

**FACULDADE FIPECAFI**

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA E  
FINANÇAS**

**BRUNA MARIA BETIOLI MACHADO**

**Cultura organizacional, engajamento e performance:  
um estudo de caso no ambiente da pandemia**

São Paulo

2022

**BRUNA MARIA BETIOLI MACHADO**

**Cultura organizacional, engajamento e performance:  
um estudo de caso no ambiente da pandemia**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral

**SÃO PAULO**

**2022**

## FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornacchione Jr

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar

Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

B563c Betioli, Bruna Maria.

Cultura organizacional, engajamento e performance: um estudo de caso no ambiente da pandemia. /Bruna Maria Betioli. -- São Paulo, 2022.  
77 p. il.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras  
Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juliana Ventura Amaral.

1. Cultura Organizacional. 2. Teoria dos valores. 3. Engajamento. 4. Performance. 5. Pandemia. I. Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juliana Ventura Amaral. II. Título.

658.4092

Bibliotecária: Greicyene Hamaguchi Ueki CRB-8/10667

**BRUNA MARIA BETIOLI MACHADO**

**Cultura organizacional, engajamento e performance: um estudo de caso no ambiente da  
pandemia**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: 18/08/2022



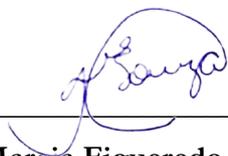
---

**Prof. Dr. Juliana Ventura Amaral**  
Faculdade FIPECAFI  
Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora



---

**Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza**  
Faculdade FIPECAFI  
Membro Interno



---

**Prof. Dr. Marcia Figueredo D'Souza**  
Universidade do Estado da Bahia  
Membro Externo

**SÃO PAULO**

**2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao meu parceiro de vida que sempre esteve disposto a me ajudar com as meninas, com leitura, com revisão, com transcrições, com puxões de orelha e abraços, com cafés, água, comida e com o que mais fosse necessário para que eu me mantivesse em movimento, para que eu não desistisse. Agradeço as minhas filhas que sempre foram compreensivas e grande apoiadoras para que a mamãe pudesse se tornar “professora de adultos”.

Agradeço a minha orientadora Juliana, que nunca desistiu de mim, que me deu estrutura e método e sempre esteve disponível, carinhosa e compreensiva.

Agradeço a “Empresa A”, a equipe de liderança do Brasil e em especial a liderança de Recursos Humanos por abrir as portas, por se fazerem disponíveis e por confiarem na seriedade desse trabalho. Mais que tudo, agradeço por me inspirarem e demonstrarem no dia-a-dia o real valor de uma cultura organizacional forte e com elevado nível de engajamento.

Agradeço aos meus pais, sogra, irmão, cunhados e amigos que me ajudaram com as meninas, que não me recriminaram por estar com o laptop ou ausente em alguns momentos de confraternização e que tiveram a paciência de me ouvir falar sobre “valores”.

Por último e não menos importante, agradeço aos companheiros de cursos, aos professores da banca, aos professores e coordenação do curso, que me acompanharam e apoiaram nessa jornada de construção do conhecimento coletivo.

## RESUMO

Betioli, B. M. (2022). Cultura organizacional, engajamento e performance: Um estudo de caso no ambiente da pandemia (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

A cultura organizacional está relacionada com eficácia e comprometimento organizacional. Aspectos da cultura organizacional influenciam no engajamento e na performance. O ambiente da pandemia do COVID-19 trouxe um cenário singular de estudo dos aspectos organizacionais. A pandemia imprimiu mudanças significativas de forma abrupta no cenário macroeconômico, nas estruturas empresariais e nas rotinas das empresas e dos trabalhadores. Os impactos sobre a cultura organizacional, engajamento e performance das empresas e indivíduos ainda são pouco conhecidos. Essa pesquisa utiliza abordagem metodológica de estudo de caso único, pautada pela triangulação de dados para obter conclusões com fontes de evidências múltiplas qualitativas e quantitativas. O objeto desse estudo é uma multinacional com subsidiária no Brasil que passa por um momento transformacional do negócio passando de 120 para mais de 300 colaboradores no período de um ano, enquanto se dava essa pesquisa. As principais fontes de informação foram uma *Survey* realizada com empregados (43), entrevistas semiestruturadas (23), documentos institucionais como comunicações internas, pesquisas organizacionais e avaliações de resultado e observações *in loco* por um período de um ano. A *Survey* utilizou questionários validados para obter uma e autoavaliações de performance, investigar o nível de engajamento com o questionário (UWES) e o inventário de valores organizacionais (questionário de Tamayo & Godim, 1996). Foram criados indicadores de Performance, Engajamento e outros valores organizacionais que possibilitaram a realização de testes não-paramétricos para determinação de correlação entre constructos quantitativos. Para a análise qualitativa das entrevistas foi adotada técnica de análise de conteúdo de Bardin. As análises qualitativas permitiram revalidar proposições de correlações estatisticamente demonstradas e complementar com ordem de causalidade. Para ambas as análises qualitativa e quantitativa, foram utilizados dicionários dos Valores Motivacionais de Schwartz e um dicionário alternativo dos Polos Axiológicos, sendo esse um desdobramento nacional da Teoria dos Valores de Schwartz. A utilização de dois dicionários serve também como elemento triangulador e preventor de vieses interpretativos por parte da pesquisadora. A pesquisa pode demonstrar evidências de que a cultura organizacional se relaciona de forma determinante e positiva com o engajamento e performance, sendo que o engajamento é o elemento cultural com maior capacidade de gerar performance. Alguns elementos de cultura como heterogeneidade de valores, *fit* cultural e adaptabilidade se relacionam de forma direta com o resultado. Não foram encontradas evidências de que valores específicos isolados da empresa, nem que a congruência de valores (*Norm Consensus*), sejam capazes de gerar engajamento ou performance. Constatou-se que a segurança, a existência de um grande projeto, o acesso a ferramentas de trabalho adequadas e o bem-estar dos indivíduos (hedonismo) são capaz de gerar engajamento. Também foi constatado que os valores motivacionais benevolência e o universalismo são capazes de gerar performance. O estudo da Empresa A traz evidências de que a cultura organizacional pode gerar com o engajamento e a performance, trazendo elementos de determinação a ser explorados por outros casos de forma a permitir uma generalização que leve a afirmar de forma ampla que elementos culturais como engajamento geram de performance dos indivíduos e empresas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Teoria dos Valores; Engajamento; Performance; Pandemia

