendida como um fenômeno social, de acordo com o pesquisador Zanini (2007), embora o tema só recentemente venha sendo abordado, ele é de grande importância, pois contribui no gerenciamento, intensificando a otimização das tarefas e a troca de conhecimento.

A confiança também é compreendida por Braga et al (2007) como um mecanismo de controle social redutor da complexidade e incerteza das relações sociais ao mesmo tempo em que produz risco para aquele que confia.

Já Campos (2010, p. 23) e Bachmann (2001) entendem que a confiança é uma estratégia utilizada pelos atores para quantificar perdas e ganhos potenciais que poderiam resultar da sua decisão de confiar ou não.

Discutindo sobre a confiança, Sato (2003) a define como um conjunto de expectativas compartilhadas por todos aqueles envolvidos em uma troca, o que, de acordo com Navarro e Gasalla (2007), fomenta a cooperação e a transferência do saber.

Considerando as diferentes perspectivas sob os quais a confiança é compreendida, Nakayama et al (2007), desenvolveram uma revisão das várias definições atribuídas ao construto, sintetizadas no QUADRO 1.

## QUADRO 1

### Conceitos de Confiança

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Griffin, 1967	A confiança sobre as características de um objeto, ou a ocorrência de um evento, ou o comportamento de uma pessoa a fim de obter um desejado, mas incerto objetivo em uma situação de risco.
Roter, 1967	Uma expectativa mantida por um indivíduo ou grupo que a palavra, promessa, declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo possa ser confiada.
Driscoll, 1978	A convicção que os tomadores de decisão irão produzir resultados favoráveis aos interesses da pessoa sem nenhuma influencia dessa pessoa.
Frost, Stimpson & Maughan, 1978	Uma expectativa mantida por um indivíduo de que o comportamento (verbal ou não verbal) de outro indivíduo ou grupo de indivíduos seja altruísta e pessoalmente benéfica para ele mesmo.
Larzelere & Huston, 1980	O grau que uma pessoa acredita ser outra pessoa (ou pessoas) benevolente e honesta
Lewis & Weigert, 1985	A realização (garantia) de um arriscado curso de ação, na expectativa confiante de que todas as pessoas envolvidas na ação vão agir competentemente e obedientemente.
Zucker, 1986	Um conjunto de expectativas dividido por todos aqueles envolvidos em uma troca.
Bradach & Eccles, 1989	Um tipo de expectativa que alivia o medo que o parceiro de troca de alguém irá agir de forma oportunista.
Fukuyama, 1996	As expectativas que surgem dentro de uma comunidade de comportamento regular, honesto e cooperativo, baseando em normas divididas comumente em função de outros membros daquela comunidade.
Currall & Judge, 1995	Confiança comportamental do indivíduo em outra pessoa sob uma condição de risco.
Robinson, 1996	Como as expectativas, crenças ou suposições de alguém sobre a probabilidade de que futuras ações de outro serão benéficas, favoráveis ou pelo menos não nocivas aos interesses de alguém.
Doney & Cannon, 1997	Credibilidade compreendida e benevolência de um alvo de confiança.
Clark & Payne, 1997	Um estado de espírito daqueles que confiam em relação àqueles que receberam a confiança.

Fonte: Adaptado de Nakayama et al (2007)

Como tentativa de resolver o impasse conceitual em relação ao construto confiança, Hardin (1992, apud Kramer, 1999) sugere que a confiança é uma relação de três aspectos:

- a) Aspecto Calculativo: diz respeito ao cálculo da relação / benefício das transações segundo as expectativas de que tem entre si (confiado e confiante), orientadas principalmente para situações repetidas e relações duradouras;
- b) Aspecto Normativo: trata da natureza social, onde se destaca a existência de responsabilidade entre os indivíduos que comungam os mesmos referenciais culturais;
- d) Aspecto Cognitivo: segundo Luhmann (1996), refere-se à compreensão de expectativas numa estrutura geral de comportamento, baseada em respostas previsíveis de uma parte em relação à outra.

Um dos pontos de maiores divergências entre os autores, observado na literatura, diz respeito ao eixo teórico relativo ao nível de análise da confiança, demonstrados no QUADRO 2.

**QUADRO 2**  
Níveis de Confiança

<b>Pessoal</b>	<b>Sistêmico</b>	<b>Sociedade</b>
Nível micro.  Referência à confiança baseada nas interações familiares entre indivíduos, derivadas de membros de um mesmo grupo social.  Perspectiva dos atores é estabelecer um processo interativo a partir de laços informais.	Nível meso.  Referência à construção da confiança baseada em experiências positivas e contínuas do uso dos sistemas de interação disponíveis na sociedade moderna.  Controle dos mecanismos da confiança mais complexos que na confiança pessoal, porém, a perspectiva dos atores também é a resolução de problemas, segundo crença no funcionamento de sistemas especialistas ou na expectativa de comportamentos	Nível macro.  Referência à noção generalizada de confiança segundo padrões culturais entre os membros de uma comunidade, podendo chegar até a nação.  Perspectiva dos atores é a solidariedade baseada em certos princípios ou sistemas abstratos de confiança.

	repetidos (esperados) na relação entre pessoas.	
--	---	--

Fonte: adaptado de Reina e Reina (2006)

Constata-se, conforme visto, que este eixo apresenta considerações acerca da confiança em uma análise pessoal, percepções do conceito de maneira sistêmica (organizacional) e no âmbito da sociedade.

Outro eixo teórico visa analisar como se estabelecem as expectativas nas relações entre confiado e confiante, considerando que a confiança é uma condição fundamental para o desenvolvimento de sistemas socioeconômicos intrincados. Assim, para Novelli (2004), a confiança referente a suposição de expectativa, pode ser:

- a) Confiança baseada em características: pressuposição de características atribuídas que não são criadas deliberadamente, mas encontradas em comunidades que convivem e preservam seu isolamento;
- b) Confiança Institucional: tem caráter de produção deliberado, orientado para a estruturação de relacionamentos segundo mecanismos legais ou de interesses compartilhados entre pessoas, dentro ou entre organizações, sendo comum nas relações entre pessoas nas sociedades modernas;
- c) Confiança baseada no processo: pressuposição de certo grau de estabilidade nos relacionamentos, contexto de homogeneidade na formação de cada um de seus membros e mudanças lentas.

Segundo Passuello (2006), a confiança é compreendida em três principais características, demonstradas no QUADRO 3.



**QUADRO 3**  
Características da Confiança

<b>Vulnerabilidade</b>	<b>Reciprocidade</b>	<b>Expectativa</b>
<p>Entende-se que o indivíduo ao decidir confiar estará automaticamente se colocando em risco.</p> <p>O equilíbrio entre a confiança e risco é o que gera a segurança em quem confia (Passuelo 2006).</p>	<p>Corresponde a influência das interações cumulativas no aumento ou redução da confiança entre as partes envolvidas.</p> <p>Repetidas interações entre indivíduos ao longo do tempo, nas quais se confia e os comportamentos esperados são empregados, aumentam a confiança mútua.</p>	<p>Há forte relação com a indução de risco ligado ao ato de confiar.</p> <p>Ao confiar se mantém a expectativa de que o outro aja da forma esperada.</p> <p>Sob este enfoque se estabelece a disposição a assumir riscos.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2011)

A confiança é concebida por Jeffries (2000) como um objeto que possui diferentes níveis de análises. Segundo o autor, a mesma pode ser associada em confiança interpessoal e organizacional.

Segundo Costa (2000), a confiança interpessoal refere-se à confiança entre indivíduos e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos. No entender de Lane (1998), a confiança interpessoal se baseia na familiaridade desenvolvida em interações em um mesmo grupo social. McAllister (1995) descreve a confiança interpessoal como uma extensão em que o indivíduo está seguro e disposto a agir, tendo como referencial as palavras, ações e decisões de outras pessoas.

Em seus estudos, Reina e Reina (1999) destacam duas naturezas de confiança interpessoal, conforme QUADRO 4.

## QUADRO 4

Conceitos e componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho

<b>TRANSACIONAL</b>			
<p>Contratual Compreensão e cumprimento pelos envolvidos sobre o que farão e o que esperam um do outro.</p>	<p>Comunicativa Iniciativas voltadas para o compartilhamento de informações</p>	<p>Competência Respeito aos conhecimentos e às habilidades do outro</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar expectativas</li> <li>• Estabelecer fronteiras</li> <li>• Delegar</li> <li>• Encorajar o servir mútuo</li> <li>• Cumprir acordos</li> <li>• Comportar-se consistentemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhar informação</li> <li>• Dizer a verdade</li> <li>• Admitir erros</li> <li>• Dar e receber <i>feedback</i></li> <li>• Manter confidencialidade</li> <li>• Falar e agir com bons propósitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar o conhecimento e habilidades das pessoas</li> <li>• Permitir que elas tomem decisões</li> <li>• Envolver as pessoas e buscar suas contribuições</li> <li>• Ajudá-las a se desenvolver</li> </ul>	
<b>TRANSFORMADORA</b>			
Convicção	Coragem	Compaixão	Coletividade

Fonte: Reina e Reina (2006)

Observa-se que a confiança transacional é composta de “fatores incrementais e recíprocos”, podendo ser: contratual, comunicativa e de competência. A transformadora diz respeito à “doação e ao recebimento de confiança a partir de experiências anteriores, podendo expressar convicção, coragem, compaixão e responsabilidade para com o grupo”.

Já a confiança transformadora, de acordo com Lane (1998) refere-se à confiança entre organizações como provenientes da confiança recíproca entre os indivíduos, assim, refere-se ao comportamento confiável de atores corporativos que constituem a unidade organizacional.

Pinto (2007) menciona que a confiança transacional evita a instalação da desconfiança nas empresas, apesar dos atributos que impulsionam os relacionamentos confiáveis virem da transformadora.

Faz-se necessário mencionar que, para o desenvolvimento deste estudo, a conceituação adotada para o construto confiança é de acordo com Oliveira (2004, p.5):

[...] crença na probidade moral e nas qualidades de outrem, às expectativas otimistas quanto a realização de uma missão por parte do depositário da confiança como também às características pessoais, tais como credulidade, autoconfiança, ser digno de confiança e também atrevimento, insolência (OLIVEIRA, 2004, p.5).

A seguir são expostos os principais conceitos e especificidades da confiança organizacional, que constitui o foco de investigação do estudo proposto.

## **2.2 Confiança Organizacional**

Segundo Mariotti e Souza (2005):

“a confiança é um elemento chave na relação entre pessoas e organizações, pois dentro da trajetória organizacional, a eficácia e eficiência podem sofrer alterações negativas se as relações não estiverem estruturadas em aspectos como percepção de valores, ganhos mútuos, lealdade e comprometimento”.

De acordo com Campos (2010), a confiança organizacional constitui um construto importante para a explicação do comportamento dos indivíduos nas organizações; nas quais as formas de interação cooperativa têm sido valorizadas e vistas como promissoras para as relações intraorganizacionais.

Em seus estudos, Lima e Caetano (2007) sugerem que a confiança organizacional funciona como um lubrificante entre as relações de troca social e alguns resultados desejáveis nas organizações.

Costa (2000) se refere À confiança organizacional como a relação instituída com o sistema formal, fundamentada em regras e leis. Zanini (2007, p.2004) corrobora e a conceitua como “grau de confiabilidade que um indivíduo percebe em um sistema social de menor escala”.

Diversos autores, tais como Pinto (2007), Araújo (2009), Campos (2010) defendem que os conceitos referentes a confiança organizacional são diversos e até mesmo, conflitantes. Assim, busca-se com o QUADRO 5, explicitar os principais conceitos sobre o tema.

#### QUADRO 5

##### Confiança no âmbito organizacional

<b>Autores</b>	<b>Conceito proposto</b>
Gilbert e Tang (1998)	A confiança organizacional é considerada um sentimento de confiança e apoio ao empregador; acreditando-se que será honesto e cumprirá seus compromissos. Tal conceito difere dos anteriores por não estar baseado em uma visão impessoal e sistêmica.
Kramer (1999)	O porte e o grau de diferenciação dentro das organizações excluem o tipo de interações repetidas e relações sociais densas, requeridas para o desenvolvimento da confiança personalizada. Como conseqüência, “procurações” ou substitutos para o conhecimento direto, personalizado são frequentemente procurados ou utilizados.
Zucker (1986; citado por Lane e Bachmann)	Confiança é denominada institucional, sendo produzida na ausência de simpatias ou experiências pessoais. Assim, confiança no sistema está em operação quando ela vincula-se a estruturas formais da sociedade, que são independentes das preferências momentâneas e das ações individuais.
Bachmann (2001)	Apresenta a concepção de confiança no sistema, cuja idéia central é a lei, como meio de reduzir os riscos de forma mais direta.
Colemann (1990; citado por Jeffries, 2000)	Explica essa forma de confiança como generalização do sistema de confiança mútua de dois atores e que envolve um número maior de atores. Dessa forma sugere que a confiança pode ser transferida por um grupo de pessoas conhecidas para um nível generalizado de pessoas em que mediadores podem facilitar a transferência não sendo factível dar informações sobre todos.

Fonte: adaptado de Oliveira (2004)

O conceito mais utilizado no contexto das relações interpessoais e organizacionais é o proposto por Mayer et al (1995):

A confiança é a prontidão de uma parte em estar vulnerável às ações da contraparte, baseando-se na expectativa de que esta realizará uma ação importante para aquele que confia, independente da habilidade deste para controlar ou monitorá-la (OLIVEIRA, 2004, p. 46).

Para Cunha (2004), a confiança é socialmente produzida, reproduzida e legitimada a partir de estruturas de garantias. No caso da confiança organizacional, isto acontece através dos códigos de normas e controles inseridos.

Navarro e Gasalla (2007) afirmam que é possível reduzir os mecanismos de controle e conseqüentemente seus gastos quando a organização obtém um clima de confiança.

Conforme pode ser observado na FIG. 1, segundo Lane (1996), Tzafir e Harel (2002), Cummings e Bromiley (1005), pode-se dizer que a confiança organizacional também acontece entre trocas entre organizações (interorganizacional) e dentro das organizações (intraorganizacional).

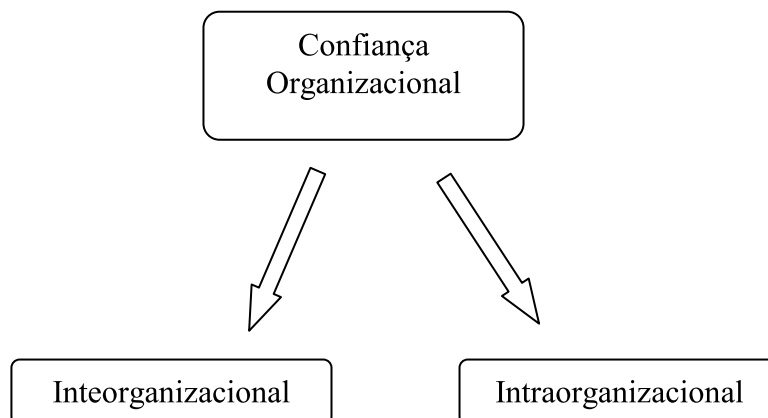


Figura 1 – Percepções da Confiança Organizacional

Fonte: elaborado pela autora (2011) com base em Oliveira (2004)

Para a existência da confiança interorganizacional, é necessário primeiramente, segundo Costa (2000), a existência da confiança entre indivíduos; pois esses são os responsáveis pela junção dos diversos subsistemas da instituição. Já para a segunda, intraorganizacional – foco deste estudo - é a confiança que os participantes depositam na organização a qual pertencem.

