

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

**Luis Gustavo Barros Gomes Pereira
Raphael Kazuo Takiba**

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

**Taubaté – SP
2021**

**Luis Gustavo Barros Gomes Pereira
Raphael Kazuo Takiba**

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Graduado em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Paulo Henrique Costa Sodré.

**Taubaté – SP
2021**

Luis Gustavo Barros Gomes Pereira
Raphael Kazuo Takiba

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Graduado em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Paulo Henrique Costa Sodré.

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

P436i Pereira, Luis Gustavo Barros Gomes
 A importância da cultura organizacional / Luis Gustavo
 Barros Gomes Pereira, Raphael Kazuo Takiba - 2021.
 65f. : il.

 Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Departamento
 de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, 2021.
 Orientação: Prof. Me. Paulo Henrique Costa Sodré,
 Departamento do orientador – Gestão e Negócios.

 1. Cultura organizacional. 2. Eficiência organizacional. 3.
 Estratégia de aprendizagem. I. Takiba, Raphael Kazuo. II. Título.

338.74

Aos nossos pais e amigos pelo incentivo constante.

AGRADECIMENTOS

A Deus, Inteligência Suprema e Causa Primária de todas as coisas.

A Universidade de Taubaté, pelas inúmeras oportunidades concedidas, sem as quais nós não chegaríamos até aqui.

Aos professores, pela amizade e conhecimentos compartilhados.

Aos nossos pais, por incentivar a correr atrás dos nossos sonhos e por estarem ao nosso lado em todos os momentos.

A todos aqueles que nos auxiliaram em nossos estudos.

"[...] o preparo do ambiente é a chave da educação e da cultura real da pessoa humana desde o seu nascimento." (MONTESSORI, 1965).

SOBRENOME, Nome. **A importância da cultura organizacional**. 2021. 63 folhas do Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título de Graduado em Administração. do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

RESUMO

O tema deste trabalho é *A importância da cultura organizacional*. A cultura organizacional é um ingrediente essencial do desempenho organizacional e uma fonte de vantagem competitiva sustentável. O objetivo deste estudo exploratório qualitativo único foi explorar estratégias bem-sucedidas que os gerentes seniores de uma empresa usam para estabelecer uma cultura organizacional eficaz para melhorar o desempenho. Em um grupo corporativo, a falta de cultura organizacional eficaz e a fraca integração cultural afetam o desempenho organizacional e diminuem o retorno para os acionistas. Eaton e Kilby (2015) indicaram que 72% dos líderes corporativos reconheceram a importância da cultura organizacional para o desempenho organizacional, mas apenas 25% identificaram uma cultura organizacional eficaz para sua organização. O problema geral dos negócios era que alguns gerentes de empresas careciam de uma cultura organizacional eficaz, o que muitas vezes resulta em baixo desempenho e perda de produtividade dentro do grupo corporativo. A pesquisa é uma revisão bibliográfica. O estudo está delimitado e focado em empresas e organizações particulares. Diante do foco, os resultados do estudo podem ajudar os gerentes de negócios no grupo corporativo, contribuindo com conhecimentos e experiências sobre o papel da cultura organizacional na melhoria do desempenho e da produtividade na organização. Os resultados deste estudo mostraram que a estratégia de valores corporativos centrais é essencial para o sucesso do grupo corporativo. Os principais valores corporativos incluíam principalmente a satisfação do cliente, a capacitação dos funcionários, o trabalho em equipe, a identidade corporativa, a integridade, a qualidade e a excelência.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Vantagem; Comportamento; Importância.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Benefícios da gestão de competência.....	31
TABELA 2 - A conexão entre os tipos de cultura.....	48
TABELA 3 - Correlação entre o envolvimento dos funcionários e dimensões do clima organizacional.....	56

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Variantes do comportamento de um líder.....	36
FIGURA 2 - Panorama da liderança para atingir as metas organizacionais frente a equipe.....	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA DO TRABALHO.....	12
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 PROBLEMA.....	13
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	13
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	14
1.6 METODOLOGIA	14
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	15
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 COMPROMETIMENTO / ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	16
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.2.1 A distinção entre cultura e clima organizacional.....	20
2.2.2 Clima organizacional e capacidade de inovação	21
2.2.3 O clima organizacional e a atitude dos empregados.....	21
2.2.4 Engajamento dos funcionários e satisfação no trabalho	22
2.2.5 Satisfação no trabalho e capacidade de inovação	23
2.2.6 Engajamento de funcionários e capacidade de inovação.....	23
2.3 DESCOBRINDO ESTILOS DE LIDERANÇA.....	23
2.3.1 Teorias de liderança: Teoria de Troca de Membros Líderes (TTML).....	25
2.3.2 Teoria da liderança transformacional	26
2.3.3 Teoria autêntica da liderança	26
2.3.4 Teoria e estrutura ética.....	27
2.3.5 Dilema ético.....	28
2.4 USO DO PODER PARA PROMOVER UMA CULTURA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL.....	28
2.4.1 Trabalho em equipe eficaz como ferramenta da cultura organizacional	28
2.4.2 Como os líderes respondem a situações específicas	29
2.4.3 Estressores Organizacionais	29
2.5 LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS	30
2.5.1 Benefícios do uso de competências numa organização	31

CAPÍTULO III - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	34
3.1 O COMPORTAMENTO HUMANO DIANTE DAS ORGANIZAÇÕES	34
3.2 A LIDERANÇA SOB A ÓTICA DA GESTÃO PARTICIPATIVA.....	36
3.3 A DIFERENÇA ENTRE CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	40
CAPÍTULO IV - DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	43
4.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	43
4.2 NÍVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	44
4.3 DIMENSÃO CULTURAL	44
4.3.1 Tipos de cultura	45
4.3.2 Estrutura de valores concorrentes	46
4.3.3 Os quatro tipos de Cultura na Organização	47
4.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL EFICAZ.....	48
4.4.1 Modelo de Cultura Organizacional Denison	51
5. RESULTADOS	55
5.1 MÉTODO	55
5.2 TÉCNICAS DE PESQUISA	56
5.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	56
5.4 DISCUSSÃO	57
6. CONCLUSÕES	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1960, a estrutura empresarial de um grupo empresarial ou *holding* tem sido uma importante estratégia de crescimento empresarial no mundo. Um grupo corporativo é um conjunto de empresas legalmente independentes que operam como uma única entidade econômica. Em um grupo corporativo ou estrutura de negócios de *holding*, o grupo inclui duas ou mais empresas diversificadas sob um único poder de controle, governança e liderança.

Gerenciar empresas diversificadas sob a mesma liderança tem uma vantagem econômica, mas a falta de liderança forte e cultura organizacional eficaz faz com que empresas diversificadas falhem. Os gerentes no grupo organizacional podem sofrer a perda de controle quando a diversificação aumenta dentro do grupo. Kenny (2013) observou que quando uma organização se torna mais diversificada, os gerentes têm mais desafios para gerenciar e controlar os recursos.

1.1 TEMA DO TRABALHO

O tema deste trabalho é *A importância da cultura organizacional*. A cultura organizacional é um ingrediente essencial do desempenho organizacional e uma fonte de vantagem competitiva sustentável. A cultura organizacional é um elemento importante para unificar várias culturas da empresa na estrutura do grupo corporativo. Os gerentes corporativos podem estabelecer uma cultura organizacional eficaz para integrar a cultura organizacional e melhorar o desempenho.

A integração cultural bem-sucedida dentro do grupo corporativo é um elemento importante para manter uma comunicação bem-sucedida e melhorar o desempenho. O estabelecimento de uma cultura organizacional eficaz no grupo corporativo é necessário para melhorar o desempenho e a produtividade.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo deste estudo exploratório qualitativo único foi explorar estratégias bem-sucedidas que os gerentes seniores de uma empresa usam para estabelecer uma cultura organizacional eficaz para melhorar o desempenho. Os resultados do estudo podem fornecer

informações relevantes para os gestores das empresas no entendimento do papel da cultura organizacional.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é apresentar a importância da cultura organizacional em organizações empresariais.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar a revisão de literatura referente ao tema;
- Compreender o comportamento organizacional;
- Apresentar o desenvolvimento da pesquisa diante da importância da cultura nas organizações.

1.3 PROBLEMA

Em um grupo corporativo, a falta de cultura organizacional eficaz e a fraca integração cultural afetam o desempenho organizacional e diminuem o retorno para os acionistas. Eaton e Kilby (2015) indicaram que 72% dos líderes corporativos reconheceram a importância da cultura organizacional para o desempenho organizacional, mas apenas 25% identificaram uma cultura organizacional eficaz para sua organização.

O problema geral dos negócios era que alguns gerentes de empresas careciam de uma cultura organizacional eficaz, o que muitas vezes resulta em baixo desempenho e perda de produtividade dentro do grupo corporativo. O problema de negócios específico era que alguns gerentes seniores da empresa careciam de estratégias para estabelecer uma cultura organizacional eficaz para melhorar o desempenho. Diante do contexto: Qual a importância da cultura organizacional?

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A justificativa e relevância para esta pesquisa é compreender que a teoria da cultura organizacional envolve crenças, suposições e símbolos dos membros da organização que definem o processo no qual uma empresa conduz seus negócios. Os gerentes de negócios usam uma cultura organizacional eficaz para influenciar o desempenho e a produtividade. A

cultura organizacional tem o potencial de influenciar o ambiente organizacional, hábitos de trabalho, desempenho, produtividade e lucratividade.

Os resultados do estudo podem ser úteis para gerentes de negócios no setor privado que enfrentam os desafios de melhorar o desempenho e a produtividade de suas organizações. A promoção da excelência empresarial e da produtividade na organização depende da cultura organizacional e da implementação bem-sucedida das mudanças necessárias.

A mudança significativa da cultura organizacional inclui modificações no comportamento, valores e atitudes dos membros da organização. Melhorar o desempenho e a produtividade em uma organização inclui o aumento da compatibilidade com os valores e premissas básicas de lucratividade.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está delimitado e focado em empresas e organizações particulares. Diante do foco, os resultados do estudo podem ajudar os gerentes de negócios no grupo corporativo, contribuindo com conhecimentos e experiências sobre o papel da cultura organizacional na melhoria do desempenho e da produtividade na organização.

A cultura organizacional é um fator importante para o avanço do desempenho. Uma vez que as empresas alcançam uma cultura organizacional eficaz, elas podem continuar a diversificar os negócios sem afetar o desempenho.

1.6 METODOLOGIA

O presente estudo utilizou uma abordagem mista, que inclui uma combinação de métodos quantitativos (pesquisa) e qualitativos (entrevistas semiestruturadas) para coletar os dados em indústrias de borracha. A população das unidades de indústria de borracha para este estudo diante da importância da cultura organizacional, foi obtida pelo pesquisador Vocht (et al., 2014).

Uma amostra consistiu em cerca de 100 unidades de indústrias com a ajuda da amostragem aleatória sistemática (AAS) da população de 432 organizações na Europa. A população consistia de 432 unidades no Reino Unido e foi necessária uma amostra de 100 unidades, portanto, cada quarta unidade foi considerada para este estudo realizado por Vocht (et al., 2014).

Como foi baseado em amostragem aleatória sistemática, o pesquisador selecionou cada quarta organização do diretório de membros. Também foi decidido que, no caso de encerramento de unidades, terceira ou quinta organização seria considerada para o estudo. Além disso, cinco questionários por organização foram distribuídos (dois em posições gerenciais e três em supervisores e postos de trabalho). Os entrevistados são gerentes, supervisores e trabalhadores nas organizações. Os dados foram coletados durante o período 2012-2014.

Os dados quantitativos foram coletados através de pesquisas de quase 85 unidades de indústria de borrachas. O pesquisador distribuiu 500 questionários e 353 foram considerados válidos, taxa de resposta utilizável de 74%. Dois instrumentos de pesquisa foram utilizados para medir os dados, ou seja, Questionário de Perspectivas Situacionais (QPS) para avaliar o clima organizacional desenvolvido, e Questionário de Compromisso Organizacional (QCO) para medir o envolvimento dos funcionários, elaborado por Mowday (et al. 1979).

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 4 (quatro) capítulos, de forma que a sequência das informações oferece um primoroso entendimento de seu propósito:

No Capítulo 1, a revisão da literatura contém uma breve discussão e síntese das diversas literaturas na área de cultura organizacional na perspectiva do grupo corporativo. A revisão da literatura incluiu uma análise crítica e síntese da literatura relacionada ao arcabouço conceitual de uma teoria da cultura organizacional.

O Capítulo 2 incluiu uma análise crítica e uma síntese da literatura relacionada aos temas e fenômenos potenciais do estudo. Muitos gerentes de negócios confirmaram que a cultura organizacional é um elemento importante para o sucesso de seus negócios.

O Capítulo 3 apresenta as teorias do comportamento organizacional, verificando-se a correlação entre comportamento e cultura nas organizações.

O Capítulo 4 inclui uma descrição clara sobre o papel do pesquisador, o processo de coleta e análise de dados, o método de pesquisa e o desenho do estudo. Contém o método de amostragem e a estrutura do estudo, incluindo coleta de dados e técnicas organizacionais. Por fim, um breve encerramento conclusivo mostrando os resultados obtidos da pesquisa elaborada.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

O comprometimento ou envolvimento organizacional é uma variável importante na teoria organizacional por causa das fortes conexões que foram estabelecidas em várias décadas de pesquisa (MATHIEU e ZAJAC, 2017). Ter o conhecimento da cultura organizacional efetiva no grupo corporativo é importante para melhorar o desempenho. O sucesso contínuo de empresas diversificadas requer atenção aos seus custos operacionais, produtividade e lucratividade.

Melhorar o desempenho, a produtividade e a lucratividade é uma estratégia prioritária para os gerentes de negócios em um grupo corporativo. A responsabilidade por melhorar o desempenho e a produtividade da organização requer uma compreensão abrangente da cultura organizacional.

2.1 COMPROMETIMENTO / ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional é uma variável mais estável do que a satisfação no trabalho (Perryer e Jordan, 2005); o primeiro é mais parecido com as estações e o segundo mais como o clima diário. É provável que os funcionários comprometidos com a organização tenham um desempenho melhor, trabalhem mais e com mais eficiência e permaneçam em seus cargos (PARK, 2014).

Nestes tempos econômicos desafiadores, quando as organizações devem tentar fazer mais com menos, é no melhor interesse de uma organização manter funcionários valiosos, e aumentar o envolvimento organizacional é um meio para esse fim.

Porter e seus colegas (*apud* Park, 2014) definiram o envolvimento organizacional em termos da força relativa de sua identificação e envolvimento com uma organização particular. Eles sugeriram três fatores que compõem esse compromisso. Primeiro, é preciso ter uma forte crença nos valores da organização. Em segundo lugar, é preciso estar disposto a se esforçar em nome da organização. Em terceiro lugar, é preciso ter um forte desejo de manter a participação na organização.