## ABSTRACT

Betioli, B. M. (2022). Organizational Culture, engagement e performance: A case study in the pandemic environment (Masters Dissertation). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

Organizational culture is related to organizational effectiveness and commitment. Aspects of organizational culture influence engagement and performance. The environment of the COVID-19 pandemic brought an unique scenario for the study of organizational aspects. The pandemic abruptly imprinted significant changes in the macroeconomic scenario, in business structures and in the routines of companies and workers. The impacts on organizational culture, engagement and performance of companies and individuals are still poorly understood. This research uses a single case study methodological approach, guided by data triangulation to obtain conclusions with multiple qualitative and quantitative evidence sources. The object of this study is a multinational with a subsidiary in Brazil that is going through a transformational moment in the business, going from 120 to more than 300 employees in the period of one year, while this research was taking place. The main sources of information were a Survey conducted with employees (43), semi-structured interviews (23), institutional documents such as internal communications, organizational research and outcome evaluations and on-site observations for a period of one year. The Survey used validated questionnaires to obtain performance self-assessments, to investigate the level of engagement with the questionnaire (UWES) and build the organizational values inventory (Tamayo & Godim, 1996 questionnaire). Indicators of Performance, Engagement and other organizational values were created that made it possible to carry-out non-parametric tests to determine the correlation between quantitative constructs. For the qualitative analysis of the interviews, Bardin's content analysis technique was adopted. Qualitative analyzes allowed to revalidate propositions of statistically demonstrated correlations and to complement them with causality order. For both qualitative and quantitative analyses two dictionaries were used, the Schwartz's Motivational Values and an alternative unfolding dictionary considering Axiological Poles perspective. This second is also based on Schwartz's Theory of Values. The use of two dictionaries also serves as a triangulating element and preventing interpretive biases on the part of the researcher. The research can demonstrate evidence that organizational culture is decisively and positively related to engagement and performance, with engagement being the cultural element with the greatest capacity to generate performance. Some elements of culture such as heterogeneity of values, cultural fit and adaptability are directly related to the result. No evidence was found that specific isolated values of the company, nor that the congruence of values (Norm Consensus), are capable of generating engagement or performance. It was found that safety, the existence of a large project, access to adequate work tools and the well-being of individuals (hedonism) are capable of generating engagement. It was also found that the motivational values, benevolence and universalism are capable of generating performance. The study of Company A brings evidence that organizational culture can generate with engagement and performance, bringing elements of determination to be explored by other cases in order to allow a generalization that leads to a broad statement that cultural elements such as engagement generate performance of individuals and companies.

Keywords: Organizational Culture; Theory of Values; Engagement; Performance; Pandemic

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo de Hofstede da Manifestação da Cultura: de Superficial a Profundo.....	15
<b>Figura 2.</b> Modelo Teórico: Dez Tipos Motivacionais de Valores Segundo Schwartz.....	16
<b>Figura 3.</b> O Círculo Motivacional dos Valores .....	18
<b>Figura 4.</b> O Papel dos Valores na Satisfação no Trabalho.....	19
<b>Figura 5.</b> Estrutura Teórica dos Polos Axiológicos dos Valores Organizacionais .....	19
<b>Figura 6.</b> Modelo de P-O Fit de Chatman (1989) .....	25
<b>Figura 7.</b> A Organização Simplesmente Irresistível .....	32
<b>Figura 8.</b> Desenho de Pesquisa Simplificado .....	35
<b>Figura 9 .</b> Desenho de Pesquisa Completo.....	35
<b>Figura 10.</b> Heterogeneidade de Valores Motivacionais Complementariedade .....	49
<b>Figura 11.</b> Heterogeneidade de Valores segundo Polos Axiológicos.....	50
<b>Figura 12.</b> Scatterplots Fit vs. Engajamento (NE) e vs. Performance (AAP) .....	52
<b>Figura 13.</b> Polos Axiológicos dos Elementos que Gestores quando recrutam .....	53
<b>Figura 14.</b> Polos Axiológicos dos Elementos que Definem o Engajamento.....	55
<b>Figura 15.</b> Polos Axiológicos do Elementos que geram o Engajamento.....	57
<b>Figura 16.</b> Polos Axiológicos do Elementos que Geram o Resultado.....	58
<b>Figura 17.</b> Scatterplot Engajamento dos Colaboradores e Performance (AFP) .....	60
<b>Figura 18.</b> Radar dos Valores Motivacionais para Engajamento e Resultado .....	62
<b>Figura 19.</b> Testes de Correlação: Valores Motivacionais que Geram Engajamento e Resultado. 63	
<b>Figura 20.</b> Radar dos Polos Axiológicos para Engajamento e Resultado .....	63
<b>Figura 21.</b> Testes de Correlação: Polos Axiológicos que Geram Engajamento e Performance... 63	
<b>Figura 22.</b> Desenho de Pesquisa Validado: Fatores Organizacionais Geradores de Performance .....	68