No capítulo seguinte, é abordada a cultura organizacional.

### 3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (2009), a cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Ela tem sido usada pelos advogados (como palavra para indicar sofisticação), pelos antropólogos (para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso da história) e nos últimos anos, por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes (para se referir ao ambiente e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas ou aos valores expostos e ao credo de uma organização).

Além disto, de acordo com Schein (2009), nos últimos 25 anos, a denominação de cultura têm sido muito debatida pelos acadêmicos. Embora isto seja um sinal que atesta a importância da cultura, cria dificuldades para o acadêmico quando as definições são evasivas e os usos inconsistentes.

De acordo com Santos (2005), o conceito de cultura surgiu e desenvolveu-se a partir de meados do século XIX, em consequência às polêmicas sobre a superioridade da cultura de algumas sociedades ocidentais.

Vários pesquisadores, tais como: Denison (1990), Kotter e Heskett (1992), Sorensen (2002); têm relatado que a força cultural ou certos tipos de culturas que estão relacionados ao desempenho econômico.

De acordo com Schein (2009), as palavras frequentemente usadas em relação à cultura, enfatizam um aspecto crítico - “a idéia de que certas coisas nos grupos são compartilhadas ou assumidas em comum”. Nesse sentido, estão associadas às principais categorias descritas no QUADRO 6.

Pode-se observar que todos os conceitos mencionados relacionam-se à cultura ou refletem a mesma no que se refere ao que os membros do grupo compartilham ou assumem em comum.

**QUADRO 6**  
**Categorias usadas para descrever cultura**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>
Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas Interagem	A linguagem que usa, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.	Goffman (1959; 1967) Jones, Moore e Snyder (1988) Trice e Beyer (1993; 1985) Van Maanem (1979b)
Normas do grupo	Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho.	Homans (1950) Kilmann e Saxton (1983)
Valores expostos	Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar interagir.	Deal e Kennedy (1982; 1999)
Filosofia formal	Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo quanto a acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Ouchi (1981) Pascale e Athos (1981) Packard (1995)
Regras do jogo	Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização.	Schein (1968; 1978) Van Maanem (1979a; 1979b) Ritti e Funkhouser (1987)
Clima	Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo como os membros interagem entre si, com clientes e outros públicos externos.	Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000) Schneider (1990) Tagiuri e Litwin (1968)
Habilidades natas	Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração sem necessariamente estarem articuladas por escrito.	Argyris e Schon (1978) Cook e Yanow (1993) Henderson e Clark (1990) Petters e Waterman (1982)
Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas lingüísticos	Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início da socialização.	Douglas (1986) Hofstede (1991) Van Maanen (1979b) Senge <i>et al.</i> (1994)
Significados compartilhados	Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.	Geertz (1973) Smircich (1983) Van Maanen e Barley (1984)



		Weick (1995)
Metáforas raízes ou símbolos de integração	As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefatos materiais do grupo.	Gagliardi (1990) Hatch (1990) Frost, Morgan e Dandridge (1983) Schultz (1995)
Rituais e celebrações formais	Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros.	Deal e Kennedy (1982; 1999) Trice e Beyer (1993)

Fonte: adaptado de Schein (2009, p. 12-13).

Segundo Lages (2010), todas as denominações acima não podem ser imaginadas como “a cultura” de uma organização. Assim, faz-se necessária descrevê-la.

Apesar do conceito de cultura organizacional ter se originado a partir da década de 80, alguns estudiosos (Oliveira, 1997; Ott, 1989) acreditam que o construto é carente de consenso acerca de sua definição. Entretanto, observa-se uma concordância entre os autores de que a cultura organizacional inclui a própria concepção genérica de cultura – “complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade” (FERREIRA, 1986)

Para Henry (2006) a cultura organizacional engloba elementos em camadas ao longo de contínua subjetividade e acessibilidade.

Fleury (2007) define cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

De acordo com Hofstede et al (1990), a cultura organizacional é adquirida e está relacionada com a história e tradição da organização, possui profundidade, é difícil sua decifração e explicação. Além disto, é de natureza coletiva,

compartilhada e ideacional, refere-se a valores, crenças, conhecimentos, dentre outros.

Segundo Lages (2010), a cultura organizacional é a base que move as ações dos indivíduos, por meio dos valores, crenças, mitos e histórias.

Para o desenvolvimento do estudo, foram analisados alguns modelos, níveis e dimensões da cultura.

### **3.1 Cultura Organizacional: modelos**

O modelo de Souza (1978) sugere que a cultura pode ser dividida em três elementos, cada um abrangendo uma série de fenômenos, interdependentes e não necessariamente equivalentes. São eles:

- a) Preceitos compreendidos, como conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais, questões formais (leis), assim como costumes, rituais, padrões e aspectos informais que são seguidos tacitamente;
- b) Tecnologia, sendo entendida como conjunto de instrumentos, processos, layout, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional subsidiando a função técnica, metodológico científica, racional e operativa da organização;
- c) Caráter, como um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais características dos comportamentos grupais.

Segundo a autora, não só a cultura é diferente de organização para organização, em virtude dos conteúdos preceituais e de características específicas, como dentro da mesma organização formam-se subculturas diferentes nas diversas unidades (divisões, departamentos, seções). Se um grupo compartilha durante algum tempo um número de experiências, lidando com problemas internos e externos, pode-se concluir que o grupo irá compartilhar uma visão de mundo

(SOUZA, 1978). Em seu estudo, Souza (1978) fixou-se no clima organizacional e através disso, compreendeu que este é resultado da cultura, tradições e métodos de ação de cada organização.

Já no modelo de Charles Handy (1976) podem ser encontrados quatro tipos de cultura (do poder, do papel, da tarefa e da pessoa), que estão associados às formas de liderança que frequentemente se encontram nas organizações. Segundo Estrada (2001), estes tipos são apenas modelos que normalmente caracterizam as organizações, não significando que as mesmas se enquadrem exatamente, visto que cada empresa tem suas próprias e singulares características e, portanto sua própria cultura. No entanto, podem ser utilizadas como tentativa de identificação de qual tipo de cultura se assemelha mais a organização em questão.

O primeiro tipo, considerado por Handy (1976), cultura de poder, é normalmente encontrado em pequenas empresas e depende de uma fonte central de poder. Observa-se poucas regras e procedimentos, pouca burocracia. O controle é exercido pelo centro, através da seleção de indivíduos-chave. As decisões são tomadas, na maioria das vezes, com base no resultado de equilíbrio de influência. As organizações baseadas neste tipo de cultura são orgulhosas e fortes, com capacidade para deslocar-se rapidamente e reagem bem a ameaças e perigos, no entanto, para se deslocarem na direção correta, dependem da(s) pessoa(s) que são o centro. Nesta cultura se verifica claramente que o poder dos recursos com alguns elementos de poder pessoal são a base de poder principal. Nela também é depositada muita fé no indivíduo e pouca nos comitês, o julgamento é feito por resultados e há tolerância em relação aos meios.

Já a cultura de papéis é aquela que estabelece uma relação muito próxima com o sistema de organização burocrática, cujo desenho esquemático e se assemelha a um templo grego, no qual a ênfase é dada aos pilares que sustentam a estrutura (neste caso a organização), isto é, a organização de papéis apóia sua força em suas funções ou especialidades (pilares), que são fortes por si mesmos.

Nas organizações que têm este tipo de cultura, o papel ou descrição do trabalho, têm mais importância do que o indivíduo que o desempenha. Não é necessária uma atividade além da dada pelo papel, o que ocasionalmente pode ser inclusive destrutivo. Ao indivíduo é oferecida segurança e previsibilidade, oportunidade de adquirir perícia de especialista sem risco, recompensa para quem faz o trabalho segundo o padrão determinado. As organizações que possuem o tipo de cultura da tarefa estão orientadas para trabalhos específicos ou projetos. Neste caso, procura-se reunir os recursos apropriados, as pessoas certas, no nível certo da organização para deixá-las realizar o trabalho.

Embora o poder pessoal ou o advindo da posição tenham influência, o maior peso está ao lado do poder do perito. Há também uma valorização do trabalho em equipe que visa unificar o grupo para aumentar a eficiência e identificar o objetivo da organização com o indivíduo. Este tipo de cultura tem grande importância quando a organização necessita de flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado ou ao ambiente, isto é, quando o mercado é muito competitivo, quando a vida do produto é curta e principalmente quando é necessária uma rapidez de reação, ou seja, a rapidez de reação, a integração, a sensibilidade e a criatividade são mais importantes do que o alto grau de especialização.

No tipo de cultura da pessoa, o indivíduo é o ponto central, a organização existe para servir e dar assistência aos indivíduos que se encontram nela. Neste caso, os indivíduos se reúnem para seguir suas próprias tendências e o seu próprio interesse.

A hierarquia administrativa é difícil de ser mantida, assim como os mecanismos de controle, a não ser por consentimento mútuo, visto que os indivíduos podem deixar a organização, mas dificilmente a organização pode excluir os indivíduos. A influência é difusa e quando necessário os peritos exercem o poder.

Cabe ressaltar que, embora seja difícil encontrar uma organização com a cultura baseada na pessoa, é muito comum encontrar indivíduos nas organizações cuja preferência pessoal recai neste tipo de cultura, mas que se encontram trabalhando numa organização com outro tipo de cultura.

Já Hofstede (1980) desenvolveu uma pesquisa sobre diferenças culturais existentes em vários países objetivando verificar a importância da cultura nacional na forma de administrar. O referido estudo foi realizado em 50 países e três regiões continentais (África Ocidental, África Oriental e países da língua árabe). Foram encontradas diferenças significativas entre comportamentos e atitudes de funcionários das 53 subsidiárias da empresa estudada (IBM).

As perguntas utilizadas para a análise tratavam de percepções de diferenças do regime organizacional: como a presença ou ausência de consulta a um subordinado pelo superior; percepções a respeito do clima organizacional: sentimentos de tensão de um trabalho induzido; valores em termos desejáveis: competição entre os empregados usualmente faz mais mal do que bem; valores em termos do que é desejado: importâncias pessoais ligadas a vários aspectos do trabalho, como segurança, cooperação etc.

Concluiu-se que metade das variâncias encontradas na média dos países podia ser explicada por quatro índices culturais (dimensões básicas), sendo elas: distância de poder (power distance), evitar incertezas (uncertainty avoidance), individualismo versus coletivismo, dimensões masculinas versus dimensões femininas.

A primeira dimensão, denominada distância de poder (power distance), está fortemente relacionada à autoridade hierárquica e foi definida como a extensão a que membros menos poderosos de uma organização ou instituição dentro de um país esperam e aceitam que o poder é distribuído desigualmente. É explicado mais pelos valores do sistema do que pelo poder dos membros, pois o modo como o poder é distribuído geralmente é explicado a partir do comportamento dos membros mais poderosos, dos líderes.

Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados em relação às suas chefias é limitada. Há uma interdependência entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo consultivo. Segundo Hofstede (2003, p. 42), “a distância hierárquica entre ambos é relativamente pequena e os subordinados abordam e contradizem as suas chefias com bastante facilidade”.

Em contrapartida, nos países onde o índice é elevado, a relação se inverte. Conforme Hofstede (2003, p. 42), há uma dependência considerável dos subordinados em relação às suas chefias, com “uma grande lacuna emocional entre chefia e subordinados, os quais raramente contradizem suas chefias explicitamente”.

Já a dimensão evitar incertezas (uncertainty avoidance), foi definida por Hofstede (1991) como o grau de ameaça percebido por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas, ou seja, reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com riscos, caos e situações não estruturadas.

O estudo de Hofstede (2003) mostra que os países com elevado índice de controle da incerteza, como forma de minimizar ambigüidades, procuram estruturar as organizações e relações humanas de uma maneira a tornar as ações e os efeitos o mais previsíveis possível.

Além disto, as organizações de sociedades com alto índice de controle da incerteza são estruturadas de forma a deixar o menor espaço possível ao acaso e a subjetividade. Para tanto, valem-se de normas, instruções circulares, regulamentos e processos de trabalhos bastante rígidos que controlam e direcionam as ações dos assalariados.

A terceira dimensão refere-se ao individualismo versus coletivismo. Nesta, o individualismo está ligado a sociedades em que os laços entre os indivíduos são perdidos, onde cada um preocupa-se primeiro consigo, enquanto o coletivismo é o oposto.

A última dimensão trata das dimensões masculinas versus femininas. A primeira (dimensão masculina) está relacionada a sociedades em que o papel do gênero social está claramente distinto, por exemplo, o homem possui um comportamento mais agressivo e competitivo e quando negociam estão mais interessados nos resultados e na justiça, enquanto as mulheres possuem mais compaixão (VOLKEMA & FLEURY, 2002). As dimensões femininas estão ligadas a

sociedades onde o papel do gênero social está sobreposto, ou seja, a mulher e o homem podem desempenhar o mesmo papel, o mesmo comportamento.

Hofstede (2003) não emprega os adjetivos, masculino e feminino, no sentido absoluto, mas sim no sentido relativo. A questão abordada é a comportamental e as condutas masculinas e femininas são diferentes seja nas sociedades tradicionais, seja nas sociedades modernas.

Ainda, Hofstede (2003) coloca que a cultura feminina vê o trabalho como algo que gera prazer. É o chamado “trabalhar para viver”, posto que deva trazer consigo satisfação e é calcado em um sentido de modéstia e solidariedade. Já a cultura masculina, por sua vez, tem uma postura de “viver para trabalhar”. Essa aspiração é alimentada desde cedo em função de objetivos de carreira em que venham a se destacar, não necessariamente gostando daquilo que virão a exercer profissionalmente.

Depreende-se que nas sociedades masculinas o entendimento de motivação está associado à concessão de oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidades de enfrentar novos desafios. Na cultura feminina, está ligada com mais oportunidades de ajuda mútua e contatos sociais.

Para Hofstede (2003), países com altos índices de masculinidade têm uma concepção de conflitos, em que estes devem ser resolvidos com ações enérgicas e impopulares. Por conta disso, os chefes devem revelar-se auto-afirmados, decisivos e agressivos. Já em países com culturas femininas, os conflitos procuram ser debelados mediante diálogo e negociação.

Em uma pesquisa posterior, Hofstede et al. (1990) aplicam as quatro dimensões propostas no estudo anterior de Hofstede (1980) mais uma dimensão, que não havia sido abordada.

Essa dimensão ficou conhecida como orientação para longo prazo versus orientação para curto prazo. Hofstede (1993) definiu a orientação para o longo prazo como norteadora de valores para o futuro, como economia (poupando) e

persistência, e a orientação para o curto prazo, como os valores dirigidos em direção ao passado e presente, como o respeito as tradições, por exemplo. Kolman et al. (2003, p. 77) atentam para o seguinte:

“Essas cinco dimensões juntas, não podem assumir a exaustão do universo das diferenças entre as culturas nacionais, mas possuem substancial face de validação e tem demonstrado empiricamente ser relacionado a muitos aspectos de administração e organizações”.

A aplicação do segundo estudo foi em vinte unidades empresariais de dez organizações diferentes, sendo cinco dinamarquesas e cinco holandesas.

Faz-se necessário mencionar que o modelo de Schein (1992) é o que mais se aproxima deste estudo, visto que este preconiza que uma cultura organizacional pode ser vista como os modelos mentais coletivos dos membros da organização.