No final dos anos 80 houve uma proliferação de pesquisas sobre envolvimento organizacional, e com essa proliferação vieram muitas definições, medidas e focos diferentes (BUCCERI, 2016). Além da definição acima, uma definição resolvida como comprometimento atitudinal, os pesquisadores nesse período geralmente reconheciam outro tipo de compromisso, ou seja, compromisso calculativo.

O compromisso calculativo foi baseado no conceito de Becker (1960) de apostas paralelas e custos irrecuperáveis que os indivíduos podem ter na organização em que trabalham. Estas apostas paralelas e custos irrecuperáveis incluem itens que os indivíduos podem perder se deixarem a organização, tais como fundos de aposentadoria, licenças médicas bancadas, etc.

Assim, Steers (1977, *apud* Bucceri, 2016) levantou a hipótese de um modelo de duas partes envolvendo os antecedentes e as consequências do envolvimento organizacional. Ele sugeriu que os antecedentes poderiam ser agrupados em três categorias: características pessoais, características do trabalho e experiências de trabalho.

As características pessoais que afetam o comprometimento organizacional incluem idade e educação. As características do trabalho que afetam o envolvimento organizacional incluem o desafio do trabalho e a quantidade de *feedback* fornecida no trabalho. As experiências de trabalho que afetam o envolvimento organizacional incluem atitudes grupais em relação à organização e confiabilidade e confiança organizacional (BUCCERI, 2016).

Muitas décadas depois, Mathieu e Zajac (2017) conduziram uma extensa meta-análise dos antecedentes, correlatos e consequências do envolvimento organizacional, e categorizaram os antecedentes da mesma forma com a adição de estados de função e relações de líder de grupo. Mathieu e Zajac (2017) encontraram correlações significativas com muitos antecedentes do envolvimento organizacional.

As características pessoais consideradas significativas incluem idade, sexo, educação, posse na organização, percepção de competência pessoal, ética de trabalho protestante e nível de emprego. As características do trabalho consideradas significativas incluem autonomia de tarefas e desafio.

As características das relações entre líderes de grupo que são significativas incluem a coesão do grupo, a estrutura de iniciação do líder e a consideração do líder. As características organizacionais consideradas significativas incluem o tamanho da organização e a centralização organizacional. Por fim, os estados de função considerados significativos incluem ambiguidade de papel, conflito de funções e sobrecarga de papel (BUCCERI, 2016).

Correlatos significativos do comprometimento organizacional encontrados na meta-análise de Mathieu e Zajac (2017) incluem motivação, envolvimento no trabalho, estresse, comprometimento ocupacional e envolvimento sindical. Eles também encontraram correlações significativas com os correlatos relacionados à satisfação no trabalho, incluindo

satisfação geral no trabalho, supervisão, colegas de trabalho, promoção, remuneração e o próprio trabalho.

As consequências do comprometimento organizacional encontradas como significativas na meta-análise de Mathieu e Zajac (2017) incluem as classificações de desempenho no trabalho de outros, alternativas de trabalho percebidas, intenção de buscar, intenção de sair e rotatividade.

Em resposta à proliferação de definições e medidas no final da década de 1980, Meyer e Allen (2007) propuseram um modelo de compromisso que ajudaria na interpretação de pesquisas existentes, ao mesmo tempo servindo como um quadro para pesquisas futuras.

Seu modelo procurou expandir a definição de compromisso atitudinal para incluir o conceito de que se pode ter um desejo, uma necessidade ou uma obrigação de permanecer em uma organização. Esses três conceitos formaram a base do modelo de três componentes.

Os três componentes incluíam compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso de continuidade. Compromisso afetivo refere-se ao desejo de um indivíduo de fazer parte da organização. Compromisso normativo refere-se à obrigação de um indivíduo fazer parte da organização. Compromisso de continuidade refere-se à necessidade de um indivíduo de fazer parte da organização. Meyer e Allen (2007) enfatizam que essas três facetas devem ser consideradas em conjunto e não como tipos de envolvimento.

O comprometimento afetivo refere-se ao apego emocional de um funcionário a uma organização. O empregado permanece com a organização porque quer permanecer. Os funcionários podem sentir apego emocional a uma organização porque é uma boa opção para sua personalidade e valores, ou porque se sentem competentes em seu papel no trabalho (FULLER e YOUNG, 2009).

Compromisso normativo refere-se ao sentimento de obrigação de um empregado de permanecer com uma organização. O empregado permanece com a organização porque sente que deve permanecer. Os motivos pelos quais os funcionários podem se sentir assim são muito variados, mas podem incluir ser socializados dentro da organização ou receber recompensas antecipadas, como pagamentos de mensalidades (FULLER e YOUNG, 2009).

Compromisso de continuidade refere-se ao entendimento de um funcionário sobre os custos associados à saída de uma organização. O empregado permanece com a organização porque ele / ela precisa. Como o compromisso calculativo, descrito acima, o compromisso de continuidade é baseado na teoria da aposta paralela de Becker (1960). Indivíduos que saem de uma organização muitas vezes têm muito a perder, incluindo fundos de aposentadoria, licença

médica acumulada e amizades (FULLER e YOUNG, 2009). Quanto mais tempo um indivíduo estiver com uma organização, maior a probabilidade de ter esses “custos irre recuperáveis”.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima na organização é uma característica relativamente duradoura de uma organização que o distingue de outras (Rubera e Kirca, 2012, p.212):

- a) incorpora percepções coletivas dos membros sobre sua organização em relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação e justiça;
- b) é produzido pela interação do membro;
- c) serve de base para interpretar a situação;
- d) reflete as normas, valores e atitudes predominantes da cultura das organizações; e
- e) atua como uma fonte de influência para modelar o comportamento.

Não só é importante esclarecer o construto do clima na organização, mas também é importante entender sua utilidade para as indústrias de serviços como uma possível ferramenta na busca de melhorar a eficácia e a qualidade de sua prestação de serviços.

A importância do clima para uma organização tem sido destacada por vários teóricos, incluindo Francese (2013), que examinou o efeito do clima na capacidade de resposta dos serviços; Meudell e Gadd (2014) que estudaram clima e cultura em organizações de vida curta; e Vallen (2013), que estava preocupado com o clima organizacional e o desgaste do pessoal de serviço.

É difícil quando o consenso sobre a definição de clima se mostrou ilusório, e há muitas questões conceituais que precisam ser abordadas. O clima organizacional tem muito a oferecer em termos de sua capacidade de explicar o comportamento das pessoas no local de trabalho.

Ashforth (2005, p. 838) apresentou a visão de que "o clima tem o potencial de facilitar uma ciência verdadeiramente integrativa do comportamento organizacional". Schneider discutiu mais tarde o clima em termos de:

a atmosfera que os funcionários percebem é criada em suas organizações por práticas, procedimentos e recompensas. Os funcionários observam o que acontece com eles (e ao redor deles) e depois tiram conclusões sobre as prioridades da organização. Eles então definem suas próprias prioridades de acordo. (SCHNEIDER, 1994, p. 18)

Schneider, Brief e Guzzo (1996, p.9) argumentam que a mudança organizacional sustentável “é mais garantida quando tanto o clima (o que os membros das organizações experimentam) quanto a cultura (o que os membros das organizações acreditam que a organização valoriza) mudam”. Outros estudos empíricos afirmaram que o clima tem um impacto considerável sobre a eficácia organizacional (PARK, 2014).

O papel do clima é crucial em qualquer processo de melhoria organizacional que exija a implementação de uma grande mudança organizacional ou inovação. Isso é necessário por dois motivos:

1. No contexto do desempenho e da gestão da qualidade, o termo clima tem sido usado de forma imprecisa na medida em que os termos cultura e clima foram usados de forma intercambiável; e
2. A literatura sobre o próprio clima contém múltiplas definições, fatores, dimensões, métodos de pesquisa e etiologias.

2.2.1 A distinção entre cultura e clima organizacional

Trice e Beyer (2013) definem cultura em termos do que não é. A variável *t* não é o clima, que é medido com dados baseados em pesquisadores, enquanto a cultura é medida por intensa coleta de dados de uma natureza êmica (contrastiva). Refletindo as preocupações de Schneider (1994) e Glick (1988), Trice e Beyer afirmam:

- Tantas variáveis diferentes foram incluídas no conceito de clima por vários pesquisadores que se sobrepõem à maioria dos construtos no comportamento organizacional, bem como à estrutura, tecnologia, formalização e efetividade;
- O apelo do construto climático era que parecia dar aos pesquisadores uma maneira de combinar uma ampla gama de variáveis já estudadas em um único conceito que simplificaria o processo de caracterização e comparação dos ambientes psicológicos. (TRICE e BEYER, 2013, p. 19-20)

A definição de cultura apresentada por Trice e Beyer (2013) observou que ela possui muitos indicadores únicos, como mitos, símbolos, ritos e histórias. Denison (2006) adotou o que considerou ser uma visão mais controversa ao argumentar que não está claro se a cultura e o clima estão examinando fenômenos organizacionais distintos. No entanto, a literatura refere-se à cultura como profundamente enraizada na estrutura de uma organização e baseada em valores, crenças e pressupostos mantidos pelos membros. O clima, no entanto, tende a

apresentar ambientes sociais em termos relativamente estáticos, medidos por um amplo conjunto de dimensões e pode ser considerado temporário e sujeito a uma série de controles.

2.2.2 Clima organizacional e capacidade de inovação

O processo de inovação é bastante complicado, uma vez que aborda todos os aspectos relacionados à produção, processos ou produtos e, especialmente, ideias (THERRIEN et al., 2011). A capacidade de inovação refere-se à capacidade da organização de adotar todas as novas mudanças em relação às melhorias feitas pela empresa (NYBAKK et al., 2009). Considera-se uma condição necessária para o desenvolvimento da inovação organizacional (LAFORET, 2014).

Neely (et al., 2001) definem, além disso, a capacidade de inovação como o potencial da empresa para gerar produtos inovadores. Damanpour e Evan (2004) consideram que o sucesso da inovação nos negócios requer o apoio contínuo de todos os interessados compartilhada por membros de uma organização em relação a práticas e rotinas.

O clima organizacional criativo é frequentemente visto como um fenômeno que influencia amplamente a capacidade de inovação da empresa (BEN MOUSSA, 2014). O clima organizacional é, portanto, um fator muito importante na produção e implementação de qualquer nova ideia. Os trabalhos de (Chang, 2011, Bolivar-Ramos et al., 2012) mostram que a criatividade está positivamente relacionada à inovação da empresa. Este último depende da receptividade da empresa e da propensão a adotar novas ideias (RUBERA e KIRCA, 2012).

2.2.3 O clima organizacional e a atitude dos empregados

O conceito de atitudes dos funcionários é frequentemente evocado por meio de seus dois componentes: engajamento dos funcionários e satisfação no trabalho (VAN DYNE e PIERCE, 2014). Bussing (et al., 2012) incorporam na definição de satisfação no trabalho todas as características relacionadas tanto ao trabalho em si quanto a tudo que o cerca. Sarwar e Khalid (2011) definem satisfação no trabalho como um estado emocional agradável do trabalho do empregado e pertencente à empresa. Bhutto (et al., 2012) e Hunjra (et al., 2010) identificaram a existência de uma relação positiva entre clima organizacional e satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho parece em grande parte condicionada pelo clima organizacional. Em geral, um clima organizacional criativo só pode contribuir positivamente

para a satisfação no trabalho. De fato, quanto mais o clima organizacional encoraja e promove o desenvolvimento do indivíduo, mais este está satisfeito em seu trabalho (CLERCQ e RIUS, 2007, RUTH, 1992, PUTTI e KHEUN, 1986). Daí a hipótese:

- H1: Quanto mais o clima organizacional é propício à inovação, mais satisfeitos os funcionários.

Pillai e Williams (2004) concluem que o engajamento dos funcionários é reflexo do nível de consistência entre os objetivos do empregado e os da empresa. O comprometimento dos funcionários supõe uma forte identificação destes últimos com sua organização no nível dos objetivos e valores compartilhados.

Em outras palavras, o engajamento dos funcionários expressa o grau de envolvimento dos funcionários para atingir as metas da organização. Os funcionários comprometidos fornecem um esforço extra (Organ e Ryan, 1995) para melhorar a qualidade do produto e as práticas organizacionais e, assim, atingir os objetivos de negócios.

Da mesma forma, Morrison (2004) acredita que os funcionários mais comprometidos adotam um comportamento organizacional inovador baseado em um sentimento de pertencimento. De fato, quanto mais empregados são contratados, mais envolvidos eles estão na solução dos problemas da empresa.

O clima organizacional está, portanto, intimamente ligado ao comprometimento dos funcionários. Geralmente, os funcionários estão cada vez mais comprometidos com um ambiente que é propício ao seu crescimento, ou seja, que lhes permite evoluir e progredir de acordo com seus objetivos.

- H2: Quanto mais favorável for o clima organizacional, maior a satisfação e o envolvimento dos funcionários (CLERCQ e RIUS, 2007, Ruth, 1992, PUTTI e KHEUN, 1986).

2.2.4 Engajamento dos funcionários e satisfação no trabalho

Paik (et al., 2007), Yi-Jen (2007) e Jain (et al., 2007) concluíram que a relação entre satisfação no trabalho e engajamento dos funcionários é positiva. O que significa que um funcionário satisfeito está fortemente comprometido com seu negócio. Sieger (et al., 2011) mostraram que a satisfação no trabalho certamente depende do clima organizacional, mas

também do grau de envolvimento dos indivíduos com suas organizações. A satisfação no trabalho é o resultado de um clima organizacional criativo, mas, por sua vez, contribui para o envolvimento dos indivíduos com suas organizações. O relacionamento é positivo entre as duas variáveis. Daí a hipótese:

- H3: Quanto mais satisfeitos os funcionários, mais eles se envolvem no projeto da empresa.

2.2.5 Satisfação no trabalho e capacidade de inovação

Alshekaili e Boerhannoeddin (2011), Fernandez e Moldogaziev (2011), Park e Rainey (2007), Lee (et al., 2006) encontraram uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e a capacidade de inovação da empresa. Na verdade, um funcionário satisfeito sempre procura ser eficiente, melhorando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos por sua empresa. Daí a hipótese:

- H4: Quanto maior a satisfação, maior a capacidade de inovação.

2.2.6 Engajamento de funcionários e capacidade de inovação

A capacidade de inovação da empresa está positivamente relacionada ao engajamento dos funcionários (ALSHEKAILI e BOERHANNNOEDDIN 2011, FERNANDEZ e MOLDOGAZIEV 2011, PARK e RAINEY 2007, LEE (et al., 2006). O apego do empregado ao seu negócio o leva a procurar melhorar seu desempenho. Ele tenta adotar e implementar novas técnicas e práticas para melhorar a competitividade de sua empresa no mercado. Daí a hipótese:

- H5: Quanto mais empregados são contratados, maior a capacidade de inovação.