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Resumo dos Principais Fundadores dos Valores Básicos Humanos até 1965.....	14
Tabela 2 – Definição Conceitual dos Dez Valores Básicos.....	17
Tabela 3 – Resumo dos Constructos e Instrumentos de Coleta de Informação.....	36
Tabela 4 – Nível de Engajamento, <i>Norm Consensus</i> e Autoavaliação de Performance.....	37
Tabela 5 – Relação Valores da Empresa e Perguntas do Questionário.....	40
Tabela 6 – Estratificação dos Respondentes segundo Nível de Engajamento.....	42
Tabela 7 – Resumo das Observações segundo Categoria e Unidade de Contexto.....	44
Tabela 8 – Valores Organizacionais na Empresa.....	47
Tabela 9 – Correlação Valores da Empresa, Engajamento (NE) e Performance (AAP).....	48
Tabela 10 – Valores Organizacionais na Empresa, nos indivíduos e <i>PO Fit</i> .....	51
Tabela 11 –Correlação entre Fit e Performance.....	51
Tabela 12 – Correlação entre Fit e Engajamento.....	52
Tabela 13 – O que Gestores Buscam quando recrutam.....	53
Tabela 14 – Definindo o Engajamento.....	54
Tabela 15 – Engajamento. Polos Axiológicos e Valores Motivacionais.....	56
Tabela 16 – Top 20 Geradores de Resultado. Polos axiológicos e valores Motivacionais.....	58
Tabela 17 – Performance (AFP) média segundo Engajamento (NE).....	59
Tabela 18 – Valores Motivacionais, Engajamento e Resultado.....	61
Tabela 19 – Sentimento de Segurança durante a Pandemia.....	64
Tabela 20 – Fatores Geradores de Segurança e de Insegurança no Trabalho.....	65
Tabela 21 – Resultado das Proposições de Pesquisa.....	67

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1 Contextualização .....	10
1.2 Questão de Pesquisa, Objetivo Geral e Objetivos Específicos .....	11
1.2.1 Questão de Pesquisa.....	11
1.2.2 Objetivo Geral.....	11
1.2.3 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativas e Limitações.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO E CONSTRUÇÃO DAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA .....	14
2.1 Teoria dos Valores Básicos Humanos.....	14
2.1.1 Schwartz e a Teoria dos Valores.....	16
2.1.2 Polos Axiológicos .....	19
2.2 Cultura Organizacional e Fatores Geradores de Performance .....	20
2.2.2 Heterogeneidade, Diversidade, Incerteza e Performance.....	23
2.2.3 Fit Cultural (P-O Fit), Adaptabilidade e Performance .....	25
2.3 Engajamento e Performance.....	28
2.3.1 Pandemia, Adaptação e Engajamento .....	32
3. METÓDOS .....	35
3.1 Classificação e Desenho de pesquisa.....	35
3.2 Técnicas e Procedimentos .....	35
3.2.1 Questionários (Survey).....	37
3.2.1.1 Escala de Engajamento UWES .....	37
3.2.1.2 Escala de Valores Organizacionais.....	38
3.2.2 Entrevistas.....	38
3.2.2 Análise de documentos institucionais e observação da cultura organizacional da empresa .....	39
3.3 Construção de Indicadores.....	39
3.3.1 Valores da Empresa.....	39
3.3.2 Norm Consensus .....	40
3.3.3 Fit Cultural.....	40
3.3.4 Nível de Engajamento.....	41
3.3.5 Autoavaliação de Performance (AAP).....	41
3.3.5 Avaliação Formal de Performance (AFP) .....	41
3.4 Técnica para Análise de Conteúdo.....	42
3.5 Caracterização do Objeto do Estudo.....	44
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	47
4.1 Os Valores da Empresa e Norm Consensus .....	47
4.1.1 Heterogeneidade de Valores e Performance.....	48

4.1.2 Fit Cultural, Engajamento e Resultado.....	50
4.1.3 Recrutamento .....	52
4.2 O que gera engajamento .....	54
4.3 O que gera resultado. Principais fatores Geradores e Polos Axiológicos.....	57
4.4 Engajamento e Geração de Resultado.....	59
4.4.1 Abordagem Quantitativa: Avaliação Formal de performance (AFP) e o Engajamento (NE) 59	
4.4.2 Abordagem Qualitativa: análise de Performance e Engajamento a partir de Valores Motivacionais e dos Polos Axiológicos.....	60
4.5 Adequação e Performance: O Papel da Resiliência .....	64
4.5 Segurança, Performance e o Papel da Liderança.....	64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICES.....	78

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

O período da pandemia é assim um momento singular para testar as teorias organizacionais e buscar entender como condições preexistentes como cultura organizacional, engajamento e resiliência possibilitaram melhor ou pior performance das organizações. Esse é um estudo de caso único da sucursal brasileira de uma empresa multinacional que foi desenvolvido entre julho de 2021 e junho de 2022.

O cenário da pandemia do COVID-19 imprimiu de forma abrupta uma nova realidade sobre as organizações (Goodell, 2020). Nos últimos dois anos, muito vem sendo discutido sobre os efeitos da pandemia sobre a vida da população em diversos aspectos da vida para os indivíduos. Assim como os indivíduos, uma nova realidade também foi abruptamente imposta às organizações. Ainda se sabe muito pouco sobre como essas mudanças impactaram na dinâmica das organizações, no engajamento nos funcionários e na cultura das empresas.

Houveram mudanças no *Go-to-Market*, o desaparecimento de alguns mercados e o aparecimento de outros. As organizações se viram forçadas a realizar mudanças significativas como a aceleração da digitalização, muitas sendo forçadas a “modernizar” a forma de trabalhar. Lavarda et al. (2021) dizia há um ano que “A pandemia segue em evolução, e as incertezas predominam no contexto global e local desafiando a tomada de decisão”. Em 2022, após mais de dois anos do início da pandemia, seguimos sob efeitos da incerteza, das mudanças institucionais e da forma das pessoas se relacionarem. E os estudos científicos que tratam dos efeitos da pandemia na cultura organizacional ainda são escassos.

As organizações são sistemas abertos que interagem com o meio em que estão inseridas. A cultura organizacional é um padrão de pressuposições básicas que são compartilhadas e aprendidas por um grupo a medida em que resolvem seus problemas de adaptação externa e interna. À medida que essas pressuposições funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas, elas passam a ser ensinadas aos novos membros como a forma certa de perceber, pensar e sentir os problemas (Schein, 1985, 1992).

A cultura corporativa é uma ferramenta importante para garantir a previsibilidade dos resultados, uma vez que decisões operacionais não consonantes com a cultura podem gerar resultados e consequências indesejáveis. A maneira como se tomam decisões, o sistema de recompensa, os valores básicos que guiam a companhia, entre outros, são as manifestações da cultura organizacional (Schein, 1999). Ao analisar a capacidade da cultura organizacional gerar vantagens competitivas, Barney (1986) encontrou que empresas que possuem culturas com determinados atributos podem obter uma performance financeira superior de forma sustentável, indicando que determinados valores organizacionais podem ser capazes de gerar resultado.