O modelo de Schein (1992) tornou-se uma das principais influências para as teorias de Cultura Organizacional e se baseia na idéia de que a cultura de uma organização existe em três diferentes níveis, sendo eles: artefatos; normas e valores e pressupostos, conforme demonstrados na FIG. 2. O termo nível refere-se ao grau em que o fenômeno cultural é visível ao observador.





FIGURA 2 – Níveis de Cultura

Fonte: Schein (2007, p. 24)

De acordo com Schein (1992, p.17), no nível mais superficial há os artefatos, referindo-se a todas as manifestações e fatores visíveis na organização, mas geralmente indecifráveis. É o primeiro e mais visível nível da organização. São inclusos, por exemplo, missão, slogans, as instalações da empresa, mobília, ativos imobilizados e até mesmo o modo de como os funcionários se vestem. Segundo Schein (2007), os pontos mais importantes a serem destacados sobre este nível de cultura é sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada. E ressalta que os membros de uma cultura podem ou não estar atentos dos artefatos da cultura, mas estes últimos podem ser diretamente observáveis por qualquer pessoa. Do ponto de vista dos pesquisadores, artefatos são os elementos mais acessíveis da cultura.

O seguinte nível é o de valores dos membros da organização e da organização como um todo. Neste patamar os valores locais e pessoais são amplamente

expressos na organização e podem ser estudados através de entrevistas com trabalhadores da companhia que recolham atitudes deles.

São difíceis de observar diretamente, porém, percebe-se que eles normalmente representam apenas os valores exteriorizados da cultura. Isto é, eles demonstram o que as pessoas remetem ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes envolve idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.

O terceiro trata-se de crenças e valores assumidos. De acordo com Schein (1992), este nível forma o coração da cultura de uma organização. Os pressupostos existem além da consciência e são elementos invisíveis e dificilmente identificados nas interações entre funcionários de uma empresa.

Geralmente são crenças consideradas “tabu” na organização, ou seja, regras “táticas”, que muitas vezes existem sem o conhecimento consciente dos trabalhadores. Os pressupostos representam também o que os membros acreditam ser a realidade, influenciando o que eles sentem e pensam nos aspectos da cultura.

À partir da perspectiva dos membros de uma cultura, o que eles assumem ou acreditam ser real geralmente é indiscutível. Esta verdade incontestável penetra em todos os aspectos da vida cultural e influencia todas as formas de experiência do indivíduo. Schein acredita que os pressupostos têm a capacidade de influenciar o que os membros de uma cultura percebem e como eles pensam e agem.

Diante do exposto, pode-se inferir que, de acordo com Schein (1992), a essência da cultura são os pressupostos básicos e crenças estabelecidas. Esse nível atinge os valores e normas que são reconhecidos e mantidos pelos membros da cultura. Os valores e normas, em retorno, influenciam as escolhas e ações tomadas pelos membros da organização em questão. Finalmente, ações guiadas culturalmente produzem artefatos.

Schein (2007) defende que quando novos membros são trazidos à cultura, ou eles são selecionados com base nos seus valores ou eles têm de aceitar os valores culturais. Culturas mudam, mas somente quando novos valores são trazidos de fora.

Porém, novos valores só serão incorporados aos pressuportos básicos se for provada a validade e que tais valores trarão benefícios para a organização. Somente quando os membros puderem perceber os benefícios é que novos valores poderão "descer" ao nível dos pressupostos inconscientes. Do ponto de vista do modelo de Schein (1992), a cultura vem de dentro para fora, das profundezas dos pressupostos, normas e valores até a superfície onde artefatos podem ser observados.

Concluída a discussão relativa à cultura organizacional, o próximo capítulo aborda os aspectos metodológicos.

## 4 METODOLOGIA

De duas tradições em ciência, ou seja, positivismo e fenomenologia ou método quantitativo e qualitativo, optou-se neste estudo pelo método quantitativo, que enfatiza a utilização de dados padronizados, permitindo ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações, além de fazer a análise de dados por meio de estatísticas.

Segundo Roesch (1996), este estudo caracteriza-se como descritivo porque objetiva obter informações sobre determinada população.

Quanto aos meios de investigação, o estudo realizado foi representado por um estudo de caso que, segundo Yin (2004, p. 27), possui como qualidade a “capacidade de lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”. Por se tratar de uma investigação empírica, esse autor esclarece que, como meio de estudo, além de tornar possível a pesquisa de um fenômeno atual num panorama real, o estudo de caso é um recurso eficaz para buscar compreender “os limites entre fenômeno e o contexto quando esses não estão claramente definidos.”

Os instrumentos de coletas de dados utilizados neste trabalho foram dois questionários (ANEXOS A e B) compostos de questões mensuradas por intermédio de escalas do tipo Likert (1975), variando de um a sete pontos, sendo: 1= discordo totalmente; 2= discordo muito; 3= discordo pouco; 4= não concordo nem discordo; 5= concordo pouco; 6= concordo muito; e 7= concordo totalmente.

A opção pelo ECEO e IBACO como instrumentos de pesquisa entre outros existentes tem seus fundamentos no objetivo geral e nos específicos do estudo, além de se constituírem em instrumentos que atingem simultaneamente acentuado número de respondentes. Cabe mencionar que foram inseridas questões visando conhecer o perfil demográfico e profissional dos respondentes.

A população desta pesquisa é constituída por 152 funcionários distribuídos em oito departamentos de uma filial da empresa de nome fictício “Alfha Ltda”, filiada em Minas Gerais; cuja amostragem foi probabilística estratificada proporcional.

De acordo com Collis; Hussel (2005), a amostragem estratificada considera cada extrato identificável da população. Além disto, para Levine; Stephan; Krehbiel; Berenson (2008) neste tipo de amostragem é assegurada a representatividade de itens ao longo de toda a extensão da população.

Sabe-se que os resultados obtidos numa pesquisa a partir de amostras não são rigorosamente exatos em relação ao universo de onde foram extraídas. De acordo com Gil (2002), o erro de medição é expresso em termos percentuais, trabalhando-se usualmente com uma estimativa de erro entre 3% a 5%. Para o desenvolvimento deste estudo, a significância da amostra levou-se em consideração 5% de margem de erro máximo e 95% de nível de confiança.

A Alfha LTDA foi fundada há mais de 30 anos e produz fios e cabos elétricos, os quais são comercializados no Brasil, principalmente nas regiões Sudeste, Sul, Nordeste e Centro-Oeste e exportados para vários países.

A escolha dessa empresa e região deve-se ao seu ramo de atividade e à facilidade de entrada na organização, seus profissionais e informações, visto que, segundo Campos (2010) o nível de acesso é fator crítico para a obtenção de dados representativos da unidade de interesse.

Os questionários foram entregues e preenchidos nas próprias instalações da organização pesquisada. As instruções de preenchimento foram lidas e explicadas, objetivando minimizar aspectos, tais como: dúvidas, complexidades, dispersão. Além disto, a organização disponibilizou um período específico dentro do horário de trabalho para os funcionários responderem ao questionário.

Foi mantido o anonimato de todos os respondentes, conforme recomendado Hackman e Oldham (1980), isto se faz necessário quando se busca evitar maiores vieses nos resultados da pesquisa, decorrentes de possível hesitação ou

temor por parte dos funcionários da organização em responder àquelas perguntas do questionário que avaliam questões mais delicadas na relação funcionário-empresa.

Em tempo, vale destacar que foi aplicado um pré-teste com o objetivo de verificar se as instruções de preenchimento estavam claras, bem como o entendimento das questões e da semântica utilizada. Participou do pré-teste um grupo de oito funcionários da organização. Poucas dúvidas surgiram, as quais foram anotadas, e posteriormente procedeu-se à adequação do questionário.

Após apresentar os principais dados metodológicos e a estratégia de coleta de dados, o tópico a seguir descreve a escala de mensuração da confiança.

#### **4.1 Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO)**

A escala de confiança do empregado na organização (ECEO) foi desenvolvida e validada por Oliveira (2004).

O objetivo da ECEO é medir o quanto o empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha. Trata-se de uma medida multidimensional composta por cinco dimensões: promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, normas relativas à demissão de empregados, recolhimento financeiro organizacional e padrões éticos (OLIVEIRA, 2004).

A construção desta medida deu-se em duas etapas: estudo qualitativo e construção e validação da ECEO. A primeira etapa teve por desígnio conhecer as crenças de trabalhadores a respeito da confiança obtendo dessa forma conhecimentos empíricos que pudessem ser agregados àqueles identificados na literatura. Esta etapa consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas com 10 trabalhadores de organizações distintas e representantes de ocupações variadas. Paralelamente, um questionário aberto contendo questões semelhantes às da entrevista foi distribuído a 156 trabalhadores em diversas organizações. Os

dados obtidos foram tratados por meio de análise de conteúdo e cinco categorias de respostas foram identificadas: reconhecimento organizacional, credibilidade da comunicação organizacional, solidez da organização, padrões éticos e normas organizacionais.

A segunda etapa teve por finalidade a construção e a validação da escala que seguiu os procedimentos psicométricos<sup>3</sup>. De acordo com Oliveira (2004), os itens foram elaborados a partir das cinco categorias anteriormente identificadas e avaliadas por juízes que verificaram a correspondência entre as categorias e os itens elaborados para representá-las. Adotou-se como critério de eliminação dos itens o índice de concordância dos juízes inferior a 85%. O grupo de oito juízes foi composto por cinco estudantes de pós-graduação e por três professores de psicologia. Dos 121 itens iniciais permaneceram na versão preliminar 78 itens.

A análise semântica foi realizada com um grupo de oito funcionários de uma organização pública, ocupantes de cargos diferentes e com níveis de instrução variando de primeiro grau incompleto a pós-graduação. Cada funcionário respondeu ao questionário individualmente. Em outro momento, o grupo reuniu-se com o pesquisador e analisou a clareza e a compreensão dos itens e instruções de medidas. Em decorrência dessa análise, houve a eliminação de nove itens e correção da linguagem de outros. Então, a versão final contendo 69 itens pôde ser preparada para aplicação.

Do estudo de validação participaram 523 trabalhadores vinculados a organizações públicas e privadas com tempo mínimo de trabalho de três meses. Os participantes indicaram suas respostas utilizando-se de uma escala de cinco pontos que revelava o quanto concordavam ou discordavam de cada afirmação (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente). A proporcionalidade entre o número de itens (69) e de sujeitos (523) é de 7,5.

---

<sup>3</sup> medição psicológica científica através de testes

Para extração dos fatores foi realizada análise dos componentes principais que indicou seis fatores com autovalores maiores 1,5. Posteriormente, utilizou-se o método de extração de eixos principais (PAF) com rotação oblíqua e adotou-se como critério carga fatorial mínima de 0,35. No estudo, as cargas variaram de 0,35 a 0,73. As análises indicaram que a solução de extração com cinco fatores revelou-se apropriada, contendo fatores coerentes e interpretáveis que explicaram 48,67% da variância.

Os resultados das análises não confirmaram integralmente os cinco fatores previstos. Os itens que integravam as dimensões iniciais credibilidade da comunicação organizacional e normas organizacionais ficaram saturadas em outros fatores. A abrangência das normas organizacionais explica a dispersão dos seus itens entre os fatores, especialmente o componente ético. Na composição deste fator permaneceu itens relativos à adoção de critérios objetivos ou arbitrários utilizados pelas organizações para demitir empregados.

Do estudo de validação empreendido, concluiu-se que esta medida é composta por 47 itens que representam cinco fatores: promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, normas relativas à demissão de empregados, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos. Os índices de precisão dos fatores ( $\alpha$  de Cronbach) variam de 0,79 a 0,93 e a correlação item-total oscila entre 0,43 a 0,81.

Assim, a seguir, no QUADRO 7, são demonstradas as denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos componentes da ECEO, utilizada neste estudo para avaliar a confiança na organização pesquisada.



## QUADRO 7

Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos componentes da ECEO

<b>Denominações</b>	<b>Definições</b>	<b>Nº Itens</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de Precisão</b>
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 naquele contexto de trabalho.	7	33, 11, 45, 21, 19, 37, 22	0,92
Solidez organizacional	Refere-se à firmeza, à estabilidade financeira da organização cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados, o pagamento de salário pontualmente, a perspectiva de um futuro prospero, bem como a capacidade de superar crises econômicas ocasionadas por planos governamentais ou mudanças de mercado.	12	2, 4, 8, 17, 18, 24, 26, 29, 30, 34, 32, 38	0,86
Normas relativas à demissão de empregados	Presença ou ausência de normas organizacionais definidas para demissão de empregados, permitindo, ou não, ao empregado prever sua permanência na organização.	6	1, 5, 20, 12*, 28*, 41	0,79
Reconhecimento financeiro organizacional	Os esforços do empregados são reconhecidos e valorizados de forma financeira, principalmente, por meio do salário. A concessão de aumento de salário e percebida como uma das manifestações de reconhecimento por parte da organização. Esse conhecimento financeiro beneficia ambas as partes	5	15, 31, 40, 44, 47	0,83
Padrões éticos	Refere-se a princípios éticos como a honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios orientam a relação da organização com seus clientes e empregados ao procurar não prejudicar aqueles com os quais se relaciona.	17	3, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 16, 23, 25, 27, 35, 36, 39, 42, 43, 46	0,93

Fonte: Siqueira (2008, p. 102 e 103)

A versão reduzida contendo 28 itens foi obtida a partir do cálculo dos índices de confiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach)<sup>4</sup>, considerando como critério itens com carga fatorial maior que 0,50 representantes de fatores que possuíam o maior número de itens, especificamente, solidez organizacional, promoção do crescimento do empregado e padrões éticos. Os demais fatores permaneceram com os itens originais. A redução do número de itens não afetou negativamente a precisão de medida. O quadro 6 mostra a síntese da versão reduzida.

De acordo com Oliveira (2004), a aplicação da ECEO, em sua forma completa ou reduzida, pode ser feita de forma individual ou coletiva. Deve-se cuidar para que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo de assinalar suas respostas. Além disto, é necessário assegurar que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável, já que o tempo de aplicação da ECEO é livre.

Conforme pode ser observado no QUADRO 8, o cálculo do escore médio da ECEO é obtido somando-se os valores indicados pelo respondente dentro dos parênteses e dividindo-se essa somatória pelo número de itens de cada fator definido nos QUADROS 6 e 7. Dessa forma, é encontrado um valor que deverá situar-se entre um (1) e cinco (5).

Ainda, de acordo com Oliveira (2004), ao utilizar a versão completa ou reduzida, os itens assinalados com asterisco deverão ter sua pontuação invertida antes de se proceder ao cálculo do escore médio. Se o respondente marcou 1, será invertido para 5, e assim sucessivamente conforme indicação abaixo: 1 será invertido para 5; 2 será invertido para 4; 3 será mantido 3; 4 será invertido para 2 e 5 será invertido para 1.

---

<sup>4</sup> Mede a confiabilidade das medidas que explicam um construto.

## QUADRO 8

Denominações, itens integrantes e índices de precisão dos componentes da ECEO em sua forma reduzida

<b>Denominações</b>	<b>Itens da versão reduzida</b>	<b>Nº de itens</b>	<b>Índices de precisão</b>
Promoção do crescimento do empregado	11, 19, 21, 33, 45	5	0,90
Solidez organizacional	8, 24, 30, 34, 38	5	0,80
Normas relativas à demissão de empregados	1, 5, 12*, 20, 28*, 41	6	0,79
Reconhecimento financeiro organizacional	15, 31, 40, 44, 47	5	0,83
Padrões éticos	3, 9, 10, 35, 36, 43, 46	7	0,88
NOTA: *o valor da escala de resposta deverá ser invertido.			