2.3 DESCOBRINDO ESTILOS DE LIDERANÇA

Liderança é sobre influência e mudança; um líder deve ter uma visão, missão e objetivo claros. Ele determina como tratar questões como pessoas, valores, tolerância, motivação e cultura dos funcionários. As recentes teorias de liderança usaram traços,

habilidades, comportamentos ou poder e influência para alcançar os objetivos estabelecidos. A liderança também assumiu um processo no qual qualquer pessoa pode aprender e treinar de acordo com os princípios de liderança (ALAVI et al., 2012).

O estilo de liderança continua a desempenhar um papel fundamental na maneira como um seguidor ou membro vê a organização. Não se trata do que o líder sente, mas da escolha do estilo. Trabalhos revisados por pares mostraram que os líderes que apoiam seguidores ou membros certamente aumentam o contexto de produtividade no ambiente de trabalho (HALL et al., 2016, p.17).

Os líderes podem ajudar os seguidores a realizar seus sonhos na organização quando prestam atenção às suas necessidades e constroem mudanças, e confiança positivas. Ambos têm os instrumentos para buscar a inovação dentro da organização. Northouse (2016) vê a liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas para garantir que ele atinja seus objetivos.

Os traços consideram a liderança autocrática, burocrática, carismática e democrática, enquanto o ângulo de poder e influência vê a liderança como situacional, transacional ou transformacional. O estilo autocrático é o "faça o que eu digo". Falta criatividade, comprometimento e inovação. Somente seguidores se engajam, esperando que o líder falhe. Como autocrático, o líder burocrático não é inovador, deixa de motivar com pouca ou nenhuma preocupação com as pessoas (HANDY, 2013).

Existe o estilo democrático que, embora pareça confortável, mas os processos são lentos e os resultados podem precisar de um esforço extra para serem alcançados. O estilo carismático usa personalidade, visão, criatividade e inovação. Na família de características, a liderança carismática aparece como a melhor escolha. O problema desse estilo é que ele raramente cria um plano de sucessão, e o líder pode sair sem um sucessor (HANDY, 2013).

Dos estilos de poder e influência, são situacionais, transacionais e transformacionais. O situacional utiliza métodos diferentes para situações variadas. Existe liberdade de escolha. É uma abordagem que ninguém se encaixa em todos os aspectos. O estilo situacional é bastante útil quando comparado a métodos como transformacional, transacional e carismático. O problema que se pode ter com esse estilo é a seleção da escolha errada de estilo (MEYDELL e GADD, 2014).

O transacional é um estilo gratificante de gerenciamento. Ele usa recompensas como bônus, aumento e promoção para impulsionar o desempenho. O terceiro é o estilo transformacional. É auto replicante e sustentável. Ele usa paixão, visão, motivação,

treinamento e conhecimento para mudar a vida dos seguidores. O estilo transformacional é um agente de mudança necessário para construir uma cultura organizacional sustentável e promocional para impulsionar o desempenho (MEYDELL e GADD, 2014).

2.3.1 Teorias de liderança: teoria de troca de membros líderes (TTML)

A TTML existe há mais de 30 anos (SILVA, 2016). É uma abordagem de liderança muito estudada que usa o conceito diádico para descrever o processo de liderança. A teoria é obra de Dansereau, Graen e Haga (1975, *apud* HALL et al., 2016). É uma teoria descritiva única e inflexível. Está dentro e fora do grupo. O grupo interno trata da relação de função expandida e o grupo externo lida com descrições simples de tarefas.

Este TTML descreve e prescreve liderança. A teoria TTML lida com um relacionamento que existe entre os membros do grupo. Existem fases na tomada de liderança. Há a fase 'mais estranha', a fase de conhecimento e a fase de parceria. Em todas as fases, papéis, influências, trocas e interesses são determinados (SILVA, 2012).

A primeira fase que é a fase mais estranha visa a si mesmo em vez do bem geral do grupo. A fase dois é o período de testes para verificar se o seguidor está pronto para assumir mais papéis e o líder para oferecer novos desafios ao seguidor. Nesta fase, o foco é menos em si mesmo e mais nos objetivos do grupo.

A fase três é o estágio amadurecido que negocia as influências de papéis e se torna recíproco; as trocas são de alta qualidade e os interesses do grupo prevalecem, ajudando os seguidores a crescer e ter sucesso e colocando os membros em primeiro lugar (HALL et al., 2016, p.41).

O gerente de liderança de servidores usa o estilo de comportamento gerencial, que é um relacionamento em abordagem. Promove um grande equilíbrio entre o interesse do indivíduo e o do grupo. Possui dez atributos principais: conscientização, construção da comunidade, comprometimento, conceituação, empatia, previsão, cura, escuta, persuasão e mordomia (TROMPENAARS, 2004).

O modelo criado por Liden (et al., 2014) baseia-se em três componentes. São comportamentos servos de líderes, resultados de liderança e condições antecedentes. Os comportamentos de líder servo incluem capacitar, conceituar, comportar-se eticamente e criar valor para a comunidade, cura emocional para promover os interesses das organizações.

A liderança do servidor tem limitações; o título cria um ruído que tende a subestimar o valor. Ainda não há consenso sobre o arcabouço teórico e existe um conflito não resolvido

entre ele e as abordagens tradicionais de liderança. Não obstante as limitações, a liderança servil tem muita promessa a longo prazo. Existe influência e existe um relacionamento entre o líder e o seguidor. É ajudar e desenvolver o indivíduo (VALLEN e THYE, 2013).

2.3.2 Teoria da liderança transformacional

Essa forma de liderança cria uma visão para a mudança que pode inovar a empresa. É rico em relacionamento e influência. Inspira outros a seguir e alcançar grandes coisas diante da cultura organizacional. O pensamento foi elaborado por Downton (1973) e depois por Burns (1978), (*apud* SILVA, 2016). A teoria fez uma tentativa de conectar os papéis de liderança aos dos seguidores. Estabeleceu que há uma diferença entre liderança e poder que é inseparável do que os membros precisam.

Há uma demonstração de conhecimento especializado feito com humildade para inspirar confiança. É uma receita para uma liderança eficaz de poder e motivação. É uma forma ideal de liderança (NORTHOUSE, 2016). O estilo leva a maior retenção de funcionários e adoção rápida de novas iniciativas. Os funcionários devido à conexão com algo maior aumentam a produtividade.

A teoria da liderança transformacional é útil por causa das mudanças que elas trazem para a organização. É auto replicante e sustentável. Utiliza paixão, visão, motivação, treinamento e conhecimento para mudar a vida dos seguidores (PAYNE, 2015). Perpetua a sucessão e faz o negócio crescer naturalmente. Isso vai além do simples gerenciamento de operações cotidianas típicas do estilo transacional. Ele se concentra na formação de equipes, motivação e colaboração com os funcionários. Não é um limite para todas as abordagens.

2.3.3 Teoria autêntica da liderança

Autêntico significa real. Não pode ser autêntico se imitar outra pessoa. Mesmo onde se aprende com as experiências dos outros, ainda é difícil ser como eles. A teoria da liderança autêntica tem a ver com alta ética e compaixão. É consistente com a natureza e possui uma boa rede. A teoria ainda é considerada em estágio inicial, mas, quando totalmente desenvolvida, pode reunir todas as teorias destacadas (NORTHOUSE, 2016).

Contribuintes significativos para a teoria da liderança autêntica são Terry (1993) e George (2003). Terry trabalhou na "roda de ação autêntica" que ilustra como um líder categoriza as preocupações dos funcionários. É um mecanismo de solução de problemas

obtido da melhor maneira. George concentrou-se nas características de um líder autêntico, como disciplina, compaixão, valores, rede, propósito e paixão. Como as outras teorias mencionadas neste estudo, essa teoria trata de relacionamento, mudança e influência.

As teorias de liderança descritas neste artigo demonstraram até que ponto o relacionamento se desenrola na produção de líderes e seguidores em uma organização. A influência e a mudança que um líder traz são muito cruciais para o sucesso da organização, e o desenvolvimento das teorias de liderança individuais pode ser categorizado taxonomicamente para ampliar o escopo do conhecimento (TROMPENAARS, 2004, p.61).

Percebe-se que as teorias dizem a mesma coisa de maneiras diferentes. As teorias examinam uma estrutura harmônica e como um relacionamento entre líder e seguidor pode ser mais lucrativo para ambas as partes. Em todas as etapas, a ênfase está em elevar a fasquia da ética e da moral. À medida que pesquisadores e estudiosos continuarem os estudos nessa linha, será interessante se todas as teorias sobre liderança forem reunidas sob o mesmo guarda-chuva (VALLEN e THYE, 2013).

2.3.4 Teoria e estrutura ética

A teoria ética é um conjunto de princípios que orientam os líderes sobre como tomar decisões, sobre como mostrar decência e agir com moral. Liderança ética tem a ver com justiça (NORTHOUSE, 2016). Um líder ético deve tratar todos de maneira igual. A justiça exige que os líderes coloquem as questões de equidade na frente da tomada de decisões.

Hooper e Pepper (2015) examinam os quadros éticos normativos que comparam as abordagens deontológicas, teleológicas e ética do cuidado. O deontológico é sobre caráter, e é transformacional em estilo; estas são regras que governam o comportamento. Teleológico é sobre conduta e transacional no estilo de liderança; fala sobre o efeito do comportamento do líder.

A ética do cuidado é uma virtude baseada em qualidades como honestidade, justiça, fidelidade e coragem. Observa-se isso como um autêntico estilo de liderança. A estrutura normativa é quase idêntica às teorias éticas da tradição ocidental que dividem os métodos em conduta e comportamento (PAYNE, 2015).

Outra estrutura é o Utilitarismo, que é uma estrutura alternativa para a tomada de decisões, incorporada ao benefício social. Ele ancora o negócio em um sólido comportamento ético. Embora essa teoria ainda esteja no estágio formativo, ela apoia a justiça e a equidade

para todos. Promove motivação moral, decisões corretas de negócios e parece razoável quando comparado aos outros (PAYNE, 2015).

2.3.5 Dilema ético

O dilema ético exige que uma pessoa escolha entre duas opções moralmente corretas, mas que estão em conflito (PAYNE, 2015). Um dilema ético é uma situação que faz perguntar como as crenças devem guiar quando se reagem a problemas. Sempre há a necessidade de tomar uma decisão certa ou errada. Conclusivamente, em uma situação em que os líderes têm dilemas moralmente desafiadores, deve haver um modelo que descreva ações alinhadas com os valores fundamentais.

2.4 USO DO PODER PARA PROMOVER UMA CULTURA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL

Com a análise da teoria do caminho-objetivo e o poder de mudar o modelo, é mais fácil identificar a escolha certa para promover uma cultura organizacional saudável. French e Raven (1965) identificam seis formas de poder. São os poderes de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente, poder especialista e o poder informacional.

O líder mais eficaz buscará o poder de referência e especialista. O poder referente tem a ver com carisma, atratividade e como o líder exige respeito do seguidor. O poder do especialista tem a ver com a habilidade e o conhecimento superiores do líder. A combinação dos dois apoiará uma cultura organizacional viável (VALLEN e THYE, 2013).

2.4.1 Trabalho em equipe eficaz como ferramenta da cultura organizacional

As equipes são um grande componente do sucesso organizacional. Eles são usados para concluir tarefas importantes. É uma ferramenta para promover equipes eficazes. Os três fatores mais importantes para desenvolver e liderar efetivamente incluem, entre outros, confiança, comunicação e foco em objetivos comuns que alcançarão a visão e a missão definidas. Eles devem aceitar os objetivos como responsabilidade coletiva geral.

Eles devem se concentrar nos resultados que alcançarão os objetivos. Os membros precisam aprender a aderir às decisões e planos de ação e ser responsáveis por seus programas. Sem confiança e comunicação, a equipe não pode funcionar efetivamente (WALLACE, 2010).

Construir alta equipe tornou-se uma ciência. Os membros devem evitar descarrilamentos. O efeito pode ser desastroso. Os principais fatores de descarrilamento são quando uma equipe tem um problema com o relacionamento interpessoal, a incapacidade de transportar a equipe e a incapacidade de ser flexível à mudança (WALLACE, 2010).

2.4.2 Como os líderes respondem a situações específicas

A maneira como um líder reage às questões determinará o resultado e o gerenciamento de tais situações e / ou crises. É ideal para um líder refletir e imaginar o que está acontecendo. Ele deve saber como dar instruções durante uma crise. O líder deve agir decisivamente, mas não com pressa. Ele precisa fornecer o curso de ação e responder em tempo hábil. Um líder competente deve ser capaz de ver situações distantes, gerenciar expectativas e estar no controle, na promoção de uma cultura organizacional (WALLACE, 2010).

Não é todo mundo que pode estar no controle, especialmente quando as coisas acontecem em rápida sucessão. Mesmo quando, como líder, não consegue monitorar o ato imediatamente, ou deve controlar a resposta. Um líder não pode se dar ao luxo de perder a compostura; ele deve estar pronto o tempo todo. Ele não deve seguir uma estratégia.

A cultura da organização deve criar líderes bem instruídos em princípios e ética de gestão. Um papel importante do líder é recuar e fornecer perspectiva. A maneira como os líderes respondem a uma crise é crucial para a força da cultura organizacional. A maneira como os líderes encaram a crise não pode ser 'um limite para todos'. O estilo situacional é mais adequado (VALLEN e THYE, 2013).

2.4.3 Estressores organizacionais

As principais causas de estresse são insatisfação, questões relacionadas ao trabalho, inadequação do ambiente de trabalho e desconexão entre o tempo profissional e pessoal. O estresse não é um construto unidimensional, mas uma composição multidimensional que se manifesta. As situações negativas estressantes não farão com que os tomadores de decisão reconheçam questões morais, e a atmosfera tensa criará condições pelas quais os líderes empresariais tendem a tomar decisões antiéticas (SILVA, 2016).

2.5 LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS

Ao longo do tempo, crescentes mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas começaram a ser observadas na sociedade e nas organizações, com a imprevisibilidade dos novos tempos, transformações e instabilidade do mercado novas estruturas organizacionais começaram a ser implantadas para que as instituições mantivessem seus diferenciais em seus segmentos de produtos, serviços e sua capacidade competitiva diante do progressivo aumento da concorrência (ALAVI et al., 2012).

A implantação da Gestão por Competências e a percepção dos colaboradores sobre o processo está vinculado aos novos padrões gerenciais, culturais, organizacionais, motivacionais, e comportamentais que surgem diante das novas exigências do mercado e das tomadas de decisões que ocorrem em todos os níveis hierárquicos (BUCCERI, 2016).