Os valores, crenças e comportamentos que diferenciam uma organização de outra é o que define a cultura de uma determinada organização (Deal, 1999). A cultura de uma empresa pode catalisar ou minar o seu sucesso (Corritore et al., 2020).

Dentro das organizações os líderes têm a responsabilidades de criar e manter características organizacionais que recompensem e incentivam esforços coletivos; assim a cultura organização se destaca como um dos componentes importantes para sustentar o desempenho e vantagem competitiva (Madu, 2012). Segundo um dos heads funcionais da Empresa A

“uma das responsabilidades maiores do líder é conhecer ou reconhecer essas qualidades no time dele e gerar boas experiências a partir do que se está fazendo todos os dias. E gerar uma boa experiência poder significar algo bem diferente para você que é para mim. E é trabalho líder entender quais são as coisas que ativam às pessoas no seu time. Se eu chego com mais vinte por cento de aumento salarial para todas as pessoas, eu acho que a maioria estaria bem feliz, mas salário não é 100% da motivação de todos os funcionários.”

Há mais de três décadas, Calori e Sarmin (1991) iniciaram a discussão que se fazia necessário o estudo das relações, valores, crenças ou normas de comportamento das empresas para explicar a efetividade e eficiência das firmas. Isso porque desses aspectos culturais e relacionais se deriva a forma de como funcionar bem, de como lidar com problemas.

Diferentes sistemas de planejamento e controle de gestão são gerados nas organizações como produto dos valores culturais das mesmas, de tal forma que as dimensões culturais são capazes de prever e explicar diferenças nas filosofias e das abordagens do design organizacional (Harrison et al., 1994). Contudo, ainda que não exista pleno consenso na literatura sobre a relação entre cultura organizacional e geração de resultados.

Mais recentemente, vem-se demonstrando que o desempenho organizacional depende dos desempenhos individuais ou, em outras palavras, que as produções de cada colaborador contribuirão para o desempenho das organizações (Akob et al., 2020; Haerani et al., 2020; Nguyen et al., 2019).

A importância da Cultura Organizacional para as empresas pode ser inferida pelo pragmatismo das organizações. As organizações investem em sistemas, testes de perfil e outras ferramentas de avaliação de forma a identificar os colaboradores que melhor fazem “*fit* cultural” com a empresa. Dado que as decisões gerenciais tendem a ser tomadas por entes racionais e os investimentos das empresas costumam estar pautados em retornos, inferimos que as companhias entendem que existem valores nas culturas das organizações que podem ser capazes de gerar resultados, justificando o investimento na organização.

Engajamento e *Norm Consensus* são conceitos frequentemente associados a Cultura Organizacional. *Norm Consensus*, ou congruência de valores, é o alinhamento entre os valores percebidos como reais pelos membros de uma organização e os ideais. Ele é determinante para que determinados valores existam e tenham capacidade de transmissão (Siqueira & Vieira, 2012). Engajamento é um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho, sendo caracterizado pelo vigor, pela dedicação e pela concentração. Indivíduos engajados percebem se inspiram ao identificar que sente prazer nas atividades que realizam, executando suas tarefas de tal forma que ele e a organização são beneficiados.

O engajamento se relaciona um estado insistente, afetivo-cognitivo que não se foca em objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico (Santos et al., 2019; Schaufeli et al., 2013). A atitude positiva do funcionário com seu local de trabalho e seu sistema de valores é também chamado de “conexão emocional positiva”. Funcionários engajados, com uma conexão emocional positiva, vão além do dever para desempenhar suas funções em excelência (Saks, 2006).

## **1.2 Questão de Pesquisa, Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

### **1.2.1 Questão de Pesquisa**

Tendo em vista a contextualização realizada, a questão de pesquisa que fundamenta o estudo é: Como a cultura organizacional impacta o engajamento e a performance diante do contexto de pandemia?

### **1.2.2 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral investigar como a cultura organizacional impacta o engajamento e a performance no ambiente da pandemia.

### 1.2.3 *Objetivos Específicos*

Em concomitância com o objetivo geral, nos propomos a investigar-se os mecanismos e ferramentas através dos quais uma cultura organizacional é capaz de influenciar performance, apresentando os seguintes objetivos específicos:

- Investigar como a **Cultura Organizacional** influencia na Performance
- Investigar como a **Cultura Organizacional** influencia no Engajamento
- Investigar como o **Engajamento** influencia na Performance
- Discutir a presença do elemento **Norm Consensus** na Cultura Organizacional
- Discutir a presença do elemento **Fit Cultural** na Cultura Organizacional
- Discutir a presença do elemento **Heterogeneidade de Valores** na Cultura Organizacional
- Discutir a presença do elemento **Adaptabilidade** na Cultura Organizacional
- Discutir a presença do elemento **Nível de Insegurança** no engajamento
- Explorar se a **Pandemia** do COVID-19 afetou a **Cultura Organizacional** e o **Engajamento**

### 1.3 *Justificativas e Limitações*

Nesse sentido, esta pesquisa se dedica a investigar os mecanismos pelos quais a Cultura Organizacional é capaz de influenciar na performance, a partir do engajamento, em um contexto de adversidade representado pela pandemia. A performance está relacionada com o comportamento, é o fruto das atitudes dos indivíduos que buscam alcançar determinados resultados. Dado a natureza atitudinal desse estudo, na busca do “como” valores podem contribuir para a organização, a variável dependente do estudo é a performance, não o resultado em si, que dependerá de outros fatores, inclusive externos, que estão além dos valores comportamentais das organizações.