Fonte: Siqueira (2008, p. 104)

A interpretação dos resultados obtidos deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio, mais o respondente mostra sua concordância com o conteúdo avaliado por um dado fator. Objetivando preservar as características da medida é necessário que as instruções, frases e escalas de respostas não sejam modificadas, pois segundo Oliveira (2004), as alterações afetarão não somente as qualidades do instrumento bem como interferirão na qualidade dos resultados obtidos.

Importa ressaltar que para o desenvolvimento do estudo proposto, optou-se pela utilização do instrumento em sua versão reduzida.

Em seguida é apresentado o instrumento para avaliação da cultura organizacional e suas especificidades.

## 4.2 Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) foi desenvolvido por Ferreira *et al.* (2002) em consonância com a teoria de Schein, que foi utilizada como marco para essa variável.

O IBACO busca avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção dos seus membros.

O instrumento compõe-se de 94 afirmativas, que devem ser respondidas em escalas variando de 1 (“não se aplica de modo nenhum”) a 5 (“aplica-se totalmente”), em função do grau em que o conteúdo de cada afirmativa aplica-se à organização em que o indivíduo trabalha.

A construção do IBACO deu-se em duas etapas. Na primeira, foram realizadas 17 entrevistas com diretores e/ou gerentes de empresas públicas e privadas, nas quais se indagavam as metas prioritárias da organização, as atividades, atitudes e forma de relacionamento nela consideradas mais importante e os procedimentos adotados para a tomada de decisões o planejamento de mudanças, a distribuição de recompensa e o atendimento aos clientes internos e externos.

A análise de conteúdo de respostas fornecidas a essas entrevistas propiciou a construção de um instrumento inicial composto por 126 itens que, na segunda etapa de pesquisa, foi aplicada a uma amostra de 823 membros de empresas públicas e privadas situada na cidade do Rio de Janeiro.

Os dados obtidos foram analisados mediante o uso de técnicas da análise fatorial exploratória (método dos componentes principais e método dos eixos principais) que indicaram como melhor solução a de 7 fatores, nos quais foram retidos os itens que apresentaram cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,30 e congruência conceitual com os demais itens de fator. Tais fatores distribuíram-se em quatro fatores associados a valores de três fatores associados a práticas organizacionais, cuja descrição e coeficientes de consistência interna ( $\alpha$  de Cronbach) são apresentados abaixo:

- a) Valores de profissionalismo cooperativo: compõe-se de 23 itens (nº 1, 6, 8, 11, 14, 15, 38, 47, 48, 52, 56, 60, 61, 63, 65, 67, 68, 69, 71, 76, 81, 82, 87) relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização. Tal fator obteve alfa de Cronbach igual a 0,93;
- b) Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder: congrega 13 itens (nº 12, 17, 29, 32, 45, 50, 57, 70, 83, 84, 86, 90, 92) referentes a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizada e autoritária que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano. Seu alfa de Cronbach foi igual a 0,74;
- c) Valores de profissionalismo competitivo e individualista: consiste de 8 itens (nº 4, 72, 73, 74, 77, 89, 93, 94) que denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes. Este fator obteve um alfa de Cronbach igual a 0,74;
- d) Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados: reúne 11 itens (9, 16, 21, 34, 41, 42, 46, 55, 58, 75, 91) concernentes à valorização de bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso. Seu alfa de Cronbach foi igual a 0,89;
- e) Prática de integração externa: composto de 17 itens (nº 5, 7, 10, 13, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 31, 40, 44, 49, 51, 53) associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização. O alfa de Cronbach desse fator foi igual a 0,87;
- f) Prática de recompensa e treinamento: congrega 14 itens (nº 3, 18, 20, 36, 37, 39, 54, 59, 62, 66, 78, 79, 85, 88) relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa. Esse fator obteve um coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,82;
- g) Práticas de promoção de relacionamento interpessoal: consiste de 8 itens (nº 2, 27, 30, 33, 35, 43, 64, 80) referentes a práticas orientadas para a

promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim a coesão interna. Tal fator ficou com um alfa de Cronbach de 0,75.

Para as situações de diagnóstico ou de pesquisa em que se deseje um instrumento de medida mais sucinto, Ferreira et al (2002) desenvolveram, a partir dos itens que apresentaram as maiores cargas fatoriais na versão original, uma versão reduzida do IBACO que mantém, ainda assim, as qualidades psicométricas da versão original.

Desta escala, foi retirado o fator de valores associados à rigidez na estrutura hierárquica do poder, em virtude de ele não ter apresentado uma boa consistência interna nesta nova versão.

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

A aplicação do IBACO, seja em sua forma completa ou versão reduzida, poderá ser feita de forma individual ou coletiva. Segundo Ferreira et al (2002), deve-se cuidar para que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo de assinalar suas respostas. É necessário assegurar também que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável, lembrando que o tempo de aplicação do IBACO é livre.

Na avaliação das percepções individuais sobre a cultura da organização, a correção da escala é feita mediante o cálculo da soma dos pontos atribuídos a cada um dos itens que integram o fator e de sua divisão pelo número de itens que o compõem.

Considerando-se, porém, que a cultura organizacional consiste em uma característica macroorganizacional, é necessário, em seguida, calcular-se a média dos escores atribuídos ao fator por todos os membros organizacionais que o avaliaram, de modo a se chegar ao escore pela organização como um todo naquele fator.

Os escores em todos os fatores poderiam variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurado pelo fator encontra-se presente na organização avaliada. Assim um escore igual a 3,36 significa que a organização valoriza moderadamente o profissionalismo competitivo e individualista.

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

Além disto, cabe ressaltar que para o desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizada a versão reduzida do IBACO.

O próximo capítulo trata da análise dos resultados.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para a realização desta análise procedeu-se inicialmente a caracterização da amostra, composta de 139 respondentes, apresentando o perfil desses participantes, a análise da confiabilidade, através do coeficiente alpha de Cronbah nas respectivas dimensões dos construtos estudados, tendo como propósito a validação dos questionários nesta amostra. A apresentação descritiva das respostas foi sintetizada pela média e desvio padrão, análise das correlações entre fatores e a técnica de equações estruturais, Structural Equation Model (SEM), com o propósito de identificar a possível relação entre os construtos confiança e cultura. Os resultados para análise foram obtidos utilizando o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS)13.0 e AMOS 5.0.

### **5.1 Análise dos dados Perdidos**

Os dados perdidos são uma realidade em análise multivariada. De acordo com Hair et al (2005, p.68), o processo de dados perdidos é qualquer evento sistemático externo ao respondente, tais como erros na entrada de dados ou problemas na coleta de dados, ou então a ação direta do respondente, caracterizada pela não resposta. O teste faz uma comparação do verdadeiro padrão dos dados perdidos com o que se esperaria se os dados perdidos fossem distribuídos totalmente ao acaso.

Nesta pesquisa não foi identificada a ausência de dados em nenhum dos questionários aplicados, ou seja, nem no perfil demográfico nem na parte referente a medição dos construtos Confiança e Cultura Organizacionais.

### **5.2 Caracterização da amostra**

Embora a população deste estudo seja constituída por 152 funcionários distribuídos em oito departamentos, dentro deles abrangendo todos os níveis hierárquicos, da “Alfa Ltda”, após aplicação dos instrumentos, observou-se uma amostragem de 139 respondentes. A não-participação na pesquisa por parte



desses 13 trabalhadores deveu-se à ausência dos mesmos na organização quando da época da coleta de dados, em virtude de férias, licença-maternidade e outros afastamentos. Dessa forma, o total de trabalhadores que participaram da pesquisa foi reduzido de 152 para 139.

Visando a melhor descrever o perfil dos respondentes, foram levantadas informações pessoais sobre os mesmos. Iniciando-se pela descrição do gênero, os resultados são apresentados na TAB. 1.

TABELA 1  
Distribuição dos respondentes por gênero

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	112	80,6
Feminino	27	19,4
Total	139	100,0

Fonte: dados trabalhados no SPSS

Nota-se uma desigualdade em relação ao sexo dos participantes, tendo-se que 80,6% pertenciam ao masculino e 19,4% feminino. Esse dado era de se esperar, podendo ser justificado pelo fato dos serviços executados exigirem da empresa a contratação de eletricitas (técnicos) do gênero masculino.

Quanto à faixa etária dos respondentes, observa-se na TAB. 2 que 61,8 % dos entrevistados tem menos de 24 anos de idade. Tal achado pode sugerir que a empresa tenha preferência por funcionários mais jovens.

TABELA 2  
Distribuição dos respondentes por faixa etária

<b>Faixa etária</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Até 21 anos	59	42,4
De 21 a 24 anos	27	19,4
De 25 a 29 anos	19	13,7
De 30 a 34 anos	17	12,2
De 35 a 39 anos	10	7,2
De 40 a 44 anos	7	5,0
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados trabalhados no SPSS

Cerca de 57,6% dos respondentes da pesquisa encontram-se casados e apenas 17,3% solteiros. Esses dados provavelmente possam ser explicados em função da faixa etária predominante na amostra analisada. (TAB. 2).

TABELA 3  
Distribuição dos respondentes por estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Solteiro	24	17,3
Casado	80	57,6
Desquitado/divorciado	35	25,2
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados trabalhados no SPSS

Quanto a ter filhos, de acordo com a TAB. 4, mais da metade da totalidade dos respondentes (72,7%) declarou não os ter, existindo diferença bastante significativa no percentual de um a três filhos, cujo índice alcançou 20,9%.

TABELA 4  
Distribuição do número de filhos

<b>Nº de filhos</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Nenhum	101	72,7
De 1 a 3 filhos	29	20,9
4 filhos ou mais	9	6,5
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados trabalhados no SPSS

Entre os pesquisados, 42,4% recebiam renda mensal de um a dois salários mínimos, sendo que apenas 1,4% recebiam mais de dois a cinco salários mínimos, conforme TAB. 5. Tal achado é coeso com a faixa etária e nível de cargo predominantes na amostra.

TABELA 5  
Distribuição dos respondentes por faixa salarial

<b><i>Faixa Salarial</i></b>	<b><i>Freqüência</i></b>	<b><i>Percentual</i></b>
De 1 a 2 sm	59	42,4
Mais de 2 a 5 sm	2	1,4
De 5 a 10 sm	39	28,1
Acima de 20 sm	39	28,1
Total	139	100,0

Fonte:dados trabalhados no SPSS

Os dados também revelam o baixo percentual de empregados com mais de cinco a nove anos e 11 meses de empresa, ou seja, 18,7% (TAB. 6). Esse dado é coesivo com a faixa etária da amostra – parte significativa de jovens até 24 anos.

TABELA 6  
Distribuição dos respondentes por tempo de trabalho na empresa

<b><i>Tempo de trabalho</i></b>	<b><i>Frequência</i></b>	<b><i>Percentual</i></b>
Até 11 meses	72	51,8
De 1 anos a 1 anos e 11 meses	25	18,0
De 2 anos a 4 anos e 11 meses	5	3,6
De 5 anos a 9 anos e 11 meses	26	18,7
De 10 anos a 14 anos e 11 meses	11	7,9
Total	139	100,0

Fonte:dados trabalhados no SPSS

Pode-se constatar também que os entrevistados com menos de dois anos de trabalho representam 69,8%.

Em relação ao grau de escolaridade, conforme demonstrado na TAB. 7, (83,5%) dos entrevistados possuem ensino fundamental e apenas 5% têm mestrado.

TABELA 7  
Distribuição dos respondentes- último curso concluído

<b>Curso Concluído</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Ensino fundamental	116	83,5
Ensino Superior	16	11,5
Mestrado	7	5,0
Total	139	100,0

Fonte:dados trabalhados no SPSS

Tal predominância pode ser justificada pelo fato de 71,9% dos trabalhadores ocuparem o cargo técnico, conforme demonstrado na TAB. 8.

TABELA 8  
Distribuição dos respondentes por setor ocupado na empresa

<b>Setor</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Técnico	100	71,9
Administrativo	39	28,1
Total	139	100,0

Fonte:dados trabalhados no SPSS

Finda a apresentação das informações que permitiram a composição do perfil demográfico e profissional da amostra pesquisada, o próximo tópico apresenta a estatística descritiva dos construtos confiança e cultura organizacional.

### 5.3 Estatística Descritiva

A estatística descritiva de acordo com Triola (2005), trata-se de um ponto essencial no processo de conhecimento, bem como na possibilidade de verificar inconsistências na digitação e entrada dos dados.

Assim, buscando-se anular dúvidas quanto aos valores univariados dos dados, calcularam-se a média e o desvio-padrão das questões sobre confiança (TAB. 9) e cultura (TAB 10) organizacionais.

TABELA 9  
Estatística Descritiva – Questões do construto confiança

<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>PROMOÇÃO DO CRESCIMENTO DO EMPREGADO</b>	3.17	0,95
C10- Esta organização segue normas para promover seus empregados.	3,47	1,49
C12-Esta organização dá oportunidade de crescimento pessoal ao empregando.	3,35	1,36
C17-Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	3,00	1,47
C26-O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.	2,56	1,45
C7-Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	3,49	1,43
<b>NORMAS RELATIVAS À DEMISSÃO DE EMPREGADOS</b>	3.55	0,47
C11-Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais	3,93	1,18
C14-As normas para demissão de empregados são claras. (*)	3,68	1,30
C1-Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.	4,56	0,78
C23-Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização	3,66	1,21
C3-Esta organização considera apenas seus próprios interesses.	4,29	1,02
C8-A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos. (*)	3,47	1,52
<b>PADRÕES ÉTICOS</b>	3.50	0,82
C19-Os Clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.	3,33	1,47
C20-Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.	3,41	1,47

C24-Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.	3,67	1,21
C27-O cliente é respeitado nesta organização.	2,76	1,40
C2-Esta organização é ética.	4,03	1,15
C5-O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.	4,34	0,97
C6-Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito.	2,99	1,58
<b>RECONHECIMENTO FINANCEIRO ORGANIZACIONAL</b>	<b>3,29</b>	<b>0,89</b>
C16-Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.	3,1	1,51
C22-Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.	3,4	1,32
C25-Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.	3,53	1,30
C28-O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.	2,50	1,39
C9-O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.	3,94	1,31
<b>SOLIDEZ ORGANIZACIONAL</b>	<b>3,70</b>	<b>0,84</b>
C13-Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.	3,60	1,25
C15-Esta organização incentiva o crescimento profissional de seu empregado.	3,55	1,34
C18-A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.	2,95	1,53
C21-Esta organização é conhecida por seu poder econômico	4,04	1,09
C4-Acredito na estabilidade financeira desta organização.	4,34	1,03

Fonte:dados trabalhados no SPSS

Para análise do GRAF. 1 faz-se necessário relembrar que o fator “promoção do crescimento do empregado” refere-se: incentivo ao crescimento profissional dos empregados por meio de alternativas concretas e reais propostas pela organização, permitindo aos colaboradores prever seu crescimento naquele contexto de trabalho.

Já o fator “normas relativas à demissão de empregados” infere-se: a presença ou ausência de normas organizacionais definidas para demissão de empregados, permitindo, ou não, ao empregado prever sua permanência na organização.

Quanto ao fator “padrões éticos”, refere-se a princípios éticos como a honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios orientam a relação da organização com seus clientes e empregados ao procurar não prejudicar aqueles com os quais se relaciona.