A gestão por competências tem por objetivo compreender um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram valores e resultados empresariais que no decorrer da sua aplicabilidade venham ser identificados como competências profissionais proporcionando a organização desenvolvê-las em parceria com seus colaboradores (ALAVI et al., 2012).

Hipoteticamente, o sucesso de uma organização depende não apenas de como a organização aproveita ao máximo as competências humanas, mas também de como estimula o comprometimento com uma organização. O comprometimento dos funcionários, juntamente com uma força de trabalho competente, parece ser de importância decisiva para que uma organização possa competir em qualidade e acompanhar as mudanças (CHANG, 2011).

O modelo de Gestão por Competências visa responder questões que começaram a emergir dentro das organizações diante das adversidades do mercado. Sua utilização deve-se à necessidade de respostas à diferentes aspectos empresariais como: a necessidade de posicionar-se frente ao mercado globalizado, as exigências por agilidade, diferenciação, inovação contínua; as demandas de aprendizagem e a constante busca pelo conhecimento para lidar com os imprevisíveis cenários que surgem no ambiente empresarial (CARMO, 2015).

Em síntese, a globalização trouxe novos paradigmas que exigiram das empresas investimentos em novas estruturas organizacionais, metodologias e instrumentos que identificam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças externas diante da alta competitividade e crescente aumento da concorrência.

O contexto atual, guiado pelas inovações advindas pela tecnologia possibilitou a integração das informações proporcionando às instituições manter incessantemente a busca

por agilidade, posicionamento no mercado e o desenvolvimento contínuo de seu capital humano (AVONA et al., 2014).

Contudo, as transformações sociais, econômicas e culturais que surgiram na sociedade ao longo do tempo, as organizações sentiram a necessidade de reavaliar periodicamente suas estratégias e alinhá-las de acordo com as demandas e pressões decorrentes do ambiente interno e externo o que fundamenta a importância da Gestão por Competências em suas ações que agregam valores e resultados proporcionando estruturas organizacionais mais sólidas e direcionadas para seu segmento de mercado.

Para Carvalho et al. (2015), Gestão de Competências abrange um conjunto de metodologias proporcionando à área de recursos humanos. O termo “competência”, no final da Idade Média era exclusivamente utilizado na linguagem jurídica. As competências humanas, comportamentais e motivacionais estruturam-se a partir de uma tríade: conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem características individuais e padrões de comportamentos dentro dos ambientes organizacionais. A Gestão por Competências é uma nova metodologia de uso gerencial fundamentada para o desenvolvimento dos indivíduos e organizações.

2.5.1 Benefícios do uso de competências numa organização

As competências oferecem vários benefícios para uma organização e sua força de trabalho.

Tabela 1 – Benefícios da gestão de competência.

Benefício	Como?
Definir capacidades	Fornecer uma linguagem comum para descrever as necessidades da força de trabalho relacionadas à missão e aos objetivos estratégicos da organização.
Esclareça as expectativas	Estabelece e comunica expectativas para os comportamentos específicos que contribuem para o sucesso desempenho no trabalho.
Apoio à Aprendizagem	Incentiva os funcionários a serem responsáveis por seu desenvolvimento profissional; foca a aprendizagem em necessidades de desenvolvimento claramente identificadas.
Melhor conversas	Fornecer uma linha de base e abre as portas para o desenvolvimento profissional e conversas de desempenho entre funcionários e supervisores.
Identificar objetivos realistas	Identifica objetivos / necessidades estratégicas, direcionados e realistas de aprendizado e desenvolvimento.

Aumentar a conscientização	Promove a compreensão das competências esperadas para uma mudança para um novo emprego; incluindo tornar-se supervisores / gerentes ou mudar de carreira.
Sustentar a organização	Identifica objetivos / necessidades estratégicas, direcionados e realistas de aprendizado e desenvolvimento para apoiar organização fortemente sustentável com uma estratégia de sucessão definida.
Gestão de Apoio aos Colaboradores (Kit de ferramentas do gerente)	<p><u>Gerentes podem usar Competências para:</u></p> <p>Identificar requisitos mínimos para novas contratações (ferramenta de entrevista); articular e padronizar expectativas; capturar conhecimento de funcionários aposentados; e foco pessoal em aspectos selecionados de desempenho para alcançar os objetivos da missão e da organização.</p>

Fonte: Ennis, 2008.

São benefícios Adicionais de Competências:

Benefícios para a organização:

- Assegura que as atividades de treinamento e desenvolvimento profissional financiada pela organização sejam econômicas, orientadas para objetivos, produtivas e sejam abordadas de maneira sistemática;
- Estabelece expectativas para a excelência do desempenho;
- Define como é o sucesso;
- Pode reduzir a rotatividade potencial causada pela falta de comunicação das expectativas de trabalho;
- Melhora a comunicação entre funcionários e supervisores;
- Pode promover a mobilidade interna dos funcionários;
- Estabelece uma estrutura para *feedback* construtivo pelos supervisores;
- Descreve o desenvolvimento do funcionário e os caminhos promocionais dentro da organização; e
- Reforça a estratégia organizacional, cultura e visão.

Benefícios para o empregado:

- Define expectativas claras de desempenho para os funcionários, permitindo que eles tomem decisões melhores e trabalhem com mais eficiência;

- Dá aos funcionários uma visão geral da estratégia de sua equipe, departamento e organização, levando a um maior envolvimento e motivação;
- Permite que os funcionários sejam mais proativos além de suas funções individuais, aprendendo competências adicionais que são valorizadas pela organização;
- Fornece uma direção clara para aprender novas habilidades profissionais;
- Oferece um recurso de referência para os requisitos do dia a dia;
- Aumenta o potencial de satisfação no trabalho;
- Fornece um mecanismo para o reconhecimento das habilidades dos funcionários;
- Apoia uma avaliação mais específica e objetiva de seus pontos fortes e nomeia áreas específicas para o desenvolvimento profissional; e
- Fornece a base para um diálogo mais objetivo com seu gerente ou equipe sobre questões relacionadas a desempenho, desenvolvimento e carreira.

Assim, as estruturas cognitivas coletivas que compõem o conteúdo da cultura organizacional diante da liderança, representam uma estrutura e um guia para os membros da organização na interpretação da realidade e do mundo ao seu redor (ALAVI et al., 2012). Percebe-se que a cultura organizacional afeta as decisões e ações de gerentes e funcionários, afetando quase todos os elementos de gerenciamento e organização.

CAPÍTULO III - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Durante a década de 50, houve a transição na abordagem das relações humanas onde estudiosos começaram a reconhecer que a produtividade do trabalhador e o sucesso organizacional são baseados em mais coisas, do que em satisfação das necessidades econômicas e sociais (FULLER, 2009).

Surgindo assim o estudo sobre o comportamento organizacional, identificando as atividades da administração e promove a eficácia do empregado por meio do entendimento da natureza complexa do indivíduo, do grupo e do processo organizacional. O estudo do comportamento organizacional apoia-se em diversas áreas que estudam o comportamento humano, de acordo com Menegon (2012):

Psicologia: essa ciência busca compreender e se necessário modificar o comportamento das pessoas, principalmente no campo individual, onde os psicólogos organizacionais estudam questões como cansaço, desânimo, motivação, treinamento entre outros.

Sociologia: focaliza no comportamento dos grupos dos quais os indivíduos fazem parte no plano organizacional os sociólogos estudam as atitudes dos grupos nas organizações, como as dinâmicas de grupo, planejamento de equipes de trabalho e estrutura das organizações, os processos burocráticos, a comunicação etc.

A psicologia social seu foco é a influência de um indivíduo sobre outro e os processos de mudanças e tomada de decisões em uma organização.

Antropologia: ajuda a entender as diferenças entre valores das pessoas, das organizações até de países.

Ciências Políticas, o seu objeto de estudo é o comportamento dos indivíduos e dos grupos em um ambiente político, analisam a relação de conflitos, poder e de interesse (MENEGON, 2012 p. 27).

3.1 O COMPORTAMENTO HUMANO DIANTE DAS ORGANIZAÇÕES

O comportamento humano se forma e desenvolve através das características psicológicas dos indivíduos que são resultantes da interação entre os fatores da hereditariedade e o meio ambiente, entretanto que essas características psicológicas desenvolvem-se no decorrer da vida, na medida que processa a sua interação com o meio ambiente, porém nessas interações podem ser modificadas as próprias características individuais., não só das suas propriedades específicas, mas também na forma como estas características estão estruturadas (FULLER, 2009).

De acordo com Robbins (2014) o comportamento humano e as habilidades interpessoais recebiam atenção relativamente menor, porém nas últimas três décadas tem se

percebido como é importante compreender o papel que o comportamento humano exerce na determinação da eficácia de um gestor.

Desse ponto de vista, alguns autores compreendem que a análise organizacional se relaciona com o pressuposto de que a pessoa é um agente ativo e não apenas reativo aos acontecimentos do contexto. A realidade é construída pelo sujeito a partir de seus pressupostos, ideais, modelos mentais ou estruturas cognitivas (GARCIA, 2015).

Figura 1 - Variantes do comportamento de um líder.



Fonte: Robbins, 2014.

O conhecimento das características de personalidade do indivíduo permite uma certa previsão da maneira pela qual ele poderá sentir, pensar, ser, agir em determinadas circunstâncias, no entanto o comportamento do indivíduo resulta não apenas das forças da personalidade, mas também de uma interação dele (características psicológicas), com uma forma própria de organização com o meio externo (FULLER, 2009).

O desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gestores auxilia a organização a atrair e manter funcionários de alto desempenho independentemente das condições do mercado de trabalho, funcionários de excelência são sempre difíceis de encontrar e manter, onde a busca por um bom ambiente de trabalho se torna incessante (ROBBINS, 2014).

É impossível a compreensão total do indivíduo sem compreender a organização na qual ele está inserido, por outro lado toda ação oficial dentro da organização é determinada por normas e regras preexistentes, onde a formalidade é explícita por meio da distribuição de autoridade, pela distância social entre os diferentes ocupantes das posições das organizações (FULLER, 2009).

Como consequência, a medida que se conformam as normas da organização, as ideias e pensamentos dos superiores, os indivíduos são recompensados como membros que melhor se alinham com a organização, florescendo assim confrontos e divergências de ideias, especialmente quando estão envolvidos membros organizacionais hierarquicamente superiores, enfatizando a independência intelectual e afetiva dos membros da organização passa a ser considerada uma ameaça à integridade da mesma e dos grupos de trabalho (CHANG, 2011).

3.2 A LIDERANÇA SOB A ÓTICA DA GESTÃO PARTICIPATIVA

A liderança tem a ver primeiramente com o comportamento e, depois com habilidades, as pessoas respondem a líderes que inspiram confiança e respeito, em vez de habilidades que eles possuem, nesse sentido a liderança é diferente de gerenciamento, que se baseia mais em planejamento, organização de habilidades de gerenciamento, mas são fundamentos da liderança qualidades como integridade, honestidade, humildade, coragem compromisso, sinceridade, paixão, confiança, sabedoria, determinação, compaixão, sensibilidade e carisma pessoal (TRAINING, 2012).

Segundo Training (2012), líderes devem ter confiança na sua posição com relação a questões chaves, devem ter convicções, não apenas opiniões, especialmente quando se trata de assuntos de integridade, tendo assim habilidades como a de realmente ouvir, sendo essencial para a habilidade de mudar, uma vez que a organização através de seu comportamento organizacional terá que se adaptar, o líder deve aprender novas habilidades e explorar novas abordagens antes da necessidade surgir.

Os líderes não desistem sem lutar, o sucesso nem sempre chega facilmente, mas os líderes continuam tentando repetidas vezes até que eles e seu grupo obtenham sucesso, ao mesmo tempo os líderes tem consciência de que nem todas as batalhas podem ser vencidas apenas com persistência, pois sabem que a maioria dos objetivos são alcançável se o desejo for suficientemente forte e se eles agirem como devem (TRAINING, 2012).

Segundo Training (2012), para que a liderança funcione bem, os integrantes da equipe precisam relacionar suas expectativas, objetivos e atividades ao propósito básico e a filosofia da organização, onde devem oferecer pontos de referência e embasamento para as decisões e ações dos colaboradores, sendo esse um fator cada dia mais significativo nas modernas organizações nas quais as decisões são tomadas com grande autonomia.

Entender esse comportamento organizacional e os propósitos de forma clara também é essencial para os colaboradores, clientes e terceiros na avaliação das características organizacionais tão importantes quanto integridade, ética, justiça, qualidade e desempenho.

FIGURA 2 - Panorama da liderança para atingir as metas organizacionais frente a equipe.



Fonte: Training, 2012.

Deduz-se da que a superioridade dos indivíduos é a invenção. Pode-se observar a perspectiva da alma do chefe, uma vez que uma massa de cópias suscitaria a impressão de uma consciência coletiva. Para Moscovici (1981, p.37) a alma das multidões e sua unidade

mental seriam a do chefe ideal. Os homens isolados passariam a ser considerados como livres; quando reunidos, eles precisam de um chefe.

3.2.1 A liderança e a eficácia de uma organização

Esta suposição é bem percebida que é a liderança de gestores que afeta o desempenho organizacional (GOFFEE, 2013). Líderes, através de suas ações e influência pessoal, trazem mudanças. As pessoas que controlam as organizações são os executivos de mais alto nível, que fazem a mesma suposição (BENNIS, 2016). Um antídoto frequente (BENNIS, 2016) para os principais problemas organizacionais é substituir o líder, na esperança de que o líder recém-nomeado reverta problemas de desempenho.

3.2.2 Eficácia Organizacional

Considerando os determinantes da eficácia organizacional, talvez o tratamento mais conhecido do assunto seja fornecido por Katz e Kahan (*apud* BELASSI, 2015). Depois de examinar que o assunto é complicado, Katz e Kahan ao mesmo tempo em que define a eficácia organizacional disse ideograficamente: “a eficiência da organização é como ela converte suas entradas de recursos em produtos” (*apud* BELASSI, 2015, p.22).

Este conceito é internamente consistente, mas ignora o fato de que as organizações estão em competição umas com as outras. No entanto, a eficácia organizacional é resultado da liderança quando a liderança é vista como um fenômeno coletivo, um recurso para o desempenho e a sobrevivência de uma coletividade. A eficácia organizacional pode ser ainda mais conceituada em termos de cinco componentes (HARTER et al., 2014):

1. Pessoal talentoso, uma equipe mais talentosa superará uma equipe menos talentosa. O pessoal talentoso é identificado por bons métodos de seleção e recrutado por uma boa liderança;
2. Pessoal motivado, pessoas dispostas a cumprir seus limites de capacidade. Sendo iguais, uma equipe motivada superará uma equipe desmotivada. O nível de motivação em uma equipe ou organização está diretamente relacionado ao desempenho da gerência;

3. Uma equipe de gestão talentosa, onde o talento é definido em termos do modelo de domínio e a incompetência é definida em termos da taxonomia;
4. Uma estratégia eficaz para superar a concorrência, aqui é onde muitas organizações têm problemas. Uma tendência efetiva é que os gerentes de negócios não gostam de pesquisa, do contrário eles estariam no negócio de pesquisa e as pessoas que gostam de pesquisa não conversam frequentemente com gerentes de negócios. Como resultado, a estratégia de negócios é frequentemente desenvolvida em uma base *ad hoc* pela equipe de alta gerência; e
5. Um conjunto de sistemas de monitoramento que permitirá que a liderança sênior acompanhe o nível de talento da equipe, o nível motivacional da equipe, o desempenho do grupo de gerenciamento e a eficácia da estratégia de negócios.