Literatura internacional já traz algumas pesquisas, incluindo estudos de caso, que tratam da relação entre cultura organizacional, engajamento e performance, a mencionar os de Calori e Sarnin (1991), Kaliannan e Adjovu (2015), Lee (2018) e Grobelna (2019). No Brasil, alguns estudos de caso como Tarifa (2016) e Tarifa et al. (2011) trazem aspectos da cultura organizacional e controles gerencias, porém essa literatura ainda é escassa. Ainda que muito estudado desde o final do século XX, o papel da cultura organizacional na geração de resultado segue sendo atual, parte da rotina das empresas e a forma de abordar o tema vem sendo cada vez mais profunda e complexa dado o entendimento de que a cultura de uma empresa pode catalisar ou minar o seu sucesso (Corritore et al., 2020).

Nas empresas cultura, valores e engajamento são elementos cada vez mais presente nas estratégias das organizações. Grandes consultorias multinacionais vendem as organizações suas metodologias de mensuração de engajamento e clima organizacional. Considerando que os líderes das organizações são agentes racionais e que tem por objetivo maximizar os resultados das empresas, infere-se que a contratação de pesquisas ocorre pela percepção de que o diagnóstico e *insights* obtidos à cerca de engajamento e cultura organizacional são capazes de melhorar os resultados das empresas.

Em busca de criar uma diversidade de valores, muitos são feitos dos esforços de construção de um ambiente institucional mais heterogêneo. Contudo, muitas desses esforços estão direcionados a inclusão de estereótipos, atendendo a heterogeneidade interpessoal. Isso termina muitas vezes por banalizar a verdadeira heterogeneidade, a intrapessoal (Corritore et al., 2018). Esse trabalho se diferencia por buscar os efeitos da diversidade no seu aspecto mais essencial, do aspecto mais amplo da presença de valores diversos que trazem olhares e forma de pensar diversos para a organização.

As turbulências causadas pela pandemia do COVID-19 são sem precedentes na história recente e o impacto das organizações ainda não são conhecidos, o que cria um ambiente de estudo singular.

Segundo a pesquisa *Business Pulse Survey*, desenvolvida pelo Banco Mundial e implementada durante junho e julho de 2020, em parceria com o SEBRAE-SP, a pandemia do COVID-19 impacta as empresas simultaneamente por meio de vários canais distintos. O estudo com microempreendedores individuais (MEIs), microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) do estado de São Paulo sugere a existência de evidências preliminares de que empresas mais bem geridas são também aquelas que conseguiram se adaptar, reduzindo custos e digitalizando-se, bem como incorporando novos processos, como a adoção de protocolos de saúde, o que estava permitindo que sobrevivessem as mudanças impostas por fatores externos.

Os profissionais da área financeira estão constantemente expostos a fatores culturais que, muitas vezes, parecem confrontar com o objetivo funcional de garantir a maximização do retorno para o acionista pelo investimento que o tem confiado. É importante assim estarmos cientes e atentos aos fatores culturais que influenciam os resultados da empresa e entender seu papel na construção de outros valores e na execução de projetos, como fusões e aquisições (Carvalho & Moreno, 2001; Calori & Sarmin, 1991).

O médico para cuidar do seu paciente tem que entender não só a doença em si, mas todo o funcionamento e condições do organismo que está em tratamento para poder avaliar qual é o melhor remédio para uma dada situação. A luz do que foi apresentado sobre a cultura organizacional, o profissional de finanças precisa entender a dinâmica da organização onde está inserido, consciente do caráter vivo e singular de cada instituição, há que entender a realidade cultural da organização em que atua, compreender os mecanismos pelos quais a cultura é capaz de influenciar (ou não) na performance dos indivíduos e da empresa. Isso possibilita diagnósticos mais precisos e a proposição de soluções mais efetivas e adequadas a realidade de cada instituição em cada momento.

Quanto às limitações dessa pesquisa, sabe-se das dificuldades pesquisa com valores: evitar o uso de medidas auto reportadas para evitar vieses, fotos de um momento específico e categorias predeterminadas (Srivastava et al. 2018). Ademais, há uma dificuldade em medir culturas, por falta de ferramentas boas, eficazes, que permitam categorização. As pesquisas e questionários com funcionários geralmente não são confiáveis por i. trazerem realidades momentâneas ou episódicos de organizações em constante evolução, ii. pelos funcionários não serem necessariamente consistentes entre valores e crenças que dizem ser importantes para eles e como isso se compara com a maneira como realmente se elas comportam., e iii. pelos questionários serem limitados, tendendo a categorizar em alguns tipos comuns o que são culturas distintas e idiossincráticas (Corritore et al., 2020).”

Dado caráter interpretativo da análise qualitativa com a adoção de dicionário, a replicabilidade do estudo é dificultada. Para evitar vieses toda a análise qualitativa foi duplicada com a adoção de dois dicionários distintos enquanto dimensões, porém com o mesmo embasamento teórico, a Teoria dos Valores de Schwartz. A coleta de dados qualitativa com o uso de instrumento de pesquisa das entrevistas traz um outro possível limitante que é obter a informação de forma mais confiável, sobrepassando algum possível nível de constrangimento que o entrevistado possa vir a sentir.

Adicionalmente, por se tratar de um estudo de caso único, esse estudo descreve o objeto de estudo sob o contexto e a luz da teoria, sem a pretensão de fazer-se generalizável. Com o recorte e contexto particulares escolhidos, buscar-se obter *insights*, conforme sugere Numagami (1998), que tenham o potencial para encorajar o diálogo reflexivo na sociedade e permitam a geração de *insights* em outras organizações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO E CONSTRUÇÃO DAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Essa pesquisa se baseia na Teoria dos valores básicos humanos e na Teoria dos valores de Schwartz. A seguir serão apresentadas a Teoria dos Valores Básicos Humanos com um compilado dos principais pesquisadores e contribuições teóricas até Schwartz com a formação da Teoria dos Valores e dos polos axiológicos. Em seguida é construída a definição de Cultura Organizacional na busca de identificar quais são os fatores das culturas organizacionais que podem vir a serem capazes de gerar Performance, entre eles heterogeneidade, diversidade, segurança, *fit* cultural, adaptabilidade e engajamento.