O fator “reconhecimento financeiro organizacional” é definido como: os esforços dos empregados são reconhecidos e valorizados de forma financeira, principalmente, por meio do salário. A concessão de aumento de salário é percebida como uma das manifestações de reconhecimento por parte da organização. Esse conhecimento financeiro beneficia ambas as partes

Por fim, “solidez organizacional” refere-se à firmeza, à estabilidade financeira da organização cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados, o pagamento de salário pontualmente, a perspectiva de um futuro prospero, bem como a capacidade de superar crises econômicas ocasionadas por planos governamentais ou mudanças de mercado.

Pode-se também observar no GRAF. 1 que os fatores componentes do construto Confiança na organização, apresentaram média superior a 3,00 (três); lembrando que a escala de mensuração varia de 1 a 5 e é positiva, ou seja, quanto mais próxima de 5 maior concordância com a questão.

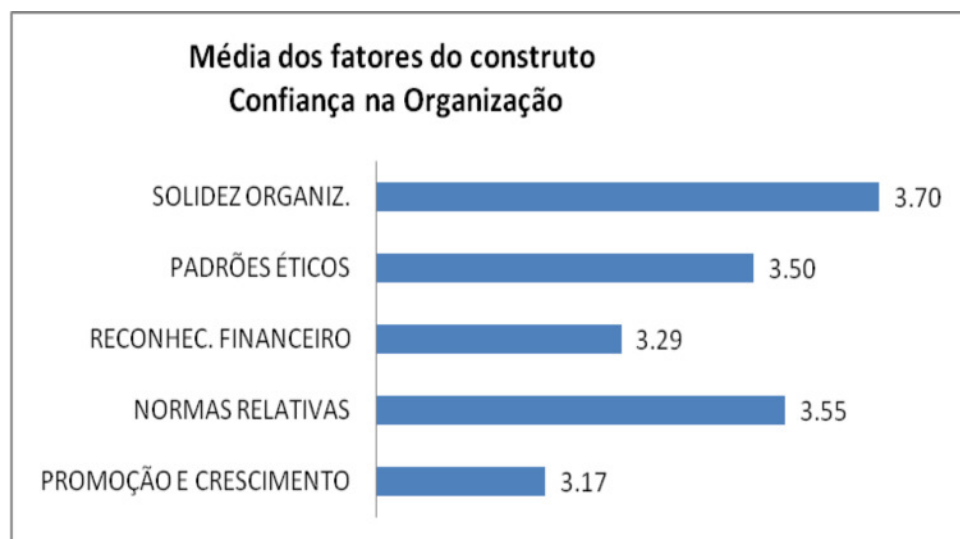


GRÁFICO 1 – Média dos fatores – Confiança na Organização

Constata-se que o fator “normas relativas à demissão de empregados”, apresentou-se com uma escala negativa, ou seja, quanto mais próximo de 1, melhor a resposta.

Vale mencionar que as questões C8 e C14, apresentam escala invertida, considerando o conjunto de fatores. Assim foi necessário alterar a escala destas duas questões para elaboração do cálculo da média do fator.

Algumas questões apresentaram-se com média inferior a (3,00), as quais devem ser analisadas. Sendo elas: C26 “O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado (2,56)”; C27 “O cliente é respeitado nesta organização (2,76)”; C6 “Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito. (2,99)”; C28 “O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.(2,50)” e C18 “A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados (2,95)”.

Em relação a escala negativa, que é o caso do fator “normas relativas”, que registrou um índice médio de 3,55, o valor adequado para este fator deve ser menor que 3,00(três). Além da média do fator ser superior, observou-se que todas as questões que o compõe tiveram um escore superior a 3,00 (três).

No instrumento cultura organizacional, que é uma escala positiva em todos os fatores e variando no intervalo de 1 a 5 , observa-se na TAB. 10 que 30% das questões não alcançaram médias superiores a 3 (três).

TABELA 10

Estatística Descritiva – Questões do construto Cultura Organizacional

<b>Questões</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
<b>PROFISSIONALISMO COMPETITIVO</b>	3.69	0,95
CO23- Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem melhor bem-estar.	2,57	1,50
CO24- A criatividade é um dos resultados básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	3,55	1,29
CO25- O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	3,38	1,54



CO29- A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	2,86	1,56
CO30- A competição é vista como indispensável a obtenção de bons resultados.	3,72	1,32
<b>PROFISSIONALISMO COOPERATIVO</b>	<b>3,22</b>	<b>0,96</b>
CO14- A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	3,65	1,14
CO17- O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas	3,47	1,29
CO19- O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	3,55	1,39
CO21- A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor	3,66	1,20
CO22- Os empregados que demostram dedicação e espírito de colaboração são os melhores a serem seguidos.	4,11	1,15
<b>INTEGRAÇÃO EXTERNA</b>	<b>3,89</b>	<b>0,76</b>
CO15- As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado	3,63	1,17
CO2- O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes	4,23	0,98
CO4- Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes	3,76	1,03
CO7- O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente	3,68	1,11
CO8- Mantêm-se relações amigáveis com os clientes	4,15	0,98
<b>RECOMPENSA E TREINAMENTO</b>	<b>2,76</b>	<b>0,77</b>
CO11- Os empregados são premiados quando apresentam desempenho que se destaca dos demais.	3,32	1,43
CO16- Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados	1,80	1,17
CO26- As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade.	2,56	1,30
CO28- Os empregados costumam ser premiados quando alcançam meta preestabelecidas.	4,30	1,18
CO5- Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados	1,83	1,09
<b>PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>	<b>2,88</b>	<b>0,82</b>
CO1- Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores	2,03	1,26
CO13- É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados	3,12	1,66
CO20- As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	3,43	1,31
CO27- Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	3,35	1,29

CO9- Os chefes imediatos são como pais para os empregados	2,45	1,29
<b>SATISFAÇÃO E BEM ESTAR DOS EMPREGADOS</b>	<b>2,56</b>	<b>0,92</b>
CO10- Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	3,23	1,34
CO12- Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	2,19	1,19
CO18- Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	2,17	1,20
CO3- As necessidades pessoais e o bem estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa	2,80	1,22
CO6- Investe-se no crescimento profissional dos empregados	2,40	1,28

Fonte: dados trabalhados no SPSS

Para compreensão do GRAF. 2, lembra-se que a IBACO é composta por itens distribuídos igualmente entre três fatores de valores – profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados – e três fatores de práticas – integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.

O valor profissionalismo cooperativo está relacionado à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.

Já o profissionalismo competitivo denota a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

O fator de valor “satisfação e bem-estar dos empregados” concernem à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso.

Quanto ao fator de prática “integração externa” está associado a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.

O fator recompensa e treinamento estão relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.

Já “promoção do relacionamento interpessoal” refere-se a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim a coesão interna.

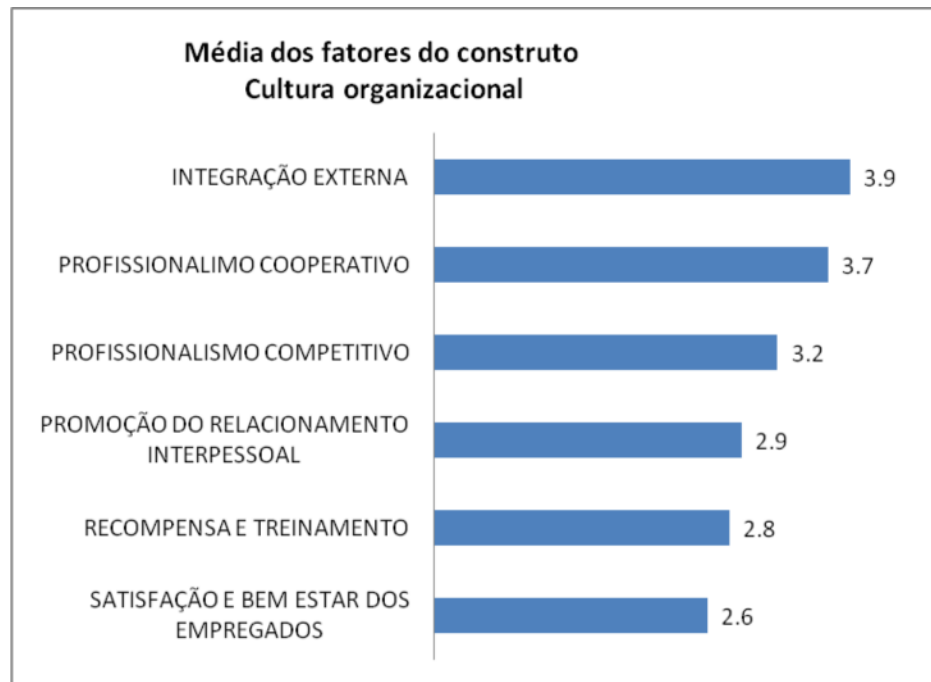


GRÁFICO 2 – Médias dos fatores – Cultura Organizacional

Conforme se constata no GRAF. 2 , o fator que registrou a menor média foi a “satisfação e bem estar no trabalho” e a maior média no fator “integração externa”.

A seguir, é especificado p teste de normalidade aplicado no estudo.

#### 5.4 Teste Normalidade

O teste de normalidade tem o propósito da verificação do ajuste da distribuição normal nas variáveis pesquisadas. Neste estudo foi realizado o de Kolmogorov-Smirnov que se baseia na máxima diferença entre a distribuição acumulada da

amostra e distribuição acumulada esperada. Além disto, o mesmo tem a vantagem de não estar dependente de classificações dos dados, que além de serem sempre algo arbitrárias envolvem perdas de informação.

Observa-se na TAB. 11 que nos fatores confiança e cultura, nenhuma das variáveis evidencia comportamento de distribuição normal.

TABELA 11  
Teste de Normalidade - Fatores: confiança e cultura

Fatores	Kolmogoro v-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2- tailed)
PROMOÇÃO DO CRESCIMENTO DO EMPREGADO	1.033	.236
<b>SOLIDEZ ORGANIZACIONAL</b>	<b>1.627</b>	<b>.010</b>
<b>NORMAS RELATIVAS À DEMISSÃO DE EMPREGADOS</b>	<b>1.767</b>	<b>.004</b>
RECONHECIMENTO FINANCEIRO ORGANIZACIONAL	.975	.298
PADRÕES ÉTICOS	1.245	.090
PROFISSIONALISMO COOPERATIVO	1.297	.069
PROFISSIONALISMO COMPETITIVO	1.031	.238
SATISFAÇÃO E BEM ESTAR DOS EMPREGADOS	1.401	.039
INTEGRAÇÃO EXTERNA	1.224	.100
RECOMPENSA E TREINAMENTO	.952	.325
PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	.927	.356

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Pode-se apurar que, das variáveis apresentadas, a “solidez organizacional” exibiu p-valor = 0,010 e “normas relativas à demissões de empregados” mostrou p-valor = 0,004; desta forma devem-se ter cuidados na aplicação de testes paramétricos e não paramétricos.

Para que as variáveis exibissem normalidade significativa, o p-valor deveria ser igual a 0,07, apresentando-se assim, superior ao nível de 55 de significância.

### 5.5 Análise de confiabilidade

Dentre as técnicas propostas, utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna (TAB. 12), tendo como conclusão a confiabilidade do instrumento utilizado, que segundo os valores apresentados para o coeficiente de Alfa de Cronbach, a predominância foi acima de 0,60, com exceção no fator promoção do relacionamento interpessoal que foi equivalente a 0,547.

Segundo Corrar (2007), a confiabilidade representa o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalente de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório.

De acordo com Bisquerra (2004, p.216), para orientação sobre a decisão da validade do coeficiente, sem que se possam oferecer normas concretas, considera-se que coeficientes de alfa, superiores a 0,75 já são altos.

TABELA 12

Estatística descritiva das dimensões e respectivo valor do coeficiente Alpha de Cronbach

<b>Dimensões</b>	<b>Coef. Alpha de Cronbach's (*)</b>
<b>CONFIANÇA</b>	<b>0,920</b>
PROMOÇÃO DO CRESCIMENTO DO EMPREGADO	0,625
SOLIDEZ ORGANIZACIONAL	0,694
NORMAS RELATIVAS À DEMISSÃO DE EMPREGADOS	0,648
RECONHECIMENTO FINANCEIRO ORGANIZACIONAL	0,656
PADRÕES ÉTICOS	0,723
<b>CULTURA</b>	<b>0,904</b>
PROFISSIONALISMO COOPERATIVO	0,825
PROFISSIONALISMO COMPETITIVO	0,686
SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS	0,789
INTEGRAÇÃO EXTERNA	0,771
RECOMPENSA E TREINAMENTO	0,602
PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	0,547

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS 13.0.

Apura-se de acordo com a TAB. 13 que o construto confiança obteve coeficientes de alfa de 0,92 e cultura 0,90

Consideram-se bom nível de confiabilidade as dimensões com coeficiente acima de 0,75. E as dimensões que apresentaram valores menos significativos foram: promoção do relacionamento interpessoal - 0,547; recompensa e treinamento - 0,602.

Com o intuito de analisar na amostra estudada o comportamento das dimensões pré-estabelecidas, aplicou-se a análise fatorial nestas dimensões.

### 5.6 Modelo da Equação Estrutural

De acordo com Hair (2005, p. 465), o modelo de equações estruturais é uma extensão de diversas técnicas multivariadas, mais precisamente da regressão linear da análise fatorial<sup>5</sup>. Um dos objetivos de sua aplicação, neste estudo, é entender as relações causais em uma análise estatística.

Ao aplicar da Structure Equation Models (SEM) deve-se fundamentar nas relações de causais que a teoria utilizada estará retratando. Neste estudo as relações a serem verificadas são entre os construtos confiança e cultura e a representatividade de seus respectivos fatores. As relações entre as variáveis são apresentadas, dado origem a um conjunto de hipóteses, desde a importância das variáveis no modelo, bem como as relações significativas.

Em relação as variáveis, estas deverão ser mensuradas em escala intervalar ou no mínimo em escala ordinal, de tal maneira que possam ser tratadas como intervalar; conforme se observa na TAB. 13.

TABELA 13  
Avaliação da normalidade

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
COOPERATIVO	1.00	5.00	-.50	-2.41	-.46	-1.10
RELACIONAMENTO	1.00	4.80	.06	.29	-.62	-1.49

<sup>5</sup> Trata-se de uma das técnicas mais usuais do que se convencionou chamar de análise multivariada. Ao empregá-la, demonstra-se que o interesse está no comportamento de uma variável ou grupos de variáveis em covariação com outras.

<b>Variable</b>	<b>min</b>	<b>Max</b>	<b>skew</b>	<b>c.r.</b>	<b>kurtosis</b>	<b>c.r.</b>
RECOMPENSA	1.00	4.80	-.01	-.07	-.07	-.18
INTEGRACAO	1.80	5.00	-.54	-2.62	-.19	-.46
SATISFACAO	1.00	5.00	.48	2.31	-.30	-.72
COMPETITIVO	1.00	5.00	-.21	-1.02	-.48	-1.15
PADROES	1.14	5.00	-.48	-2.30	-.43	-1.04
RECONHECIMENTO	1.00	5.00	-.35	-1.66	-.49	-1.18
NORMAS	1.83	5.00	-.69	-3.34	-.35	-.84
SOLIDEZ	1.20	5.00	-.71	-3.44	-.15	-.36
CRESCIMENTO	1.00	5.00	-.10	-.48	-.93	-2.25
Multivariate					9.12	3.18

Fonte: dados da pesquisa trabalhados no SPSS 13.0

A análise dos resultados acima conclui-se que as variáveis "normas" e "solidez" apresentaram não normalidade dos dados, o que corrobora o resultado de violação da normalidade multivariada no modelo. Multivariada (valor crítico = 3,18 > (|Z| > 3)).