3.2.3 Liderança faz a diferença

A percepção de que os líderes realmente influenciam a moral e o desempenho da organização é tão plausível que há muito pouca pesquisa ou opinião que até lida com essa questão (HARTER et al., 2014):

1. Há mais de vinte anos, o psicanalista Michael Maccoby conduziu entrevistas em profundidade com líderes empresariais. Ele concluiu que as organizações exigiam um nível mais alto de liderança do que nunca prosperar e sobreviver. Entre esses desafios, Maccoby viu as organizações de confronto estarem aumentando a concorrência nos avanços tecnológicos sob as mudanças nas regulamentações governamentais e mudanças nas atitudes dos trabalhadores. Essas observações são relevantes porque são válidas até hoje.
2. Dois pesquisadores examinaram a evolução de um tempo de varejo ao longo de um período de sessenta anos. Eles descobriram que um executivo sênior poderia reorientar a empresa com sucesso, alterando estruturas e estratégias organizacionais. Da mesma forma, sob a liderança do varejista de Roger Corbett, a *Woolworths* reorganizou suas funções de *marketing* e compras. Atualizou sua cadeia de suprimentos e vendeu ativos não essenciais para se concentrar em seus pontos de alimentação. Essa estratégia revitalizou a empresa e aumentou seu valor acionário.
3. Um estudo de sucessão executiva corroborou esses resultados de estudos de empresas de varejo. Uma mudança no pessoal executivo pode representar até 45% do

desempenho de uma organização. Por exemplo, dentro de um ano depois de um novo CEO ser nomeado, os lucros podem aumentar em 45%. Em outra empresa, o lucro pode cair no mesmo montante no ano seguinte a uma sucessão executiva.

4. Outro estudo comparou fatores selecionados relacionados a gerentes seniores em empresas de minicomputadores com melhor desempenho e aquelas em empresas com desempenho inferior. A gerência sênior das empresas mais bem-sucedidas tinha experiência anterior na indústria eletrônica.

Além da evidência tangível de que a liderança faz a diferença, a percepção dessas diferenças também é significativa. Uma compreensão dessas percepções deriva da teoria da atribuição, o processo de atribuir causalidade a eventos. Yukl (*apud* HARTER et al., 2014) explica que as organizações são sistemas sociais complexos de interações padronizadas entre as pessoas. Em seus esforços para entender (e simplificar) os eventos organizacionais, as pessoas interpretam esses eventos em termos humanos simples.

3.3 A DIFERENÇA ENTRE CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A vida social é em grande medida determinada pelas organizações. Empresas, bancos, escolas, hospitais, clubes esportivos e universidades são organizações. As pessoas se comportam dentro e em torno dessas organizações de muitas maneiras, como partes interessadas internas, por exemplo, como funcionários ou como gerentes, ou como partes interessadas externas, por exemplo, como clientes ou parceiros de cooperação (FULLER, 2009).

Portanto, os *insights* do campo do comportamento organizacional potencialmente abordam as intervenções que estão disponíveis para todos em todos os lugares. Compreender e influenciar o comportamento organizacional é um aspecto importante para compreender e influenciar a sociedade diante da cultura (CHIAVENATO, 2004).

No campo do comportamento organizacional, a “cultura” sempre se parece a lente mais fascinante para entender o funcionamento social. O estudo da cultura aborda as diferenças em valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre pessoas em diferentes grupos, organizações e sociedades (CHANG, 2011).

As culturas diferem na forma de comportamento como seus membros percebem valores fundamentais como poder, conformidade e segurança, ou como percebem suposições básicas sobre a natureza da realidade, como tempo e espaço. Essas diferenças nas crenças

fundamentais se traduzem em normas e atitudes mais específicas, como convenções, tabus, leis e produções simbólicas, incluindo rituais, roupas, comida e arquitetura (GARCIA, 2015).

Uma cultura é um sistema relativamente organizado de significado compartilhado. Com isso, a cultura ajuda a entender o que é, o que pode ser, como as pessoas se sentem, e pode ajudar a decidir o que fazer. As culturas podem ser desenvolvidas basicamente em todos os sistemas sociais, como comunidades, profissões, organizações ou países. Significados culturalmente compartilhados são amplamente aceitos como certos dentro de um sistema social; eles se sentem evidentes e naturais. Assim, as culturas contribuem para definir o que se percebe como real e o que se considera garantido diante do comportamento (GARCIA, 2015).

A pesquisa em comportamento e cultura organizacional é amplamente informada pelas disciplinas de psicologia social e sociologia. A cultura afeta o local de trabalho porque afeta o que faz e como os profissionais se comportam. As variações culturais influenciam os valores, que por sua vez afetam as atitudes e, em última análise, os comportamentos (LUND, 2003).

Por exemplo, uma cultura caracterizada pelo trabalho árduo (como a cultura coreana) exibiria um valor ou ética do trabalho árduo. Essa ética de trabalho se refletiria em atitudes positivas em relação ao trabalho e ao local de trabalho; as pessoas sentiriam que o trabalho árduo é satisfatório e benéfico, elas podem se sentir comprometidas com seu empregador e sentir vergonha se não trabalharem por muitas horas. Isso, por sua vez, levaria a altos níveis reais de trabalho. Esse comportamento, então, serviria para reforçar a cultura e seu valor, e assim por diante (FULLER, 2009).

Com cultura organizacional e comportamento organizacional, existe um equívoco comum. Alguns líderes organizacionais pensam que a cultura pode ser ditada a partir dos níveis de comportamento. A cultura, entretanto, não pode ser ditada mais do que se pode ditar como outra pessoa se sente. Embora os líderes não possam ditar a cultura, eles certamente desempenham um papel em moldá-la (assim como não pode ditar o que alguém sente por outro, o comportamento certamente a afeta) (FULLER, 2009).

Além disso, assim como uma nação pode compartilhar uma cultura nacional e ainda assim ter subculturas regionais ou transversais, o mesmo ocorre com uma organização. Portanto, até mesmo os líderes de departamento desempenham um papel na formação da cultura de uma organização (MASCARENHAS, 2013).

Dois atributos essenciais de qualquer cultura, incluindo uma organização, que realmente moldam as expectativas e comportamentos são o que é percebido como importante

(valores) e o que é considerado verdadeiro (crenças). Os líderes não podem simplesmente dizer às pessoas o que é importante ou verdadeiro; os membros de uma cultura farão essa determinação pelo que acontece na organização, através do comportamento (MASCARENHAS, 2013).

CAPÍTULO IV - DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Uma Cultura na Organização influencia o desempenho organizacional e o comprometimento dos funcionários (CHIAVENATO, 2004). Mas como a Cultura na Organização é definida e como a Cultura na Organização pode ser analisada e influenciar o clima? Este capítulo explicará como os pesquisadores definiram a cultura organizacional e quais são os diferentes aspectos desse conceito. A Cultura na Organização pode ser analisada por dimensões culturais ou tipos de cultura. Esta sessão analisará as três dimensões de Wallace (et al., 2010): a dimensão inovadora, a burocrática e a solidária.

4.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Existem poucos pesquisadores que definiram e analisaram a Cultura na Organização. Schein (1985) afirmou que a Cultura na Organização pode ser vista como um conjunto de crenças, valores e suposições compartilhadas pelos membros da organização. Além disso, a Cultura na Organização também pode ser vista como uma maneira de pensar e descrever o mundo interno de uma organização. Este mundo interno pode ser diferenciado de outra organização pela personalidade da organização (SIMS, 2002).

Sims (2002) afirmou que vários pesquisadores definiram que a cultura de uma organização socializa as pessoas. A Cultura na Organização precisa estar na mente de todos os membros da organização. Assim, a Cultura na Organização pode ser definida por seis características:

- (1) Holística;
- (2) Historicamente determinado;
- (3) Relacionado com antropologia;
- (4) Construído socialmente;
- (5) Macia; e
- (6) Difícil de mudar (HOFSTEDE et al., 1990).

Também pode ser dividido em uma parte visível e invisível. As partes visíveis (símbolos, heróis e rituais) de uma cultura são as práticas da organização, enquanto as partes invisíveis são os valores da organização. Somente (HOFSTEDE, 1998) as partes visíveis de uma organização podem ser alteradas pelo plano de qualquer pessoa.

4.2 NÍVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura na Organização pode ser estudada em vários níveis de uma organização. Pode ser estudado, por exemplo, para uma corporação inteira, uma subsidiária nacional, uma divisão específica ou para um grupo de trabalho. Tem que ser justo homogêneo e precisa estar conectado com as características da cultura (PAIM, 2009).

A Cultura na Organização também pode ser explicada em vários níveis de funcionários. Em nível de grupo, há vários pesquisadores (KWANTES E BOGLARSKY, 2007) que explicaram a Cultura na Organização como as crenças, as atitudes e os valores que são todos iguais para os funcionários da organização. Eles trabalham em direção a um objetivo comum. Em nível individual, é definido como um funcionário dando significado ao que é experimentado no chão de fábrica. Se a cultura é construída sobre interpretações individuais de experiências e é vista como normas compartilhadas na organização, é no nível organizacional.

4.3 DIMENSÃO CULTURAL

Uma maneira de estudar a Cultura na Organização é analisando suas dimensões (MAXIMIANO, 2005). Essas dimensões estão relacionadas ao ambiente de trabalho em uma organização (AKAAH, 2003). Em 1983, Wallach investigou a Cultura na Organização por meio de três dimensões: a dimensão inovadora, a burocrática e a de apoio. A maioria das organizações é uma combinação dessas dimensões mencionadas anteriormente, mas geralmente há uma dimensão que é dominante em uma organização (SILVERTHORNE, 2004). Abaixo cada dimensão é explicado com as características típicas:

1. Dimensão inovadora: As normas na dimensão inovadora são desafio e atribuição de riscos. Os funcionários são livres para tentar novas maneiras de trabalhar sem o medo do fracasso (AKAAH, 2003). Koberg e Chusmir (1987, p.398) afirmaram que essa cultura “é descrita pelos adjetivos de tomada de risco, resultado orientado, criativa, pressurizada, estimulante, desafiadora, empreendedora e dirigida”. O resultado mais típico dessa cultura é o crescimento das vendas, através das características mencionadas anteriormente (BERSON et al., 2008).

2. Dimensão burocrática: Esta dimensão enfatiza a eficiência, regras e regulamentos (BERSON et al., 2008) e tem linhas claras de responsabilidade e autoridade

(KOBBERG e CHUSMIR, 2007). Organizações com uma alta dimensão burocrática destacarão a consistência e a previsibilidade por meio de regras, procedimentos e estruturas (BERSON et al., 2008). O estudo de Adler e Borys (1996) mostrou que as características dessa dimensão são formais, especializadas, hierárquicas e inflexíveis. Organizações com uma dimensão burocrática muitas vezes podem causar reações negativas dos funcionários (BERSON et al., 2008).

3. Dimensão de apoio: Koberg e Chusmir (2007) mostraram que a dimensão de apoio é calorosa, confiável, sociável, amigável e orientada para o relacionamento. A organização tende a ser como uma família para seus funcionários. Berson et al. (2008, p.617) afirmaram que os ambientes de trabalho da dimensão de apoio “são caracterizados pela confiança, segurança e um ambiente de colaboração encorajador”. Os gerentes, que trabalham em tal grupo social, criam um relacionamento aberto com seus funcionários. Em uma organização onde a cultura pode ser vista como uma família, os funcionários se sentem comprometidos com a organização. Consequentemente, a obrigação dos funcionários vai além do seu salário. Além disso, os membros compartilham os valores organizacionais e crença através do compromisso com a organização (AKAAH, 2003).

Uma organização pode descrever uma Cultura na Organização por meio das dimensões acima mencionadas. Cada tipo de cultura tem características para liderar a organização e como os funcionários se sentem e trabalham. Essas dimensões destacam formas distintas de organizações e são abordadas na maioria das tipologias de cultura (BERSON, OREG e DVIR, 2008). Esta tese continua sobre os diversos tipos de Cultura na Organização de Cameron e Freeman (1991). Esses tipos podem ser ilustrados com o *Competing Values Framework* de Quinn e seus colegas.

4.3.1 Tipos de cultura

Depois de definir essas dimensões da Cultura na Organização, esta sessão lidará com os diferentes tipos de Cultura na Organização. Antes de poder definir essas culturas, esta tese discutirá a estrutura de valores competitivos de Quinn e seus colegas. Essa estrutura é uma abordagem que pode ser usada para os desempenhos organizacionais. Deshpande (et al., 1993) afirmou que os tipos de cultura deste quadro são tipos modais ou dominantes. É a base para os quatro tipos de Cultura na Organização de Cameron e Freeman (1991).

4.3.2 Estrutura de valores concorrentes

Depois de explicar as dimensões de Hofstede (1998), a Cultura na Organização também pode ser estudada com a ajuda de tipos culturais organizacionais. Para entender as dimensões da eficácia organizacional, Quinn e Rohrbaugh (1983) analisaram várias medidas populares de eficácia. Isso resultou em uma estrutura de valores competitiva e foi mais tarde proclamada por Quinn e seus colegas como uma abordagem multidimensional. Estabeleceria a cultura e a eficácia organizacional através de várias dimensões comuns (GREGORY, HARRIS, ARMENAKIS e SHOOK, 2009).

Segundo Gregory (et al., 2009), o quadro de valores concorrentes é frequentemente usado no passado e em estudos recentes para examinar os valores e critérios de eficácia. Essa estrutura explica os diferentes tipos de cultura e as diferentes características dessas culturas (DENSION e SPREITZER, 1991). Segundo Dension (et al., 1991), cada orientação representa um modelo importante na teoria organizacional. É uma abordagem popular quando a cultura está relacionada ao desempenho organizacional.