As normas, regras e valores de um determinado grupo social são transmitidos entre indivíduos, criando um “imaginário social” (Berger & Luckman, 1967). Cultura pode ser definida como sendo uma “cola” social ou normativa que mantém uma organização unida (Siehl & Martin, 1981). As diferentes culturas se manifestam nos padrões de valores, percepções, premissas e normas. A Cultura Organizacional é o conjunto de premissas básicas que regem organizações e grupos (Schein, 1985) e as instituições são construções da mente humana que não podem ser vistas, sentidas ou tocadas (North, 1990, p. 107).

### 2.1 Teoria dos Valores Básicos Humanos

Desde o final do século XIX os conhecimentos sobre os valores humanos e seu impacto na sociedade vem sendo desenvolvido por diversas áreas do conhecimento, a saber Antropologia, Filosofia, Ciência Política, Psicologia e Psicologia social. Durkheim (1893), ao definir a consciência coletiva como fator vital para a perpetuação da sociedade, coloca a atenção sobre a importância dos valores que são comuns às sociedades. A Tabela 1 resume os principais pesquisadores e suas contribuições para a Teoria dos Valores Básicos Humanos.

Tabela 1

#### Resumo dos Principais Fundadores dos Valores Básicos Humanos até 1965

Ano	Autor	Area	Principais Contribuições Teóricas
1893	Durkeim	PH SP SC	Definiu a consciência coletiva como as regras e valores comuns da sociedade Consciência coletiva como fator vital para a perpetuação da sociedade
1905	Weber	PH SC	Desenvolveu a Teoria das Esferas de Valor, dividindo o conflito de valores intrínseco aos indivíduos, cujas decisões não podem ser creditada à ciência (lógica), um dos primeiros questionamentos da racionalidade das decisões humanas
1913	Scheler	PH	Representou os valores em uma ordem hierárquica
1926	Perry	PH	Desenvolveu a Teoria Geral do Valor e Explorou as oito dimensões do valor
1927	Thurstone	PS	Apresentou A Lei do Julgamento Comparativo como um modelo matemático aplicado na mensuração dos valores psicológicos
1935	Parsons	SC	Desenvolveu a Teoria da Ação
1939	Dewey	PS PH	Desenvolveu a Teoria da Valoração e negou que valores são objetivos potenciais ( <i>ends-in-view</i> )
1961	Klockhon & Strodtbeck	AN	Criou o Método de Orientação de Valor (Value Orientation Method - VOM) para examinar a variação dos estilos de interação social entre diferentes culturas
1965	Scott	PS	Criou Escalas de Valor Pessoal para medir os valores pessoais ou as ideias morais

Legenda:

AN Antropologia  
PH Filosofia

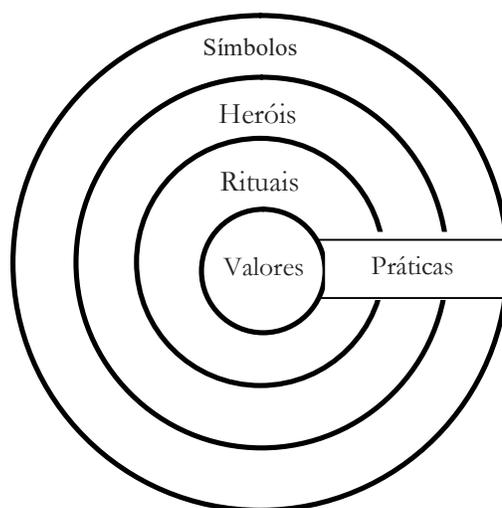
PS Psicologia  
SP Psicologia Social

SC Sociologia

Valores são elementos integradores, compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização. Quando há coincidência na percepção dos valores da empresa entre todos os membros da organização, ou seja, quando há convergência de valores entre os membros de uma organização, atribui-se o nome de valores compartilhados. No estudo dos valores, é mais importante identificar as convergências do que as divergências entre os valores observados, de modo a se mensurar a importância que os componentes de uma organização dão aos valores organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996).

Milton Rokeach (Psicólogo Social, Polaco-Estadunidense, 1918-1988) contribuiu com a formulação da natureza dos valores e a decorrente criação de uma Escala de Valores que permite medir valores pessoais e sociais. Ele define valores como sendo “Crenças duradouras de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo oposto ou inverso de conduta ou estado final de existência.” (Tradução livre para: “*Enduring beliefs that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence*” (Rokeach, 1973). E aponta a diferença entre os valores que usamos para nós mesmos e os valores que usamos enquanto parte da sociedade. Ele classifica os valores entre os que são modos de conduta, ou seja, valores instrumentais (como lógica, honestidade, imaginação, perseverança etc.) e os valores que são objetivos finais da existência, ao que chama de “valores humanos terminais” (como segurança familiar, liberdade e equidade). Para Rokeach os valores tendem a ser estáveis ao longo do tempo.

Hofstede (Psicólogo Social, Alemão, 1928-2020) foi pioneiro na pesquisa de grupos e organizações *cross*-culturais tendo como primeiro grupo de pesquisa os empregados da IBM, onde trabalhava, analisando as culturas de diferentes países. Identificou que os comportamentos humanos não são randômicos. Os mesmos indivíduos em um dado ambiente tendem a repetir comportamentos ao passar do tempo, com o que se infere que os comportamentos podem ser em até certo nível previsível (Hofstede, 1980). Hofstede relativiza a cultura e suspende o julgamento, de forma que as ações devam ser precedidas de informação sobre a natureza das diferenças culturais entre sociedades, suas raízes e consequências, conforme ilustrado na Figura 1.