As variáveis são classificadas como variáveis endógenas (observadas). Nesse estudo, conforme pode ser observado na TAB. 14 totalizam 11 (5 fatores do construto confiança e 6 fatores do construto cultura organizacional) e variáveis exógenas, (não observadas), que são 13, das quais 11 são os erros e 2 são os construtos.

TABELA 14  
Quantidade de variáveis no estudo

Número de variáveis no modelo	24
Número de variáveis observadas	11
Número de variáveis não observadas	13
Número de variáveis exógenas	13
Número de variáveis endógenas	11

Fonte: dados trabalhados no SPSS 13.0.

As variáveis endógenas (observadas) do construto confiança foram: crescimento; solidez; normas; padrões. Já o construto cultura organizacional as variáveis

apuradas foram: competitivo; satisfação; integração; recompensa; relacionamento; cooperativo.

No modelo estrutural, demonstrado na FIG. 3, define-se a relação entre as variáveis latentes exógenas e endógenas. Sendo que as variáveis latentes (exógenas) influenciam direta ou indiretamente mudanças nos valores da outra variável latente (endógena ou dependente).



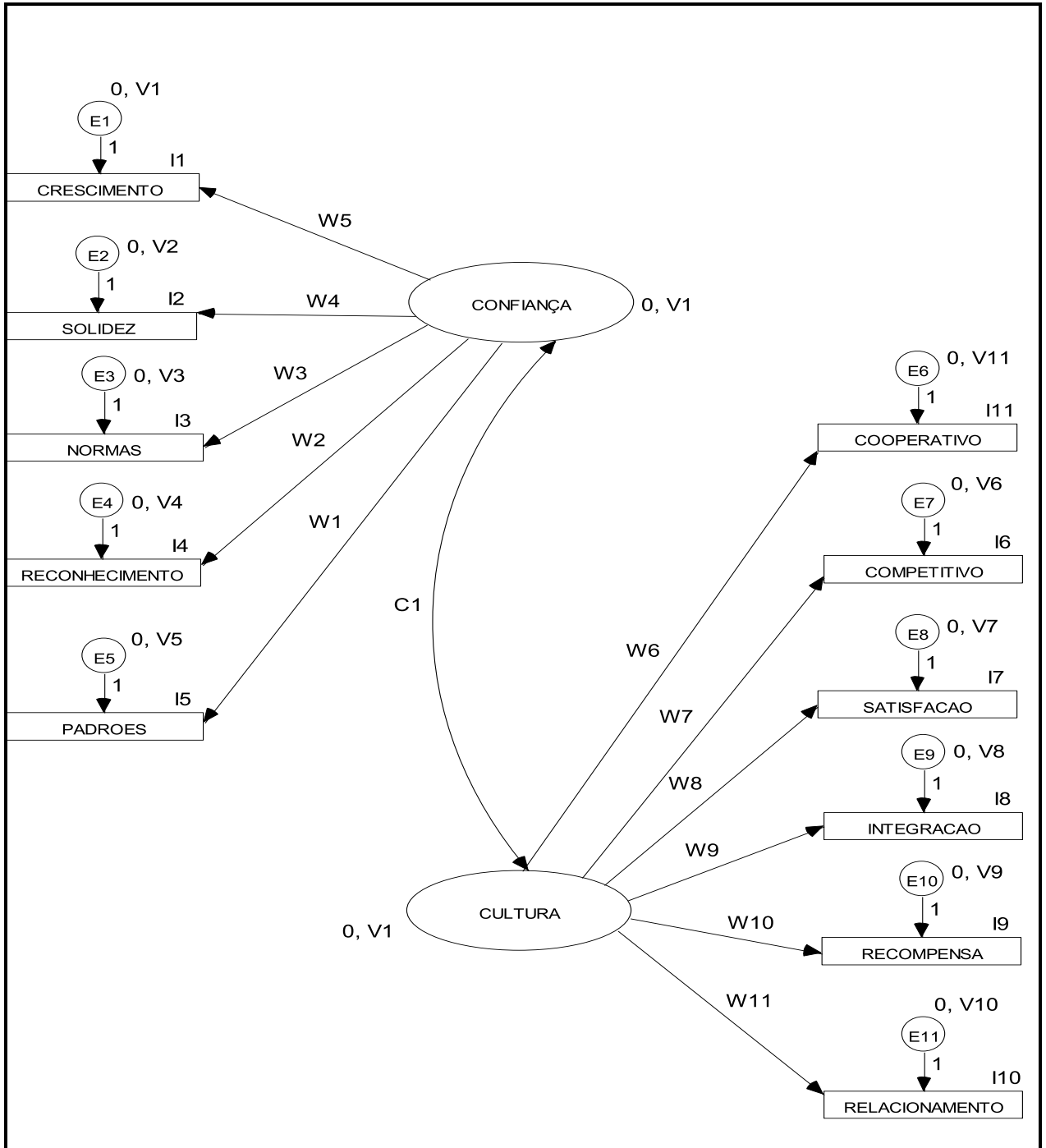


FIGURA 3 -. Modelo do diagrama

Fonte: dados da pesquisa

Onde,  $C_i$  -> correlação, $W_i$ , coeficiente de regressão; $E_i$  -> Erro padrão; $V_i$  -> variância; $I_i$  -> intercepto do modelo de regressão.

Observa-se no ANEXO D os interceptos utilizados no modelo de regressão, cuja maior estimativa foi para a variável “normas” e a de menor apuração foi “recompensa”.

Segundo Hair (2000), a quantidade mínima de elementos que compõem a amostra deve ficar entre 100 e 150, quando se utiliza a estimação de máxima verossimelhança (maximum likelihood)<sup>6</sup> no cálculo dos parâmetros, e deve-se ter de 5 a 10 respondentes por parâmetro no modelo e que o número de indicadores em cada construto, como regra geral, varia de 5 a 7 , embora isto não seja aplicado quando não se lida com escalas preexistentes.

No construto cultura organizacional foram “satisfação e bem-estar dos empregados” e “recompensa e treinamento”.

O programa estatístico considerado para discussão neste estudo é o Amos 5 (Arbuckle, 2003). Nesse programa é possível descrever o diagrama dos caminhos das relações. O desenho das variáveis no diagrama QUADRO 1, a ser reconhecido pelo Amos segue o especificado: os retângulos representam as variáveis observadas (mensuradas).

No ANEXO E, observa-se as elipses que representam as variáveis não observadas (latentes) ou os erros; uma seta reta com uma única ponta indica o caminho ou a relação de causa entre duas variáveis; e uma seta curva com duas pontas entre duas variáveis representa uma covariância. Para os modelos em que as causalidades são propostas em uma única direção, a denominação utilizada é recursivo, podendo o modelo ser classificado em totalmente recursivo ou não recursivo.

Quando é totalmente recursivo, cada variável tem efeito direto nas outras. Em modelo que não é totalmente recursivo, uma ou mais das ligações diretas permitidas pela ordem causal não são especificadas no diagrama. Quando o fluxo causal tem mais de uma direção, os modelos são denominados não recursivos.

---

<sup>6</sup> estima os valores dos diferentes parâmetros do modelo estatístico de maneira a maximizar a probabilidade dos dados observados.

Após a análise fatorial para cada um dos construtos, nesta etapa, conforme já relatado, é analisado o modelo estrutural iniciando por se definir os parâmetros a serem estimados (coeficientes de regressão, de variância, covariância).

Para o teste da covariância, de acordo com a TAB 16, apurou-se índice de 0,05 entre os construtos.

TABELA 16  
Teste da Covariância

	<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Label</b>
CULTURA <--> CONFIANÇA	.05	.02	2.93	.00	C1

Fonte: dados trabalhados no SPSS 13.0.

TABELA 17  
Correlations: (Group number 1 - Default model)

	<b>Estimate</b>
CULTURA <--> CONFIANÇA	.29

Fonte: dados trabalhados no SPSS 13.0.

O resultado da estimativa da correlação entre cultura e confiança (TAB 17) foi igual a 0,29 evidenciando relação entre os construtos.

Nas FIG. 4 e no ANEXO F, são demonstrados o modelo de equação estrutural fornecida pela análise dos dados.

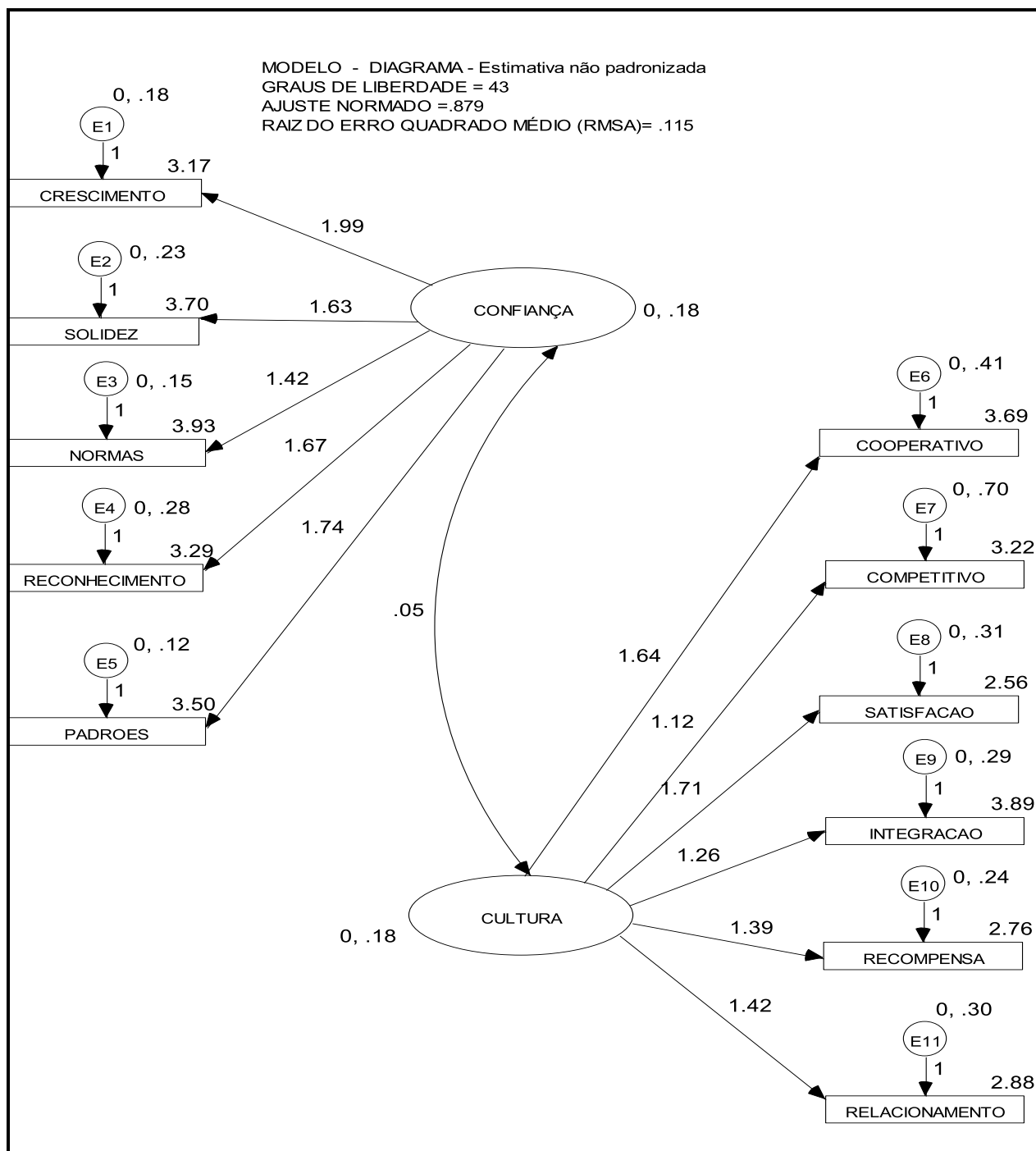


FIGURA 4 – Modelo da Equação estrutural com resultados não padronizados

Fonte: dados da pesquisa

A avaliação do ajuste do modelo pode ser feita em duas partes: o exame do ajuste local e o exame do ajuste global. A avaliação do ajuste local é feita através da estatística de teste “t” .

Nas TAB. 18 e TAB. 19 estão indicados os coeficientes de regressão entre cada construto e as suas respectivas variáveis, sendo que a dimensão profissionalismo cooperativo (CULT\_COOPERATIVO) apresenta-se com maior peso no construto cultura, o que já era de se esperar uma vez que, na análise de confiabilidade, ocorreu a mesma situação. Já no construto confiança, surge um dado novo, pois aqui a variável de maior relevância é a de crescimento, contrariando os resultados de pesquisas anteriores (Cotta, 2010), inclusive se observa que o resultado de menor valor é justamente o de normas.

TABELA 18  
Coeficientes da regressão

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>&lt;---</b>	<b>CONSTRUTO</b>	<b>Estimativa</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Ident.</b>
PADROES	<---	CONFIANÇA	1.74	0,19	9.14	***	W1
RECONHECIMENTO	<---	CONFIANÇA	1.67	0,20	8.22	***	W2
NORMAS	<---	CONFIANÇA	1.42	0,17	8.57	***	W3
SOLIDEZ	<---	CONFIANÇA	1.63	0,19	8.43	***	W4
CRESCIMENTO	<---	CONFIANÇA	1.99	0,24	8.35	***	W5
COOPERATIVO	<---	CULTURA	1.64	0,22	7.46	***	W6
COMPETITIVO	<---	CULTURA	1.12	0,21	5.22	***	W7
SATISFACAO	<---	CULTURA	1.71	0,22	7.92	***	W8
INTEGRACAO	<---	CULTURA	1.26	0,18	7.21	***	W9
RECOMPENSA	<---	CULTURA	1.39	0,18	7.74	***	W10
RELACIONAMENTO	<---	CULTURA	1.42	0,19	7.49	***	W11

Fonte: dados da pesquisa

TABELA 19  
Coeficiente da regressão - padronizados:

VARIÁVEIS	<---	CONSTRUTO	Estimativa
<b>PADROES</b>	<---	<b>CONFIANÇA</b>	<b>0,90</b>
RECONHECIMENTO	<---	CONFIANÇA	0,80
NORMAS	<---	CONFIANÇA	0,84
SOLIDEZ	<---	CONFIANÇA	0,82
<b>CRESCIMENTO</b>	<---	<b>CONFIANÇA</b>	<b>0,89</b>
COOPERATIVO	<---	CULTURA	0,74
COMPETITIVO	<---	CULTURA	0,49
<b>SATISFACAO</b>	<---	<b>CULTURA</b>	<b>0,79</b>
INTEGRACAO	<---	CULTURA	0,71
<b>RECOMPENSA</b>	<---	<b>CULTURA</b>	<b>0,77</b>
RELACIONAMENTO	<---	CULTURA	0,74

Fonte: dados da pesquisa

Portanto, constata-se nas TAB. 18 e TAB. 19 que as duas variáveis com maior ponderação no modelo de regressão no construto confiança foram os “padrões éticos” e “promoção do crescimento profissional”.