Dension (et al., 1991), Quinn e Kimberly (1984, p.298) afirmaram que as orientações de valor dessa estrutura podem ser usadas para "explorar as estruturas profundas da Cultura na Organização, as suposições básicas que são feitas sobre coisas como os meios para a conformidade, motivações, liderança, tomada de decisão, eficácia, valores e formas organizacionais". Ele conecta vários aspectos da vida organizacional, como aspectos políticos, organizando uma Cultura na Organização. Abaixo, os quatro tipos culturais serão analisados:

1. Modelo de Relações Humanas (Cultura de Grupo): A cultura de grupo pode ser identificada com um foco interno e de alta flexibilidade. Tem uma preocupação primária com as relações humanas. O objetivo é manter o grupo em uma organização. Na cultura do grupo, há também alguns valores fundamentais, como confiança, pertencimento e participação. Os principais fatores de motivação incluem adesão, coesão e apego. Por outro lado, há também algumas questões-chave para os líderes. Os líderes / gerentes facilitam o trabalho em equipe dos funcionários ao longo da interação. Eles também tendem a ser solidários, atenciosos e participativos com seus funcionários. O critério para eficácia nesta cultura é desenvolver o potencial humano e o envolvimento dos membros / empregados (GREGORY et al., 2009).

2. Modelo de sistemas abertos (Cultura de Desenvolvimento): A cultura de desenvolvimento tem um foco principal no ambiente externo. Essa cultura espera

mudar e adaptar o ambiente externo que a organização desenvolve. O crescimento e a criatividade são os principais fatores motivadores desse modelo. Os líderes nessa cultura organizacional tendem a ser empreendedores e idealistas. Eles estão prontos para assumir riscos e são capazes de desenvolver uma visão com visão no futuro e com criatividade como um aspecto fundamental de seus funcionários. A organização espera obter novos recursos (GREGORY et al., 2009).

3. Modelo de processo interno (Cultura Hierárquica): A cultura hierárquica destaca a coordenação, avaliação, uniformidade e eficiência interna. Este tipo se concentra na organização interna e estabilidade. Os fatores motivadores para essa orientação são ordens, segurança, regulamentos e regras (DENSON et al., 1991).

4. Modelo de meta racional (Cultura Racional): Na cultura racional a meta é um valor importante, pois representa uma forma de controlar as ações dos funcionários. Os fatores motivadores dessa cultura são a competição e a obtenção dos fins predeterminados. Os líderes nessa cultura tendem a ser diretivos, direcionados e funcionais. Eles estão fornecendo a estrutura da organização e estão incentivando a produtividade dos funcionários (DENSON et al., 1991).

A cultura de grupo tende a ser um preditor mais consistente da eficácia da organização do que as outras três culturas mencionadas. A cultura racional pode ser contrastada com a cultura de grupo e a cultura hierárquica pode ser contrastada com a cultura de desenvolvimento (DENSON et al., 1991).

De acordo com Gregory (et al., 2009), Quinn também introduziu a cultura equilibrada. Ele sugeriu que as organizações com esse tipo de cultura têm uma vantagem na gestão de mudanças ambientais. Essa cultura pode ser a cultura mais efetiva e produz os melhores resultados, pois possui as características de todas as quatro diferentes orientações de cultura (GREGORY et al., 2009).

4.3.3 Os quatro tipos de cultura na organização

Os pesquisadores Cameron e Freeman (1991) identificaram outro *framework* com outros nomes para os tipos de cultura acima mencionados. As características desses tipos de cultura são muito semelhantes aos tipos de Quinn e colegas. O quadro de valores concorrentes tinha uma quinta cultura, ou seja, a cultura equilibrada. A estrutura de Cameron e Freeman (1991) tem apenas quatro tipos: clã, hierarquia, *adhocracia* e mercado. Cada cultura é

caracterizada pelos atributos dominantes do tipo de cultura, um estilo de liderança, o vínculo e as ênfases estratégicas.

Nesse contexto, é óbvio que as características de uma cultura de mercado competem ou estão em contraste direto com as características de uma cultura de clã (LUND, 2003). Esses contrastes são semelhantes ao contraste da estrutura de valores concorrentes. Abaixo os quatro tipos de cultura de Cameron e Freeman (1991) estão relacionados com os tipos de cultura da estrutura de valores competitivos de Quinn e colegas, com base nas características disponíveis de cada cultura.

Tabela 2 - A conexão entre os tipos de cultura

Tipo de cultura	Cameron & Freeman (1991)	Estrutura de Valores Concorrentes
1	Cultura do Clã	Modelo de relações humanas (Cultura de Grupo)
2	Cultura de Hierarquia	Modelo de Processo Interno (Cultura Hierárquica)
3	Cultura de <i>Adhocracia</i>	Modelo de sistema aberto (Cultura de Desenvolvimento)
4	Cultura de mercado	Modelo de Meta Racional (Cultura Racional)

Fonte: Cameron e Freeman (1991, p.128).

4.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL EFICAZ

Hartnell et al. (2011) observaram que os gerentes de negócios usam uma cultura organizacional eficaz (a) para moldar as atitudes dos funcionários, (b) para melhorar a eficácia operacional e (c) para aumentar o desempenho financeiro da organização. A eficácia operacional contém informações sobre como a administração usa uma cultura organizacional eficaz para introduzir e inovar novos produtos e melhorar processos e serviços. O desempenho financeiro inclui informações sobre a obtenção de lucratividade, produtividade e crescimento na organização.

A cultura organizacional eficaz é uma combinação de cultura forte e positiva. Em uma cultura forte, os membros da organização se comportam de maneira consistente com os valores organizacionais. Em uma cultura organizacional positiva, os funcionários compartilham os objetivos e valores da organização. Os gerentes de negócios podem

estabelecer uma cultura organizacional eficaz para melhorar desempenho e produtividade na organização.

Givens (2012) observou que gestores com cultura organizacional eficaz promovem excelente atendimento ao cliente e um ambiente de negócios inovador. Em uma cultura organizacional eficaz, os gerentes de negócios mostram liderança focada no funcionário, relacionamento interpessoal sólido e processos éticos de tomada de decisão.

Os gerentes de negócios usam uma cultura organizacional eficaz para manter um ambiente de trabalho positivo. A cultura organizacional eficaz é uma coleção de culturas suborganizacionais. Essa cultura inclui (a) atendimento ao cliente saudável, (b) gestão orientada para o funcionário, (c) forte relacionamento interpessoal, (d) liderança exemplar e (e) processo de tomada de decisão ética.

Manter uma cultura organizacional eficaz na organização é essencial para motivar os funcionários (BERG & WILDEROM, 2012). Gestores com uma cultura organizacional eficaz podem melhorar o desempenho na organização (SHAHZAD et al., 2012).

Em uma cultura organizacional eficaz, os funcionários compartilham os valores e crenças da organização. Quando os funcionários compartilham o valor da organização, eles podem ter um melhor desempenho para atingir os objetivos da organização. Os resultados do estudo na área de cultura organizacional mostraram que a cultura organizacional eficaz inclui valores compartilhados e propósito comum para criar um senso de trabalho em equipe na organização.

Os membros da organização usam uma cultura organizacional eficaz para desenvolver o trabalho em equipe e a cultura de compartilhamento de conhecimento. Schein (2010) indicou que os gestores com uma cultura organizacional de efeito incentivam o trabalho em equipe para melhorar o desempenho na organização.

O trabalho em equipe é um fator essencial para atingir os objetivos organizacionais comuns. Em uma cultura organizacional eficaz, os gerentes de negócios e funcionários trabalham juntos para melhorar o desempenho e a produtividade da organização (CHILDRESS, 2013).

Eaton e Kilby (2015) observaram que a cultura organizacional eficaz é importante para motivar e reter funcionários competentes na organização. Gerentes de negócios com cultura organizacional eficaz priorizam serviços de excelência ao cliente. Na maioria dos casos, a liderança organizacional contém um excelente serviço ao cliente como parte de uma declaração de missão.

Miguel (2015) indicou que a liderança deve valorizar o bom atendimento ao cliente como fonte de vantagem competitiva sustentável. Denison (1990) também observou que, em uma cultura organizacional eficaz, os funcionários compartilham os valores e crenças da organização. Quando os funcionários compartilham os valores e crenças organizacionais, eles se motivam para atingir as metas organizacionais, fornecendo um serviço atencioso e confortável para os clientes. Em uma cultura organizacional eficaz, o atendimento ao cliente é uma responsabilidade essencial para os gerentes de negócios.

Em uma cultura organizacional eficaz, os gerentes de negócios usam a liderança transformacional e focada no funcionário para melhorar o desempenho e a produtividade na organização. Veisesh, Mohammadi, Pirzadian e Sharafi (2014) constataram a existência de uma relação positiva entre liderança transformacional e cultura organizacional. Wiewiora et al. (2014) indicaram que os gerentes de negócios transformacionais incentivam a colaboração e o trabalho em equipe.

Quando os gerentes de negócios incentivam a colaboração e o trabalho em equipe na organização, os funcionários podem se beneficiar da experiência compartilhada e da cultura de aliança de apoio. Em uma cultura de apoio e colaboração, os funcionários podem desenvolver um ambiente amigável na organização. Wiewiora et al. (2014) observaram que um ambiente de trabalho amigável é importante para motivar os funcionários para um melhor desempenho.

Evidências de pesquisas quantitativas no campo da cultura organizacional mostraram a existência de uma relação positiva entre alto relacionamento interpessoal e cultura organizacional. Em uma cultura organizacional eficaz, os gerentes de negócios incentivam o relacionamento interpessoal centrado no funcionário na organização. Os resultados do estudo qualitativo mostraram que um forte relacionamento interpessoal é um fator significativo para melhorar a satisfação dos funcionários na organização (O'REILLY et al., 2014).

Em uma cultura organizacional eficaz, os gerentes de negócios podem abordar os interesses dos funcionários. Os gestores que entendem o papel da cultura de sua empresa podem responder de forma adequada aos interesses dos funcionários. Nongo e Ikyanyon (2012) indicaram que quando existem relacionamentos interpessoais fortes na organização, os funcionários podem se comunicar positivamente e compartilhar suas ideias com seus gestores.

Quando os gerentes de negócios abrem suas portas para os funcionários, eles podem incentivá-los a expressar suas opiniões sem reservas e hesitações (VEISEH et al., 2014). Os

gerentes de negócios usam uma política de portas abertas e uma forte comunicação interpessoal com seus funcionários para desenvolver um alto nível de confiança na liderança.

Quando os funcionários estão satisfeitos e têm confiança na liderança, eles podem desenvolver um senso de propriedade e responsabilidade na organização. Denison (1990) também indicou que o senso de propriedade e responsabilidade é um fator importante para engajar e motivar os funcionários para um melhor desempenho. Nongo e Ikyanyon (2012) constataram que o engajamento e melhor desempenho dos funcionários são elementos essenciais para melhorar o desempenho e a produtividade organizacional.

4.4.1 Modelo de cultura organizacional Denison

Denison (1990) identificou quatro elementos do modelo de cultura organizacional (a) envolvimento, (b) consistência, (c) adaptabilidade e (d) missão. Os quatro elementos do modelo de cultura organizacional são essenciais para o desenvolvimento e manutenção de uma cultura organizacional eficaz na organização. Denison indicou que o envolvimento e a consistência são fatores *internos* no desenvolvimento de uma cultura organizacional eficaz. Adaptabilidade e missão são fatores *externos* na manutenção de uma cultura organizacional eficaz.

Mousavi, Hosseini e Hassanpour (2015) observaram o envolvimento como um fator crítico para a eficácia da cultura organizacional. O envolvimento inclui comunicação transparente, liderança focada no funcionário e fortes relacionamentos interpessoais na organização. Em uma cultura organizacional eficaz, os gerentes de negócios incentivam o alto envolvimento dos funcionários e a participação dos membros da organização nas principais atividades organizacionais. Quando os funcionários participam do processo de tomada de decisão organizacional, eles desenvolvem um senso de propriedade, confiança e lealdade para com a organização.

Um senso de propriedade e a responsabilidade fazem parte dos elementos eficazes da cultura organizacional. Senso de propriedade, confiança e lealdade são fatores importantes para motivar os funcionários na organização. Quando os funcionários participam do processo de tomada de decisão organizacional, eles se tornam mais responsáveis e responsáveis por suas ações (ALAVI et al., 2012).

Os achados do estudo na área de cultura organizacional mostram que existe uma relação positiva entre o alto envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão e o desempenho. No entanto, Givens (2012) argumentou que um alto nível de envolvimento

em várias atividades cria uma falta de especialização, onde existe dificuldade para identificar o responsável pela atribuição particular.

O alto nível de envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão da organização pode contribuir para a eficácia da cultura organizacional (DENISON, 1990). No entanto, o grau de eficácia da cultura organizacional pode depender da localização geográfica da organização. Por exemplo, Engelen et al. (2014) utilizaram 643 participantes de várias empresas alemãs e tailandesas para examinar a relação entre a cultura organizacional e o desempenho empresarial a partir de uma perspectiva de localização geográfica.

Englen et al. confirmou que o alto grau de envolvimento contribui para a eficácia da cultura organizacional na Tailândia, em vez da Alemanha. Em uma cultura organizacional eficaz, membros da organização com origens diferentes compartilham de forma justa os valores, crenças e símbolos da organização.

A cultura organizacional eficaz existe quando um grupo de pessoas vem de uma formação diferente para alcançar um propósito comum. Quando os membros compartilham os valores e crenças da organização, eles entendem e coordenam sua responsabilidade de acordo com os valores organizacionais.

Schein (2010) indicou que quando os membros da organização compartilham valores e crenças na organização, eles podem manter uma comunicação eficaz e uma cultura organizacional forte. Em uma cultura organizacional eficaz, os gestores de negócios estabelecem uma comunicação eficaz, que é importante para coordenar a atividade dos funcionários e aumentar o envolvimento no processo de tomada de decisão organizacional.

A cultura organizacional emerge da coleção de comportamentos dos membros da organização. A cultura organizacional eficaz nunca existe sem um grupo de pessoas, suposições compartilhadas e comunicação eficaz (SCHEIN, 2010; SOK, BLOMMEL, & TROMP, 2014). Resultados de pesquisas na área de cultura organizacional mostram a existência de consistência na organização como reflexo da eficácia da cultura organizacional.

Givens (2012) concorda que a consistência é um dos principais fatores para criar uma cultura organizacional forte e melhorar o desempenho dos funcionários na organização. No entanto, Nongo e Ikyanyon (2012) argumentaram que um alto nível de consistência na organização não afeta diretamente o comprometimento e o desempenho dos funcionários na organização.

Adaptabilidade é a capacidade dos gestores de negócios da organização em perceber e responder aos ambientes externos. Em uma cultura organizacional eficaz, os gerentes são

apaixonados e responsivos às necessidades internas e externas. No princípio da adaptabilidade, os gerentes de negócios têm a capacidade de modificar a cultura organizacional existente para acomodar as mudanças necessárias. A mudança inclui a melhoria de elementos internos, modernização de departamentos internos e produtos em resposta a competições externas (ALAVI et al., 2012).