**Figura 1.** Modelo de Hofstede da Manifestação da Cultura: de Superficial a Profundo.

**Nota.** Tradução do modelo “*Manifestations of culture: From shallow to deep*” de Hofstede (1980, p.7)

As culturas se manifestam através de Símbolos, heróis, rituais e valores. Os símbolos são as palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é reconhecido pelos que partilham uma dada cultura. São exemplos de símbolos as línguas, gírias, formas de vestir, bandeiras etc. Os heróis são personalidades com características altamente valorizadas por uma determinada cultura e são modelos de comportamento a serem seguidos. Eles podem ou não estar vivos, podendo ser reais ou imaginárias. Os Rituais são atividades coletivas para atingir fins desejados que são vistos por uma dada cultura como essencial, porém tecnicamente não são necessários. Os valores por sua vez são tendências que levam à preferência de um certo estado das coisas *versus* ao seu oposto. Seu principal trabalho cria índices de Dimensões Culturais para classificar as culturas nacionais. As dimensões são: Distanciamento do poder, Individualismo, Aversão a incertezas, Masculinidade, Orientação a longo prazo e Indulgência *versus* restrição.

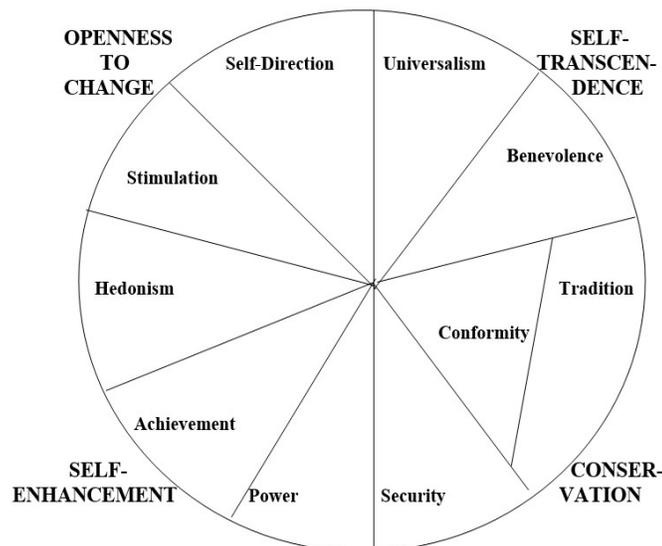
No final da década de 1980, a partir de uma revisão da literatura sobre valores humanos, Schwartz e Bilsky (1987) identificam o que consideram as características inerentes aos valores:

1. São crenças ligadas inextricavelmente ao afeto;
2. São fins ou comportamentos desejáveis;
3. Transcendem situações específicas;
4. Orientam a seleção e avaliação de pessoas e acontecimentos; e
5. São organizados segundo a importância relativa que lhes é atribuída.

### 2.1.1 Schwartz e a Teoria dos Valores

Com base nas características anteriormente apresentadas e com o objetivo de medir os valores teorizados por Rokeach, Schwartz inicia o desenvolvimento da Teoria dos Valores, que identifica dez orientações de valores motivacionalmente distintos, latentes e que podem ser reconhecidos por todas as pessoas, de todas as culturas. Essas orientações especificam a dinâmica de conflito e congruência entre esses valores.

Com o intuito de ser uma teoria unificadora para o campo da motivação humana, ela trata das diferentes maneiras de organizar necessidades, motivos e objetivos. Schwartz define valores como “o critério que as pessoas utilizam para selecionar e justificar ações e para avaliar pessoas, incluindo a si mesmo, e eventos” (Schwartz, 1992; 2007). O modelo da Teoria dos Valores é apresentado na Figura 2.



**Figura 2.** Modelo Teórico: Dez Tipos Motivacionais de Valores Segundo Schwartz  
Nota. Schwartz (2007)

Os valores são apresentados dispostos em forma de círculo, trazendo a ideia de dinamismo e complementação, sendo possível encontrar compatibilidades ou conflitos de valores. Teoriza-se a existência de dez tipos motivacionais de valores universais (poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança), que são agrupados segundo seus tipos ou polos motivacionais. O caráter bipolar e dimensional dos polos, a saber Autopromoção versus Autotranscendência e Mudança versus Conservação, traz a ideia do conflito, mas também da complementariedade e complexidade dos valores. A Tabela 2 traz o detalhamento da definição conceitual de cada um dos 10 valores básicos com respectivos componentes de definição.

Tabela 2  
**Definição Conceitual dos Dez Valores Básicos**

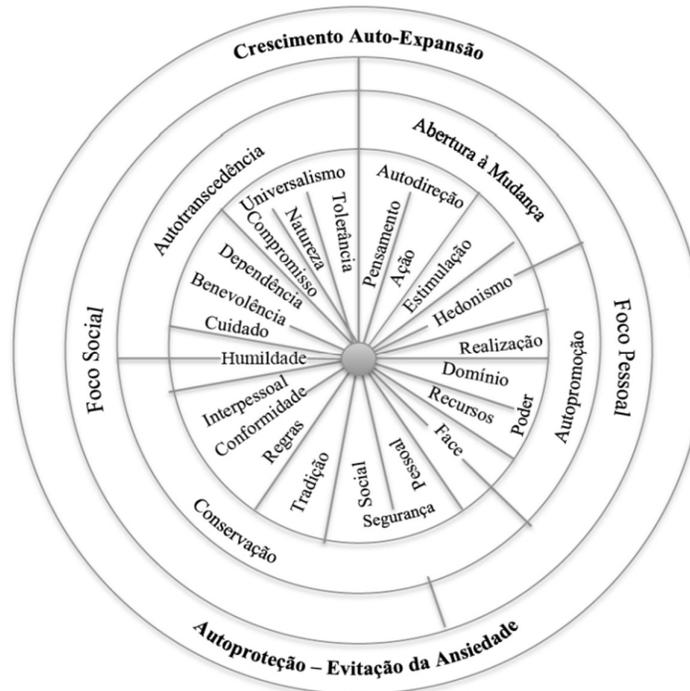
<b>Valor Motivacional</b>	<b>Definição Conceitual*</b>	<b>Componentes de Definição</b>
Autodirecionamento	Pensamento e Ação independentes - escolhendo, criando, explorando	Autonomia de pensamento Autonomia de ação
Estimulação	Excitação, novidade e desafio de vida	Excitação, Novidade, Desafio
Hedonismo	Prazer e sensação de autogratificação	Componente único: Prazer
Conquista	Sucesso pessoal através de demonstração de competência de acordo com padrões sociais	Sucesso Pessoal Demonstrando competência
Poder	Status social e prestígio, controle e domínio sobre pessoas e recursos	Domínio sobre pessoas Controle de recursos materiais, status, prestígio
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo	Segurança social Segurança pessoal
Conformidade	Controle sobre ações, inclinações e impulsos com potencial para afetar ou ferir os demais, e para violar as expectativas e normas sociais	Interpessoal: evitar incomodar os outros, Respeito às normas sociais
Tradição	Respeito, comprometimento, e aceitação dos costumes e ideias vindas da cultura e religião tradicionais	Componente único: mantendo tradições culturais e religiosas
Benevolência	Preservação e melhoramento do bem-estar das pessoas com as quais se tem contato frequente	Componente único: Cuidando dos membros do seu grupo social
Universalismo	Compreendendo, reconhecimento, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e da natureza	Tolerância, Preocupação social, protegendo a natureza