Deste modo pode ser verificado se os parâmetros são significativamente diferentes de zero. Informação sobre o ajuste local também pode ser obtida, analisando o coeficiente de determinação ( $R^2$ ). Este coeficiente (que mede a porcentagem de variação de certa variável observada explicada por certo fator latente) e os resíduos.

A avaliação do ajuste global do modelo pode ser feita pelo teste de ajuste exato, usando a estatística de teste qui-quadrado, e pelo teste de ajuste aproximado usando a estatística RMSEA, a raiz do erro quadrático médio. Outros critérios de ajuste aproximado estão disponíveis como o índice de qualidade de ajuste (GFI), o índice de ajuste comparativo (CFI), e o índice de ajuste normalizado (NFI).

A estatística qui-quadrado é a razão de verossimilhança que se utiliza para avaliar a significância estatística de que todos os elementos da matriz de resíduos sejam nulos. A raiz do erro quadrático médio (RMSEA) leva em consideração o erro de aproximação na população, e faz a seguinte pergunta “quão bem o modelo se ajustaria à matriz de covariâncias populacional se esta estivesse disponível (com parâmetros desconhecidos, mas com a escolha ótima dos parâmetros)?”. Esta discrepância ou erro é medida pelo RMSEA.

Browne & Cudeck (1993) sugerem que o valor de RMSEA de 0,05 ou menor indicam um ajuste muito bom, e valores de RMSEA de 0,08 ou inferiores indicam um bom ajuste do modelo.

Adicionalmente, tem-se ainda duas medidas de ajuste aproximado: i) o índice de ajuste normalizado (NFI) e ii) o índice de ajuste comparativo (CFI), que avaliam o ajuste do modelo comparado com um modelo nulo. Nesse caso o modelo nulo é teorizado como um modelo com apenas um fator e sem erro de medição. Os valores em que oscilam NFI e CFI são de zero a um, valores acima de 0,90 indicam um ajuste aceitável.”

Portanto,  $\chi^2$  (**Qui-Quadrado**) comprova a probabilidade de um modelo se ajustar aos dados. Um valor de  $\chi^2$  estatisticamente significativo indica discrepância entre os dados e o modelo teórico sob análise., no modelo apresentado, p-valor = 0,000).

Entretanto, outros indicadores apresentaram valores satisfatórios de ajuste conforme valores demonstrados no ANEXO G.

Já a **Razão  $\chi^2$  / gl (graus de liberdade)** é considerada como uma bondade de ajuste subjetiva. Embora não exista um valor crítico exato para decidir sobre a adequação ou não do modelo, na prática se aceitam índices que sejam iguais ou inferiores a 5,00 (Byrne, 1989). Neste modelo tem-se  $C_{min} = 121,04/34 = 2,82$

O cálculo da **Raiz Quadrada Média Residual (RMSR)** é baseado nos valores residuais. Um valor próximo de zero significa que o modelo teórico se ajusta aos dados, isto porque os residuais se aproximam de zero (Joreskög & Sörbom, 1989).

Com base nos valores resultantes para a verificação da adequação da equação estrutural no conjunto de dados, percebe-se que os pressupostos não foram atendidos em sua totalidade, segundo os índices apresentados. Cabe ressaltar no modelo as hipóteses da relação existente entre os fatores e os respectivos construtos, segundo os pesos nos modelos de regressão, apresentaram-se significativamente diferente de zero e também, ainda que moderada, os dados apresentaram uma correlação significativa entre os construtos confiança e cultura organizacional.



## **6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES**

Esta pesquisa constituiu-se de um estudo de caso tendo como objetivo principal analisar a confiança e a cultura, na Alfa Ltda, de modo a compor um diagnóstico preliminar que discuta a relação existente entre os construtos confiança e cultura no âmbito intraorganizacional. Buscou ainda analisar a cultura organizacional na empresa pesquisada, de acordo com a versão reduzida do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional adaptado por Ferreira et al. (2002); bem como identificar e caracterizar a confiança organizacional na empresa estudada, baseando-se na Escala reduzida de Confiança do Empregado na Organização desenvolvida por Oliveira (2004) e por fim, comparar a relação e implicações existentes entre confiança e cultura organizacionais na Alpha Ltda.

A amostra constituiu-se, em sua maioria, por homens (80,6%) com idade de até 24 anos, havendo diferença significativa entre o número de casados e solteiros. Quanto a filhos, mais da metade da totalidade dos respondentes (72,7%) declarou não os ter. Dentre os indivíduos, 42,4% apresentaram fonte de renda mensal de um a dois salários mínimos. A escolaridade predominante é o ensino fundamental (83,5%). Além disso, a maioria (71,9%) ocupa o cargo técnico, com menos de dois anos de trabalho (69,8%).

Os resultados obtidos junto aos respondentes ofereceram condições para se chegar à resposta à pergunta que norteou o estudo, quanto à correlação entre os dois construtos.

Com base nos valores resultantes para a verificação da adequação da equação estrutural no conjunto de dados, percebeu-se que os pressupostos não foram atendidos em sua totalidade, segundo os índices apresentados. Cabe ressaltar que no modelo as hipóteses da relação existente entre os fatores e os respectivos construtos, segundo os pesos nos modelos de regressão, apresentaram-se significativamente diferente de zero e também, ainda que moderada, os dados

apresentaram uma correlação significativa entre os construtos Confiança e cultura organizacional.

Os fatores componentes do construto confiança na organização (solidez organizacional, padrões éticos, reconhecimento financeiro, normas relativas, promoção e crescimento) apresentaram média superior a 3,00 (três); lembrando que a escala de mensuração varia de 1 a 5 e é positiva, ou seja, quanto mais próxima de 5 maior concordância com a questão.

Para o construto cultura organizacional, o fator que registrou a menor média foi a “satisfação e bem estar no trabalho” que concernem à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso; e com a maior média no fator “integração externa” que está associado a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.

Dentre as técnicas utilizadas, para medição da consistência interna, concluiu-se que a confiabilidade do instrumento utilizado, com exceção no fator “promoção do relacionamento interpessoal”, o qual favorece a coesão interna através do uso de práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados.

Assim conclui-se que:

- Compreender a cultura na organização é essencial para entender e amenizar os conflitos intergrupais;
- A confiança e cultura organizacional são variáveis críticas para definir o sucesso ou o fracasso das organizações. Segundo Schein (2003), a cultura é apropriadamente reconhecida para entender porque tais coisas (conflitos, fracassos de liderança, arrogância baseada em fatos passados) ocorrem;
- Existe correlação significativa entre os construtos Confiança e cultura organizacional;
- Destarte como no estudo desenvolvido por Cotta (2010), constatou-se que cultura de uma organização influencia “de tal forma o ambiente que a confiança ali existente se torna refém do meio”, pois se vê impossibilitada

de coexistir em um ambiente onde a cultura da organização não prioriza a confiança.

- O caso estudado, corroborando com outros estudos, sugere que no contexto competitivo atual, a confiança torna-se cada vez mais importante. Em suas pesquisas, Mariotti (2005), enfatiza que a confiança confere bases para que os gestores e equipes elaborem estratégias de ação e disposição para lidar com situações nas quais as garantias quando as condições do trabalho e do negócio no futuro imediato são cada vez mais incertas.

As limitações observadas no estudo foram:

- As limitações inerentes a uma pesquisa conduzida nos moldes de um estudo de caso, que fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica;
- O fato de a pesquisa ter sido feita em uma única empresa pode ter restringido às possibilidades de análise; assim sugere-se uma ampliação do estudo;
- No teste de normalidade dos fatores confiança e cultura, pôde-se apurar que, das variáveis apresentadas, a “solidez organizacional” exibiu p-valor = 0,010 e a “normas relativas à demissões de empregados” mostrou p-valor = 0,004; desta forma sugere-se mais cuidado na aplicação de testes paramétricos;

Em função de outras possibilidades de estudo que não foram tratados neste trabalho, a seguir, algumas sugestões para pesquisas futuras:

- Atenção especial para os itens relacionados às características demográficas dos respondentes;
- Complementação do presente estudo com pesquisas qualitativas;
- Os pontos fracos detectados, em especial os referentes a recompensa e treinamento, sejam revistos;
- Criação e implantação de uma política de valorização e incentivos na organização;
- Retenção do corpo funcional, possibilitando construir, desenvolver e manter a confiança na organização.

- Nas questões apresentaram-se média inferior a (3,00), as quais, sugere-se uma análise aprofundada. Sendo elas: C26 “O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado (2,56)”; C27 “O cliente é respeitado nesta organização (2,76)”; C6 “Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado de assuntos que lhe dizem respeito. (2,99)”; C28 “O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário (2,50)” e C18 “A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados (2,95)”;
- Em relação a escala negativa, que é o caso do fator Normas Relativas, que registrou um índice médio de 3,55, o valor adequado para este fator deve ser menor que 3,00(três), sugere-se uma mudança na cultura organizacional da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, J.B.C. **Relações de confiança e impacto no desempenho das equipes**. Um estudo de caso. (Dissertação de mestrado). Pedro Leopoldo, 2007.
- ARAÚJO, E. M. **Estilos de liderança e a interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2009.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ASHKANASY, N.M.; WILDEROM, C.P.M.; PETERSON, M.F. (Org.) **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- BACHMANN, R. **Trust, power and control in trans-organizations relations**. *Organizations Studies*, March, 2001. Disponível em [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4339/is\\_2\\_22/ai\\_76668290/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_2_22/ai_76668290/). Acessado em 05 de julho 2011.
- BECCERRA, M.; GUPTA, A. Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. **Pub Administ Quart**, v. 23, n. 2, p. 177, Summer, 1999.
- COOK, S.D.N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p.373-390, 1993.
- CAMPOS, H.L. **A confiança no âmbito dos relacionamentos intraorganizacionais: estudo de caso em uma empresa de condutores de Minas Gerais** (Dissertação de Mestrado) Faculdades Integradas Pedro Leopoldo – FPL. Pedro Leopoldo, 2010.
- CHILD, John. Trust – the fundamental bond in global collaboration. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 4, p. 274-288, 2001.
- CHIUZI, R.M. **As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores** (Dissertação de mestrado em Psicologia da Saúde). São Paulo, Universidade Metodista de São Paulo, 2006.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, A.C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. *In*: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira** (p. 284- 305). São Paulo: Iglu, 2000.
- COTTA, C. M. **Confiança e Cultura Organizacional: um estudo de caso em uma rede de varejo** (Dissertação de Mestrado) Faculdades Integradas Pedro Leopoldo – FPL. Pedro Leopoldo, 2010.

CUNHA, C. R. D. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas**: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologias no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. **Corporate cultures**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. **The new corporate cultures**. New York: Perseus, 1999

DENISON, D.R. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: Wiley, 1990

DIRKS, Kurt T.; FERRIN, Donald L.. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. **Jornal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 611-628, 2002.

DOUGLAS, M. **How institutions think**. Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1986.

DRISCOLL, J.W. Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. **Academy of management Review**, v. 21, n.1, p.44-56, 1978.

DRUMMOND, V.S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson, 2007.

FERNANDES, M.E.R.. **Gestão dos múltiplos vínculos de trabalho**: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil. 2003. 171 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

FERREIRA, M.C. *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul/dez 2002.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

FERREL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial**. R. Jungmann (trad.) Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso (Trabalho original publicado em 2000), 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords.) **Cultura e Poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007

- FREITAS, M. E de. **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto**. São Paulo, Makron Books, 1991.
- FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rocco: Rio de Janeiro, 1996.
- GAGLIARDI, P. (org.). **Symbols and artifacts: views of the corporate landscape**. New York: Walter de Gruyter, 1990.
- GASALLA, J.M. **A nova gestão de pessoas: o talento executivo**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**. New York: Basic Books, 1973.
- GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILBERT, J.A.; TANG, T.L.P. An examination of organizational trust antecedents. **Public Personnel Management**, v. 27, n. 3, p. 321-338, 1998.
- GOFFMAN, E. **The presentation of self in everyday life**. New York: DOUBLEDAY, 1959.
- GOFFMAN, E. **Interaction ritual**. Hawthorne, New York: Aldine, 1967.
- HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980. 330 p.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593 p.
- HANDY, Charles. **Understanding Organization**. Middlesex, England: Penguin Books Ltd., 1976
- HATCH, M.J. The symbolics of office design. *In*: GAGLIARDI, P. (Org.). **Symbols and artifacts**. New York: Walter de Gruyter, 1990.
- HENDERSON, R.M.; CLARK, K.B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, 35, p. 9-30, 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, 286-316, 1990.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. 2.ed. thousand Oaks, CA: Sage, 2001. (1.ed.1980)
- HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. **Academy of Management**, Vol.7, N°1, p.81-95.

HOMANS, G. **The human group**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950.

HOSMER, L.T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 379-403, 1995.

JEFFRIES, F. L. Trust and adaptation in relational contracting. **Academy of Management Review**, Oct, 2000. Disponível em <http://www.findarticles.com>. Acesso em 05 de Janeiro de 2011.

JONES, M.O.; MOORE, M.D.; SNYDER, R.C. (Org.). **Inside organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1988

KASPER-FUEHRER, E. C. & ASHKANASY, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. **Journal of Management**, May. Disponível em <http://findarticles>. Com. Acesso em 05 de janeiro de 2011.

KILMANN, R.H.; SAXTON. M.J. **The Kilmann-Saxton culture gap survey**. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants, 1983.

KOTTER, John P.; HERKETT, James L. **Corporate Culture and Performance**. Free Press, 1992.

KRAMER, R.M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, 1999. Disponível em <http://www.findarticles.com>. Acesso em 05 de maio de 2011.

LAGES, I. P. **Comprometimento e Cultura Organizacionais: estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais e fluidos isolantes (Dissertação de Mestrado)** Faculdades Integradas Pedro Leopoldo – FPL. Pedro Leopoldo, 2010.

LANE, C. Theories and issues in the study of trust. *In*: LANE, C.; BACHAMANN, R. (edt.) **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications**. New York: Oxford University Press Inc., 1996.

LANE, C. Theories and issues in the study of trust. *In*: LANE, C.; BACHAMANN, R. (edt.) **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications**. New York: Oxford University Press Inc., 1998.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D.; KREHBIEL, T. C. **Statistics for Managers using Microsoft Excel**. 5 ed. LTC, 2008.

LEWICKI, R.J.; BUNKER, B.B. Developing and maintaining trust in work relationship. *In*: KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. (Orgs.), **Trust in organizations: frontiers of theory and research**, Thousand Oaks: Sage, pp. 114-139, 1996.

LEWIS, J.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, v. 63, p. 967-985, 1985.



LIMA, M.S.; CAETANO, A. **Percursos da investigação em Psicologia Social e Organizacional**, v. III. Lisboa: Colibri, 2007, p. 145-157.

LIKERT, Rensis. **Organização humana**. Tradução de Márcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1975.

LUHMANN, N. **Trust and power**. Chichester: Wiley, 1979.

LUHMANN, N. **Confianza**. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de sociologia. Pontificia Universidad Católica do Chile, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARIOTTI, D.F.; SOUZA, Y.S. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM

MAYER, Roger C; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, David F. An Integration model of organizational trust. *Academy of Management*. **The Academy of Management Review**. Mississipi: July 1995.

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

MORAES, L.F.R.; NEACO – Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional. **Implicações do treinamento na Qualidade de Vida e estresse no trabalho**. Belo Horizonte: CNPq. 2003.

NAKAYAMA, Mariana Keiko *et al.* Construção da relação entre confiança e as cinco disciplinas de Senge na gestão de equipes virtuais e semi-virtuais. **CINTED-URFGS Novas Tecnologias na Educação**. v. 5, n. 2, dez. 2007.