Uma cultura organizacional eficaz inclui um conjunto de premissas fundamentais que os membros da organização planejaram, expuseram e desenvolveram ao lidar com problemas de adaptação externa. Os gerentes de negócios frequentemente modificam e adotam novas situações na organização devido a vários fatores internos e externos.

No princípio da adaptabilidade, os funcionários são competentes para adaptar, reestruturar e reinstaurar processos internos, comportamentos e atitudes em resposta a forças e demandas externas (DENISON, 1990). A adaptabilidade é um elemento cultural organizacional crítico na promoção do desempenho empresarial.

Em uma cultura organizacional eficaz, os gerentes de negócios definem a missão da organização, fornecendo propósito e significado para cada parte importante da missão da organização. A missão contém (a) direção e visão claras, (b) decisão e intenção estratégica e (c) metas e objetivos da organização que os membros usam para orientar as atividades da organização.

Em uma cultura organizacional eficaz, os gerentes de negócios usam a missão e a visão da organização para determinar as metas de curto e longo prazo da organização. Os gerentes de negócios usam a missão da organização para fornecer orientação apropriada para as partes interessadas internas e externas (ALAVI et al., 2012).

Uma das responsabilidades dos gerentes de negócios é alinhar a cultura organizacional com sua missão de negócios. Os gerentes de negócios acreditam que fazer o alinhamento bem-sucedido entre a cultura organizacional e a missão do negócio é uma tarefa desafiadora e uma responsabilidade essencial para garantir o sucesso da organização.

Em uma cultura organizacional eficaz, os gerentes de negócios alinham a missão da organização com as prioridades organizacionais para melhorar o desempenho e determinar os rumos futuros da organização. Os resultados de estudos quantitativos no campo da cultura organizacional mostram a existência de uma relação positiva entre missão e desempenho empresarial.

Mousavi et al. (2015) descobriram que os princípios de envolvimento e adaptabilidade afetam diretamente o desempenho organizacional. Mousavi et al. também observou que os

outros dois princípios da cultura organizacional, consistência e adaptabilidade afetam indiretamente o desempenho organizacional. Nongo e Ikyanyon (2012) confirmaram a existência de uma relação positiva entre adaptabilidade e comprometimento na melhoria do desempenho organizacional.

Os resultados de estudos quantitativos no campo da cultura organizacional também mostraram a existência de uma forte relação entre missão e desempenho organizacional. A cultura organizacional é importante para combinar as diferentes origens e cultura pessoal dos membros da organização em uma cultura organizacional comumente aceita (ALAVI et al., 2012).

A baixa rotatividade de funcionários e a alta satisfação dos funcionários contribuem para a eficácia da cultura organizacional. As características da cultura organizacional eficaz incluem a satisfação do funcionário e a autonomia na organização, que são fundamentais para motivar e reter funcionários competentes e confiáveis.

5. RESULTADOS

Os resultados deste estudo mostraram que a estratégia de valores corporativos centrais é essencial para o sucesso do grupo corporativo. Os principais valores corporativos incluíam principalmente a satisfação do cliente, a capacitação dos funcionários, o trabalho em equipe, a identidade corporativa, a integridade, a qualidade e a excelência. Os participantes do estudo identificaram os valores corporativos essenciais como uma estratégia importante para manter a cultura organizacional eficaz e melhorar o desempenho de um grupo organizacional.

5.1 MÉTODO

O presente estudo utilizou uma abordagem mista, que inclui uma combinação de métodos quantitativos (pesquisa) e qualitativos (entrevistas semiestruturadas) para coletar os dados. A população das unidades de indústria de borracha para este estudo diante da importância da cultura organizacional, foi obtida pelo pesquisador Vocht (et al., 2014).

Uma amostra consistiu em cerca de 100 unidades de indústrias com a ajuda da amostragem aleatória sistemática (AAS) da população de 432 organizações na Europa. A população consistia de 432 unidades no Reino Unido e foi necessária uma amostra de 100 unidades, portanto, cada quarta unidade foi considerada para este estudo realizado por Vocht (et al., 2014).

Como foi baseado em amostragem aleatória sistemática, o pesquisador selecionou cada quarta organização do diretório de membros. Também foi decidido que, no caso de encerramento de unidades, terceira ou quinta organização seria considerada para o estudo. Além disso, cinco questionários por organização foram distribuídos (dois em posições gerenciais e três em supervisores e postos de trabalho). Os entrevistados são gerentes, supervisores e trabalhadores nas organizações. Os dados foram coletados durante o período 2012-2014.

Os dados quantitativos foram coletados através de pesquisas de quase 85 unidades de indústria de borrachas. O pesquisador distribuiu 500 questionários e 353 foram considerados válidos, taxa de resposta utilizável de 74%. Dois instrumentos de pesquisa foram utilizados para medir os dados, ou seja, Questionário de Perspectivas Situacionais (QPS) para avaliar o clima organizacional desenvolvido, e Questionário de Compromisso Organizacional (QCO) para medir o envolvimento dos funcionários, elaborado por Mowday (et al. 1979).

5.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

Os métodos de análise estatística escolhidos para esta pesquisa são discutidos abaixo. Todos os testes foram realizados no nível de significância de 0,05. A correlação parcial ou coeficiente de correlação produto-momento de Pearson é um teste paramétrico para explorar a força da relação entre duas variáveis contínuas. Isso ocorre porque o tamanho da amostra é grande e a natureza dos dados é ordinal. A correlação parcial foi usada ao controlar três categorias de trabalho dos funcionários, ou seja, gerente, supervisor e trabalhadores.

5.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este estudo preocupou-se principalmente com a investigação da relação entre as dimensões do clima organizacional com o envolvimento organizacional. O clima organizacional é uma variável importante que foi encontrada correlacionada positivamente com o envolvimento dos funcionários (EKVALL, 1983).

O Clima Organizacional foi medido pelo Questionário de Perspectivas Situacionais (QPS) desenvolvido por Ekvall (1983), enquanto o Envolvimento Organizacional foi medido pelo Questionário de Compromisso Organizacional (QCO) desenvolvido por Mowday et al (1979). A literatura (AHMED E ALVI, 2007; NEUMANN et al., 2000; STEERS, 1977; DECOTIIS E SUMMER, 2007) sugerem que existe uma relação positiva e significativa entre o clima organizacional e o envolvimento dos funcionários. Isto foi conduzido para explorar a relação entre as dimensões do clima com o envolvimento atitudinal. Os resultados são apresentados abaixo na Tabela 3.

Tabela 3 - Correlação entre o envolvimento dos funcionários e dimensões do clima organizacional.

Variáveis de controle	Dimensões do Clima Organizacional	Compromisso Atitudinal
Trabalho respondente	Desafio e Envolvimento	.378 **
	Liberdade	, 126 *
	Suporte de Ideias	.131 *
	Brincadeira e Humor	.107 *
	Debate	-.017
	Confiança e Abertura	.237 **
	Hora da ideia	-.039

	Tomada de risco	-.006
	Conflito	-.293 **

* Significativo no nível 0,05 (bicaudal). ** Significativo no nível 0,01 (bicaudal).

Fonte: (VOCHT et al., 2014, p.223).

Um teste de correlação parcial foi realizado, observou-se que, das nove dimensões, seis encontraram relações positivas e significativas para o envolvimento atitudinal. Maiores correlações foram encontradas entre as dimensões do envolvimento e clima organizacional; Desafio e Envolvimento ($r = 0,38$, $P < 0,01$) e Confiança e Abertura ($r = 0,24$, $p < 0,01$) e menor entre o suporte ideal ($r = 0,13$, $p < 0,05$), Liberdade ($r = 13$, $p < 0,05$) e Brincadeiras e humor ($r = 0,10$, $p < 0,05$). No entanto, foi encontrada uma forte correlação negativa, porém significativa, entre o conflito entre Compromisso Organizacional e Dimensão Organizacional do Clima ($r = 0,29$, $p < 0,01$).

Curiosamente, o debate, o tempo de ideia e as dimensões de risco do clima organizacional não mostraram significância com o envolvimento organizacional. Portanto, a hipótese do conjunto (as dimensões do clima organizacional são significativamente associadas ao envolvimento atitudinal dos funcionários da indústria de manufatura de borrachas) é parcialmente apoiada pelos dados.

5.4 DISCUSSÃO

Um dos objetivos deste estudo foi investigar se existe alguma relação entre o comprometimento dos funcionários com o clima organizacional. A literatura sugeriu uma relação entre o comprometimento organizacional e o clima organizacional, mas com uma correspondente falta de evidência. Este estudo contribui, explorando a relação entre compromissos organizacionais e dimensões do clima organizacional. Este estudo não encontrou nenhuma relação significativa entre o comprometimento organizacional e o clima organizacional como uma metáfora.

O estudo revelou que as dimensões do clima organizacional tiveram maior influência no comprometimento organizacional do que o clima organizacional como um todo. Pesquisas anteriores identificaram que clima positivo pode contribuir para uma forte motivação dos funcionários (GOLEMAN, 2000), produtividade (LITWIN et al, 1973) empoderamento, satisfação no trabalho e envolvimento (LASCHINGER, 2001) e forte impulsionador de desempenho (STRINGER, 2002).

Assim, mostra que o comprometimento organizacional tem forte e positiva associação com desafio e envolvimento e confiança e abertura. Os resultados deste estudo confirmam descobertas anteriores sobre a relação entre clima organizacional, comprometimento organizacional e cultura (VOCHT et al., 2014).

6. CONCLUSÕES

Os gerentes de negócios precisam entender a importância da mudança social na organização. Os gerentes corporativos seniores são atores cruciais para a mudança social. A mudança social pode criar um impacto direto e positivo na organização. Sharma e Good (2013) indicaram que quando a liderança se concentra na mudança social, os gerentes podem criar impacto humano positivo, bondade moral e melhoria social incondicional por meio e dentro das organizações.

A mudança social pode criar um impacto positivo direto na organização, incluindo (a) economia de custos e legitimidade, (b) resiliência organizacional e (c) alto desempenho organizacional (MELO, 2012). A partir de uma cidadania e responsabilidade corporativa autorregulada, a liderança corporativa fornece suporte direto e indireto à sociedade. A sociedade pode se beneficiar de organizações produtivas e lucrativas. O benefício inclui atendimento ao cliente confiável, segurança no emprego e oportunidade de emprego.

Líderes inovadores que reconhecem a mudança como uma parte inevitável dos negócios e, portanto, sabem a diferença entre cultura e comportamento organizacional, adotam métodos novos e aprimorados, certamente terão um impacto na cultura da organização. Percebe-se nas organizações uma cultura onde os membros acreditam que a mudança é positiva e potencialmente benéfica para todos em uma organização. Em muitas empresas, as pessoas temem a mudança porque suas experiências anteriores as ensinaram que a mudança resulta em perda de emprego ou empoderamento.

No atual ambiente de negócios, ser rápido, ágil e flexível é cada vez mais importante. Uma maneira pela qual os líderes podem promover uma cultura organizacional positiva é definindo prioridades que todos os membros reconhecem como importantes para o sucesso da organização diante do comportamento. Os líderes definem as prioridades pela forma como concentram sua atenção e alocam recursos. Os membros da organização saberão que o atendimento ao cliente é uma prioridade real, por exemplo, se a equipe de atendimento ao cliente tiver uma equipe adequada, bem equipada e bem treinada com uma direção e objetivos claros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACADEMIA PEARSON. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2010.
- AKAAH, N. **Qual é o design organizacional correto?** *Dinâmica Organizacional*, 36, p.329-344, 2003.
- ALAVI, M; Kayworth, TR; Leidner DE: **Um exame empírico da influência da cultura organizacional nas práticas de gestão do conhecimento**. *Revista de Sistemas de Informação Gerencial*. 22, 3, p. 191-224. 2012.
- ALSHEKAILI, SAR e BOERHANNOEDDIN, A. **Abordagem do capital humano para melhorar o desempenho da inovação em empresas industriais de Omã: O papel da gestão do conhecimento**. *Progresso em Inovação Empresarial e Gestão de Tecnologia*, 1, p.23-33, 2011.
- ASHFORTH, BE. **A experiência de impotência nas organizações**. *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana*, 43 (2), p.207-242, 2005.
- ASHKENASY, NM, Wilderom, CPM e Peterson, MF et al. (eds.), **Manual de Cultura na Organização e Clima**, Londres: Sage. 2014.
- BARTRAM D., Robertson, IT e Callinan, M. et al. **Uma Estrutura para o Estudo da Eficácia Organizacional**, em IT Robertson, M. Callinan e D. Bartram (eds.), *Eficácia Organizacional: o Papel da Psicologia*, p. 1-10. Chichester: Wiley. 2015.
- BEN MOUSSA N. **O papel da liderança, a criatividade individual e clima organizacional no desenvolvimento da capacidade inovadora das empresas tunisinas**, *International Review of Management and Business Research*, Vol.3 Issue 4, 1835 p.18-28, 2014.
- BECKER, V. T. **Valores de CEO, Cultura na Organização e resultados firmes**. *Journal of Organizational Behavior*, 29, p.15–34, 1960.
- BERSON, Y.; Oreg, S.; Dvir, T. **Valores do CEO, Cultura Organizacional e Resultados Firmes**. *Revista de Comportamento Organizacional*. p. 61-63. 2014.
- BHUTTO Niaz Ahmed Khan Laghari Minhoon and Butt Falah-ud-Din: **Um Estudo Comparativo de Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho em público, privado e Ciência Bancos Estrangeiros**. *Asian social* Vol. 8, n ° 4; Abril. p.259-267, 2010.
- BOLÍVAR-RAMOS, MT, García-Morales, VJ, García-Sánchez, E. **Competências tecnológicas distintivas e aprendizagem organizacional: efeitos na inovação organizacional para melhorar o desempenho da empresa**. *Revista de Engenharia e Gestão de Tecnologia* 29 (3), p.331-337, 2012.
- BUCCHERI, E. **Princípios de recrutamento, um desafio crescente**. *EdCal*, 35 (2). 2016.
- BUSSING, A., Bissels, T., Fuchs, V., Perrar, K. **Um modelo dinâmico de satisfação no trabalho: abordagens qualitativas**. *Hmm. Relações* 52, p.999-1028, 2012.
- CAMERON, KS e FREEMAN, SJ. **Congruência cultural, força e tipo. Pesquisa em Mudança Organizacional e Desenvolvimento**, vol. 5, p. 23-58, 1991.
- CHANG, CM. **Novos desenhos organizacionais para promover a criatividade: um estudo de caso de equipes virtuais com anonimato e interações estruturadas**. *Revista de Engenharia e Gestão de Tecnologia* 28 (4), p.268-282, 2011.

- CHANG, CM. **Novos desenhos organizacionais para promover a criatividade: um estudo de caso de equipes virtuais com anonimato e interações estruturadas.** Revista de Engenharia e Gestão de Tecnologia 28 (4), p.268-282, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa.** 5Ed; São Paulo: Atlas, 2004.
- CLERCQ, D. e RIUS, I. **Compromisso Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: O Papel do Status do Trabalho, Clima Organizacional e Orientação Empreendedora.** Journal of Small Business Management, 45 (4), 467p, 2007.
- CLERCQ, D. e RIUS, I. **Compromisso Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: O Papel do Status do Trabalho, Clima Organizacional e Orientação Empreendedora.** Journal of Small Business Management, 45 (4), 467p, 2007.
- COSTA, Carla. **Gestão estratégica de equipes comerciais.** Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2007.
- DAMANPOUR, F. e EVAN, WM, **Inovação Organizacional e Performance: O Problema do "Lag Organizacional".** Ciência administrativa trimestral, 29 (3): p.392-409, 2004.
- DAMANPOUR, F. e EVAN, WM, **Inovação Organizacional e Performance: O Problema do "Lag Organizacional".** Ciência administrativa trimestral, 29 (3): p.392-409, 2004.
- DENSION, DR e Spreitzer, GM. **Cultura na Organização e desenvolvimento organizacional: uma abordagem de valores competitivos.** Pesquisa em Mudança Organizacional e Desenvolvimento, vol. 5, p.1-21, 1991.
- DESHPANDE, L. (et al). **Compreender o surgimento da orientação de metas estatais em grupos de trabalho organizacionais: o papel da liderança e as percepções climáticas multilaterais.** Journal of Applied Psychology, 90 (6), p.1084-1095, 1993.
- DIETRICH M. **Eficiência e rentabilidade: uma análise de dados de painel das empresas de fabricação do Reino Unido 1993-2007.** p.31-152, 2010.
- DRATH, W. **Fazendo bom senso: Liderança como fazendo sentido em uma comunidade de prática.** Centro de Liderança Criativa, Greensboro, Carolina do Norte. 300p. 1994.
- DRUMMOND.S.V. **Confiança e Liderança nas organizações,** Ed.Cengage Learning, São Paulo,2007.
- EJIMABO, N.O. **Compreender o impacto da liderança na Nigéria: sua realidade, desafios e perspectivas.** Sage Open. p.1-14, 2013.
- EATON, V. e KILBY, L. **estilo de liderança, clima social e clima organizacional: um estudo de uma faculdade sueca da universidade,** criatividade e gestão da inovação, 1998, 7 (3), p.126-130, 2015.
- EKVALL, G. e RYHAMMAR, L. **estilo de liderança, clima social e clima organizacional: um estudo de uma faculdade sueca da universidade,** criatividade e gestão da inovação, 1998, 7 (3), p.126-130, 1998.
- FERNANDEZ, S. e MOLDOGAZIEV, T. **Capacitando Funcionários do Setor Público para Melhorar o Desempenho: Funciona?** American Review of Public Administration , 41: p.23-47, 2011.
- FRANCESE, C. **Avaliando Modelos de Equações Estruturais com Variáveis Não Observáveis e Erro de Medição,** Journal of Marketing Research, 18, p.39-50, 2013.

- FULLER, EJ, Young, MD e Orr, MT. **Caminhos de carreira de diretores no Texas**. Artigo apresentado na Reunião Anual da American Educational Research Association, Chicago, IL. 2009.
- GARCIA, A.B **Influência da cultura organizacional na gestão participativa nas organizações**. Rio de Janeiro: Revista de pesquisa cuidado é fundamental, v.7 n2. 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GLAHOLT MG, WU MC, REINGOLD EM: **Evidências para o controle de cima para baixo dos movimentos oculares durante a tomada de decisão visual**. *Journal of Vision* 10. 225p. 2010.
- GLANZ J. **Encontrando seu estilo de liderança: um guia para educadores**. Associação de Supervisão e Desenvolvimento Curricular, Alexandria VA. 2002.
- GOLEMAN, D. **Liderança que obtém resultados**, Harvard Business Review, 2000, 78 (2), p.78-90, 2000.
- GREEN LR. **Praticando a arte da liderança**. Pearson education Inc., Upper Saddle River, NJ. 2013.
- GREGORY, BT, Harris, SG, Armenakis, AA, Shook, CL. **Cultura na Organização e eficácia: um estudo de valores, atitudes e resultados organizacionais**. Journal of Business Research 62, p.673-670, 2009.
- HACKMAN JR, WALTON RE (1986) **Grupos líderes em organizações**. Em Goodman PS (ed.) *Projetando grupos de trabalho efetivos*. Jossey-Bass, San Francisco. 1986.
- HALL, BT, Harris, SG, Armenakis, AA, Shook, CL. et al. **Cultura na Organização e eficácia: um estudo de valores, atitudes e resultados organizacionais**. Journal of Business Research 62, p.673-670, 2016.
- HANDY, C. **Entendendo as organizações**. Oxford University Press, Nova Iorque, 2013.
- HOFSTEDE, **Consequências da G. Culture**. Beverly Hills, CA: Publicação Sage, 1980.
- HUNJRA, AI, Chani, MI, Aslam, S., Azam, M. e Rehman, K. **Fatores que afetam a satisfação no trabalho dos empregados no setor bancário paquistanês**. Revista Africana de Gestão de Negócios, 4 (10), p.2157-2143, 2010.
- KOBERG, SWJ, e CHUSMIR, ML. **Integração do clima e liderança: Exame de uma questão negligenciada**. Journal of Applied Psychology, 74, p.721-742, 2007.
- KENNY, P.B, **Integração do clima e liderança: Exame de uma questão negligenciada**. Journal of Applied Psychology, 74, p.721-742, 2013.
- LAFORET, S. **Um quadro de inovação organizacional e resultados em PME**, International Journal of Entrepreneurial Behavior e Research, vol. 17 n 4, p. 380-408, 2014.
- LANGLEY A, MINTZBERG H, PITCHER P, POSAD E, *Saint-Macary J*. **Abrindo a tomada de decisão: a vista do banquinho preto**. Organização Ciência 6: p.260-279, 1995.
- LITWIN, G. e STRINGER, R. **Motivação e Clima Organizacional**, em Pritchard RD e Karasick BW *Os Efeitos do Clima Organizacional na Performance do Emprego Gerencial e Satisfação no Emprego, Comportamento Organizacional e Desempenho Humano*, 9 (1), p.126-146, 1973.
- LUND, DB. **Cultura na Organização e satisfação no trabalho**. Jornal de Negócios e Marketing Industrial Vol. 18, p.219-236, 2003.

- MASCARENHAS, S. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- MATHIEU, JE, e ZAJAC, DM. **Uma revisão e meta-análise dos antecedentes, correlatos e consequências do envolvimento organizacional**. Boletim Psicológico, 108 (2), p.171-194, 2017.
- MAXIMIANO, ACA. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MEUDELL, RT e GADD, PR. **Reflexões sobre o estudo e relevância do envolvimento organizacional**. Review Human Resource Management, 8 (4), p.387-401, 2014.
- MEYER, JP, e ALLEN, NJ. **Compromisso no local de trabalho: teoria, pesquisa e aplicação**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2007.
- MORGAN G. **Imagens da Organização**. Sage Publications, *Thousand Oaks, CA*. 1997.
- MORRISON, EW. **Papel Definição e Comportamento Organizacional: A Importância da Perspectiva do Empregado**. Academy of Management Journal, 37, p.1543-1567, 2004.
- MOWDAY, EW. Et al. **Papel Definição e Comportamento Organizacional: A Importância da Perspectiva do Empregado**. Academy of Management Journal, 37, p.1543-1567, 1979.
- MOSCOVICI, S. **L'âge des foules**. Paris: Fayard, 1981.
- NEELY, A. Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A. e Hii, J. **A estrutura para analisar o desempenho dos negócios, a empresa de inovação e fatores contextuais relacionados: percepção de gestores e formuladores de políticas em duas regiões europeias**, Integrated Manufacturing Systems, vol. 12 n ° 2, p. 114-24, 2001.
- NEELY, A. Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A. e Hii, J. **A estrutura para analisar o desempenho dos negócios, a empresa de inovação e fatores contextuais relacionados: percepção de gestores e formuladores de políticas em duas regiões europeias**, Integrated Manufacturing Systems, vol. 12 n ° 2, p. 114-24, 2001.
- NORTHOUSE, PGE. **Liderança: Teoria e prática**. Thousand Oaks, CA: Raven, BH. Influência social e poder. Em ID Steiner & M. Fishbein (Eds). 2016.
- NYBAKK, E., Crespell, P., Hansen, E., Lunnan, A. **Antecedentes à inovação do proprietário florestal: uma investigação dos produtos e serviços florestais não madeireiros**. Ecologia Florestal e Manejo 257 (2), p. 608-618, 2009.
- ORGAN, DW, e Ryan, K. **Uma revisão de metanálise dos preditores atitudinais e disposicionais do comportamento de cidadania organizacional**. Psicologia do Pessoal, 48, p.775-802, 1995.
- PAIK, Parboteeah P. e W. Shim, **A relação Entre Percebida compensação, envolvimento organizacional e satisfação no trabalho: o caso de trabalhadores mexicanos nos Maquiladoras coreana**, Int. J. of Human Resource Management, outubro de 2007, p. 1768-1781, 2007.
- PAIM, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PAIVA, F.J. **Gestão participativa: impactos sobre a produtividade organizacional**. Curitiba: Appris, 2016

- PARK, S. **Relacionamentos entre *coaching* gerencial nas organizações e os resultados de aprendizado pessoal, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade.** Em GN McLean (Ed.). Estados Unidos - Minnesota: University of Minnesota. 2014.
- PAYNE, RL. **Clima e cultura: quão perto eles podem chegar?** Em NM Ashkenasy, C. PM Wilderom e MF Peterson (eds.), Manual de Cultura na Organização e Clima, p. 163-176. 2015.
- PERRYER, RL. JORDAN, M.P. **Clima e cultura: quão perto eles podem chegar?** Em NM Ashkenasy, C. PM Wilderom e MF Peterson (eds.), Manual de Cultura na Organização e Clima, p. 63-76. 2005.
- PILLAI, R., Williams, EA. **Liderança transformacional, autoeficácia, coesão de grupo, comprometimento e desempenho.** J. Organ. Alterar o manag. 17 (2), p. 144-159, 2004.
- POMEROL JC, ADAM F. **Tomada de decisão prática - Do legado de Herbert Simon aos Sistemas de Apoio à Decisão.** Em: Apoio à Decisão em um Mundo Incerto e Complexo: A Conferência Internacional IFIP TC8 / WG8. 321p. 2004.
- PUTTI, JM e KHEUN, LS. **Clima Organizacional - Relação de Satisfação no Trabalho em uma Organização do Setor Público.** Revista Internacional de Administração Pública, 8 (3), 337. 1986.
- QUINN, RE, e KIMBERLY, JÁ. **Um modelo espacial de critérios de eficácia: em direção a uma abordagem de valores competitivos para análise organizacional.** Management Science 29, p.363-377, 1984.
- ROBBINS S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- RUBERA, G. e KIRCA, A. **Empresa de inovação e seus resultados de desempenho: Uma revisão meta-analítica e integração teórica,** Journal of Marketing, 76 (3), p.130-147, 2012.
- RUTH, MG. **Clima Organizacional e Clima de Comunicação.** Preditores de Compromisso com a Organização. Comunicação Gerencial Trimestral: McQ (1986-1998), 5 (4), 379p. 1992.
- SARWAR, A., KHALID, A. **Impacto do empoderamento dos funcionários na satisfação e comprometimento do funcionário com a organização.** Interdiscip. J. Contemp. Res. Bus. 3 (2), p. 664-683, 2011.
- SCHNEIDER, J. BRIEF, P. GUZZO, P. **Culturas escolares: orientação e envolvimento do valor organizacional.** The Journal of Educational Research, 85 (5), p.295-302, 1996.
- SCHNEIDER, ME. **Investimentos e envolvimento como mecanismos de produção de compromisso com a organização.** Ciência Administrativa Quarterly, 16 (2), p.143-150, 1994.
- SIEGER Philipp, Bernhard Fabian, Frey Urs: **O papel da satisfação e satisfação no trabalho entre funcionários não-familiares: A investigação dos papéis das percepções da justiça e da propriedade psicológica,** Journal of the Family Business Strategy, 2, p. 78-89, 2011.
- SILVA, A. A. **Impacto do empoderamento dos funcionários na satisfação e comprometimento do funcionário com a organização.** Interdiscip. J. Contemp. Res. Bus. 3 (2), p. 664-683, 2016.
- STEERS, RM. **Antecedentes e resultados do envolvimento organizacional.** Administrative Science Quarterly, 22 (1), p.46-56, 1977.

THERRIEN, P., Doloreux, D. e Chamberlin, T. **Inovação e desempenho novidade (comercial) sector, no Serviço: Uma análise canadense**, Technovation, (31), p.655-665, 2014.

THOMAS GF, Zolin R, Hartman J. **O papel central da comunicação no desenvolvimento de confiança e seu efeito no envolvimento dos funcionários**. *Journal Of Business Communication* 46: p.287-310, 2009.

THOMPSON LL. **Making the Team: um guia para Managers** (3ªEd.) Prentice, NJ. p.12-101, 2008.

TRAINNING, D.C. **Liderança**, São Paulo: Editora Nacional, 2012 Artmed, 2004.

TRICE, H.M. e BEYER, J.M. **The cultures of work organizations**. New Jersey: Prentice Hall. 2013.

TROMPENAARS, F. **Aproveitando as ondas da cultura: entendendo a diversidade nos negócios globais**. McGeaw Hill, Nova Iorque, 2004.

VALLEN, J. e THYE, S. **Um modelo de processo dual de envolvimento organizacional**. *Trabalho e Ocupações*, 29 (1), p.97-124, 2013.

VALLEN, J. e THYE, S. **Um modelo de processo dual de envolvimento organizacional**. *Trabalho e Ocupações*, 29 (1), p.97-124, 2013.

VAN DYNE, L. e PIERCE, JL. **Propriedade psicológica e sentimentos de posse: três campos de estudo**. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), p.439-459, 2004.

VOCHT F, Vermeulen R, Burstyn I, Sobala W, Dost A, Taeger D, e outros. **Exposição à poeira inalável e sua fração solúvel de ciclohexano desde a década de 1970 na indústria de fabricação de borracha na União Europeia**. *Ocupar Med*. 2008; 65 (6): p.384-91. 2014.

WALLACE, RM. **Antecedentes e resultados do envolvimento organizacional**. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), p.46-56, 2010.

YUKL G, Lepsinger R. **Por que integrar os papéis de liderança e gerenciamento é essencial para a eficácia organizacional**. *Dinâmica Organizacional* 34: p.361- 375, 2005.