NAVARRO, L.; GASALLA, J. M. **Confiança: a chave para o sucesso pessoal e empresarial**. São Paulo: Integrare Editora, 2007.

NIELSEN, B. **Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks**. [S.l.]: Copenhagen Business School, 2002.

NOVELLI, J.G. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo: a perspectiva gerencial** (tese de doutorado). Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA. São Paulo: 2004.

NOVELLI, J.G.; FISCHER, R.M.; MAZZON, J.A. *Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. In: Anais XXIX EnANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005.*

OLIVEIRA, A.F. **Confiança do empregado na organização:** impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional. Tese de Doutorado, Brasília, Brasília, 2004.

OLIVEIRA, A. D. F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização.** Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

OTT, J.S. **The organizational culture perspective.** Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1989.

OUCHI, W.G. **Theory Z.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

PACKARD, D. **The HP way.** New York: HarperCollins, 1995.

PASCALE, R.T.; ATHOS, A.G. **The art of japanese management.** New York: Simon & Schuster, 1981.

PASSUELO, C.B. **Confiança e risco em decisões estratégicas:** uma análise a partir de elementos do sistema experiencial. (Dissertação de mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS, 2006.

PEREIRA, A.S. **Confiança e desempenho individual:** um estudo de caso em uma empresa do setor cimenteiro. (Dissertação de mestrado). Faculdades Pedro Leopoldo – FIPEL, 2008.

PETTERS, T.J.; WATERMAN JR., R.H. **In search of excellence.** New York: HarperCollins, 1982.

PINTO, E. F. **A confiança na alta modernidade:** Uma abordagem do construto “confiança do empregado na organização no setor financeiro”. Dissertação de mestrado. Faculdades Pedro Leopoldo – FIPEL, 2007.

PONDY, L.R.; FROST, P.J.; MORGAN, G.; DANBRIDGE, T. (Org.). **Organizational symbolism.** Greenwich, CT: JAI Press, 1983.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia:** a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.

REED, M.I. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. **Journal of Management**, 2001. Nov. Disponível em: <http://www.findarticles.com>. Acesso em 05 de maio de 2002.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, maio/jun, 2002.

- REINA, D.; REINA, M. **Trust and betrayal in the workplace: building effective relationship in your organization.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2006.
- RITTI, R.R.; FUNKHOUSER, G.R. **The ropes to skip and the ropes to know.** Columbus, OH: Grid, 1987 (3. ed.; 1.ed. 1982).
- ROBBINS, S. P. **Organizational behavior.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.
- ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996, 189. p.
- ROTTER, J.B. A new scale for the measurement of interpersonal trust. **Journal of personality**, v. 35, p. 443-452, 1967.
- ROUSSEAU, D.M.; SITKIN, S.B.; CAMERER, Cn. Not so different after: A cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**; Mississippi State; Jul., 1998.
- SANTOS, F.F.F. **Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A.** São Paulo 2005. Dissertação, Mestrado. Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005
- SATO, Carolina Tiemi. Gestão baseada em relações de confiança. **RAE-Eletrônica**. São Paulo, v. 2, n.1, jan/jun. 2003.
- SCHEIN, E.H. **Organizational socialization and the profession of management.** *Industrial Management Review*, 9 p. 1-15, 1968.
- SCHEIN, E.H. **Career dynamics: matching individual and organizational needs.** Reading. MA: Addison-Wesley, 1978.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009. Título Original: *Organizational culture and leadership*, 2009. 424 p.
- SCHNEIDER, B. (Org.). **Organizational climate and culture.** São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.
- SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures.** New York: walter de Gruyter, 1995.
- SENGE, P.M. *et al.* **The fifth discipline field book.** New York: Doubleday Currency, 1994.

- SILVA, Jorge Antonio Santos. **Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster**. Tese de Doutorado apresentada a Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo: 2004.
- SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 1995.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 28, p.339-358, 1983.
- SORENSEN, J.B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative Science Quarterly**, 47, p.70-91, 2002
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.
- TAGIURI, R.; LITWIN, G.H. (Org.). **Organizational climate**: exploration of a concept. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business, 1968.
- TRICE, H.M.; BEYER, J.M. Using six organizational rites to change culture. *In*; KILMANN, R.H. *et al.* **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. p. 370-399.
- TRICE, H.M.; BEYER, J.M. **The cultures of work organizations**. New York: Prentice-Hall, 1993.
- TRIOLA, M. F. Introdução à estatística. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2005. 656 p.
- TZAFRIR, Shay S.; HAREL, Gedalihu H. Trust-ME: A scale for measuring manager-employee trust worthiness. Academy of Management. **The Academy of Management Review**; Mississipe State, Aug. 2002.
- VAN MAANEN, J. The fact of fiction in organizational ethnography. **Administrative Science Quarterly**, 24 p. 539-550, 1979a.
- VAN MAANEN, J. The self, the situation and the rules of interpersonal relations. *In*: BENNIS, W. *et al.* **Essays in interpersonal dynamics**. Florence, KY: Dorsey Press, 1979b.
- VAN MAANEN, J.; BARLEY, S.R. Occupational communities: culture and control in organizations. *In*: STAW, B.M.; CUMMINGS, L.L. (Org.). **Research in organizational behavior**. V. 6. Greenwich, CT: JAI Press, 1984.

- VOLKEMA, R. J. & FLEURY, M. T. L. Alternative negotiating conditions and the choice of negotiating tactics: A Cross-Cultural Comparison. **Journal of Business Ethics**. Vol.36, Nº4, p.381-398, 2002.
- WEICK,K. **Sense making in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage,1995
- WEIL, Pierre. **Liderança, tensões, evolução**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1972 *apud* SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.
- WONG, Yui-Tim; NGO, Hang-Yue; WONG, Chi-Sum. Antecedentes and outcomes of employees' trust in chinese joint ventures. **Asia Pacific Journal of Management**, 20, 481-499, 2003.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- ZANINI, M.T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ZUCKER, L.G. Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920. *In*: STAW, B.M.; CUMMINGS, L.L. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**, v. 8, p. 53-111. Greenwich, CT: JAI Press, 1986.

## ANEXOS

### ANEXO A - Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO)

A seguir, são apresentadas afirmativas que tratam de aspectos de sua empresa. Ao avaliá-las, pense na empresa na qual você trabalha como um todo e não apenas em sua área de atuação.

Considerando-se que não há respostas certas ou erradas, favor não deixar de responder a nenhuma questão.

Utilize a escala progressiva abaixo - que varia de 1 a 7 - para expressar sua opinião. E anote o número correspondente no espaço entre parênteses no final de cada frase.

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Não concordo nem discordo	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Nesta empresa, um 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 desta 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.	Nesta empresa, 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 empresa incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	( )
18.	A solidez econômica desta empresa 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 empresa.	( )
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 empresa.	( )
28.	O trabalho do empregado é reconhecido, por esta empresa, através do salário.	( )

## ANEXO B – Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)

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

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Não concordo nem discordo	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião 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 ideias inovadoras costumam ser premiados. ( )
- 6 Investe-se no crescimento profissional dos empregados. ( )
- 7 O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos 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 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 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 por meio de programas de ( ) qualidade.
  - 27 Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família. ( )
  - 28 Os empregados costumam ser premiados quando alcançam meta ( ) preestabelecidas.
  - 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 C – Dados demográficos e profissionais dos respondentes

Esta parte do questionário busca informações gerais a seu respeito e à sua atividade profissional. Assinale com X a alternativa mais adequada ao seu caso.

### 1. Sexo:

<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
------------------------------------	-----------------------------------

### 2. Faixa etária:

<input type="checkbox"/> Até 21 anos	<input type="checkbox"/> De 30 a 34	<input type="checkbox"/> De 45 a 50
<input type="checkbox"/> De 21 a 24	<input type="checkbox"/> De 35 a 39	<input type="checkbox"/> De 51 a 55
<input type="checkbox"/> De 25 a 29	<input type="checkbox"/> De 40 a 44	<input type="checkbox"/> De 56 a 60
<input type="checkbox"/> Acima de 60 anos		

### 3. Estado civil:

<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> casado	<input type="checkbox"/> Desquitado/divorciado	<input type="checkbox"/> Separado
<input type="checkbox"/> Viúvo	<input type="checkbox"/> Outro		

### 4. Número de filhos:

<input type="checkbox"/> Nenhum	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 filhos	<input type="checkbox"/> 4 filhos ou mais
---------------------------------	--	---

### 5. Faixa salarial mensal (salário mínimo – em Reais)

<input type="checkbox"/> De 1 a 2 sm	<input type="checkbox"/> Mais de 5 a 10 sm	<input type="checkbox"/> Acima de 20 sm
<input type="checkbox"/> Mais de 2 a 5 sm	<input type="checkbox"/> Mais de 10 sm a 20 sm	

### 6. Último curso que você concluiu:

<input type="checkbox"/> Ensino fundamental	<input type="checkbox"/> Ensino superior	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Ensino médio	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Outro. Especificar

### 7. Setor ocupado na empresa:

<input type="checkbox"/> Técnico
<input type="checkbox"/> Administrativo

### 8. Tempo de trabalho na empresa:



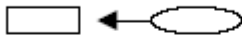





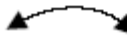
<input type="checkbox"/> Até 11 meses	<input type="checkbox"/> De 5 anos a 9 anos e 11 meses
<input type="checkbox"/> De 1 ano a 1 ano e 11 meses	<input type="checkbox"/> De 10 anos a 14 anos e 11 meses
<input type="checkbox"/> De 2 anos a 4 anos e 11 meses	<input type="checkbox"/> Acima de 15 anos

**ANEXO D – Interceptos do modelo de regressão**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Label</b>
CRESCIMENTO	3.17	0,08	39.29	***	I1
SOLIDEZ	3.70	0,07	51.42	***	I2
NORMAS	3.93	0,06	64.40	***	I3
RECONHECIMENTO	3.29	0,08	43.57	***	I4
PADROES	3.50	0,07	50.16	***	I5
COMPETITIVO	3.22	0,08	39.19	***	I6
SATISFACAO	2.56	.08	32.71	***	I7
INTEGRACAO	3.89	.06	59.96	***	I8
RECOMPENSA	2.76	.07	42.18	***	I9
RELACIONAMENTO	2.88	.07	41.43	***	I10
COOPERATIVO	3.69	.08	45.75	***	I11

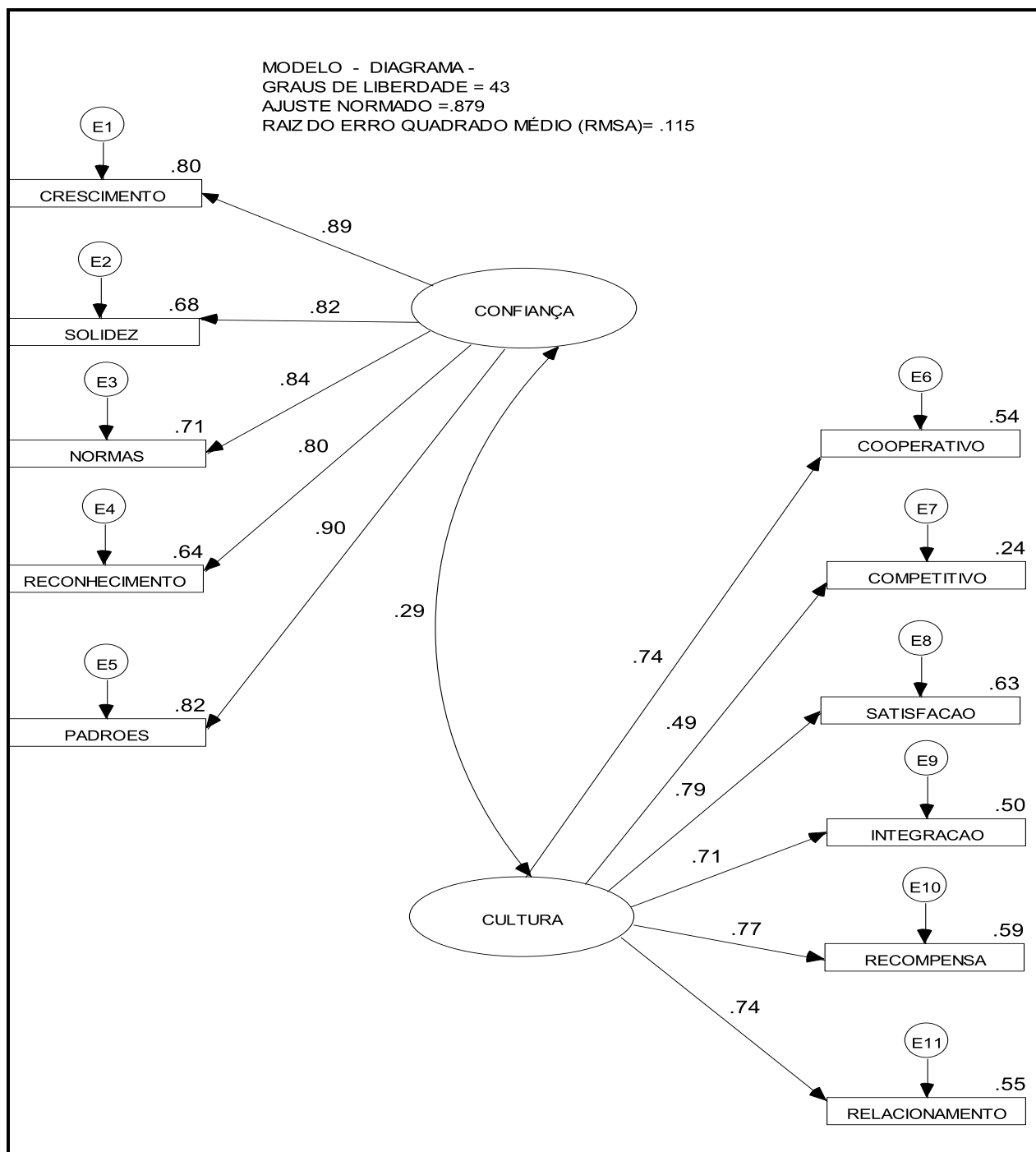
Fonte: dados trabalhados no SPSS 13.0.

## ANEXO E - Símbolos utilizados no diagrama das equações

Símbolo	Representação
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variável latente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variável observável</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coeficiente da regressão da variável observável sobre a variável latente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coeficiente da regressão da variável latente sobre outra variável latente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distúrbio na predição da variável latente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro de medição associado com a variável observável</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação direcional</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação não direcional</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação não analisada entre duas variáveis.</li> </ul>

Fonte: Kenneth, Bárbara (1989)

## ANEXO F - Modelo da Equação estrutural com resultados não padronizados



Fonte: dados da pesquisa

**ANEXO G - Resultado do ajuste do modelo**

<b>Índices</b>	<b>Regra</b>	<b>Encontrado</b>
NFI- Índice de ajuste normado	>0,90	0,88
TLI -Índice de ajuste não normado	Recomenda-se >0,90	0,89
RFI- Medida de ajuste incremental	Próximo de 1 é melhor	0,84
CFI -Medida de ajuste incremental	Próximo de 1 é melhor	0,92
RMSEA a raiz do erro quadrático médio	Menor ou igual a 0,05 ajuste muito bom	0,11
PNFI -Parcimônia do modelo	Próximo de 1 é melhor	0,69

---

Fonte: Amos 5.0