**Nota.** Tradução livre de Schwartz et al. (2012).

Ponto central na Teoria dos Valores de Schwartz é que os valores motivacionais são variáveis contínuas, não devendo ser tomados como variáveis discretas, o que foi ignorado por muitas pesquisas que se embasaram na primeira teoria de Schwartz. Para esclarecer e complementar essa pesquisa, em 2012 Schwartz liderou um grupo de sete pesquisadores no refinamento da teoria dos valores motivacionais básicos para incorporar uma característica não consideradas na teoria proposta de 1992”. Os valores formam um Círculo Motivacional Contínuo (“*Values form a circular motivational continuum*”).

“Segundo a teoria de valores, as associações entre os valores e o comportamento devem refletir um contínuo circular motivacional. Os valores são compatíveis à medida que os comportamentos promovem ou expressam metas de um par de valores. Quando os comportamentos têm consequências opostas para dois valores, promovendo a meta de um em detrimento do outro, os valores estão em conflito.” (Torres, Schwartz & Nascimento, 2016)

Schwartz et al. (2012) realizam um refinamento da Teoria dos Valores e trazem a representação na forma do Círculo Motivacional dos Valores de acordo com a teoria de valores básicos refinada de Schwartz. Com o intuito de examinar o poder preditivo relacionadas as atitudes e crenças, eles ordenam 19 valores a partir das compatibilidades e conflitos e a partir dos seus objetivos motivacionais (Figura 3).



**Figura 3.** O Círculo Motivacional dos Valores

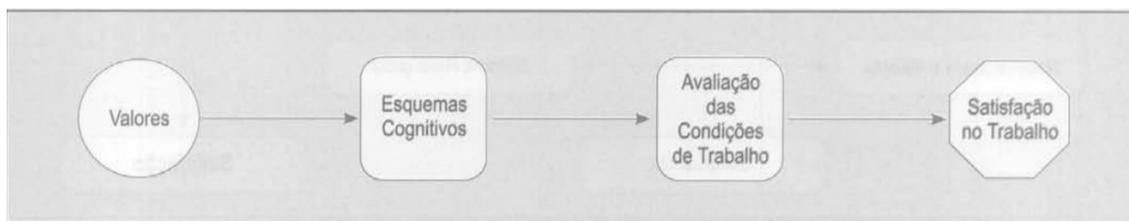
**Nota.** Torresa, Schwartzb & Nascimentoc (2016).

O Círculo Motivacional dos Valores agrupa os valores e os contrapõe segundo diferentes perspectivas. Na parte mais externa do círculo se agrupam os valores entre os relacionados a forma de lidar com a ansiedade na dualidade autoproteção, que evita geradores de ansiedade (parte inferior) e autodesenvolvimento (metade superior). O seguinte círculo interno agrupa os valores entre os voltados a resultados para individuais (pessoal, à esquerda) e os voltados a resultados ao social (ao próximo, as instituições, à direita). O terceiro e o quarto círculo trazem elementos já contemplados na teoria original. O terceiro círculo indica os quatro tipos motivacionais de segunda ordem que captam as duas dimensões bipolares de incompatibilidade motivacional entre os valores. O círculo interno, termina de refinar a teoria original ao trazer 19 valores que foram mais estreitamente definidos, contemplando os mesmos 10 conceitos do contínuo motivacional original.

Alvaro Tamayo, pós-doutor em psicologia, trouxe para o Brasil a proposta Teoria dos Valores de Schwartz e a transpôs para o campo organizacional. Através do estudo dos valores no trabalho, ele favorece a melhor compreensão do comportamento humano nas organizações e no trabalho. Tamayo (1998) define valores como “princípios transacionais, que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo a sua ordem de importância e que orienta a vida do indivíduo.

Os valores podem ser vistos como metas autofixadas que possuem ordem motivacional, uma vez que expressam interesses ou desejos dentro de áreas motivacionais. Os valores podem ser hierarquizados de acordo com o grau de importância que tem na vida de cada indivíduo. A Figura 4 traz como os valores pessoais de um indivíduo é determinante para sua satisfação no trabalho. Os valores dão origem a esquemas cognitivos com os quais os indivíduos avaliam as

suas condições de trabalho e essas condições acabam por determinar o seu nível de satisfação no trabalho.



**Figura 4.** O Papel dos Valores na Satisfação no Trabalho

Nota.: Tamayo (1998).

### 2.1.2 Polos Axiológicos

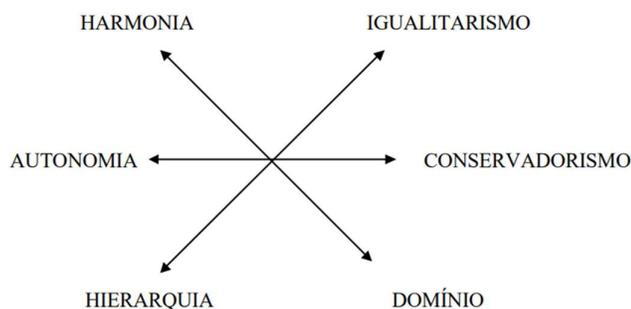
Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999) demonstraram que os valores pessoais podem ser analisados nos níveis individual e cultural. Onde dimensões culturais dos valores podem ser expressadas enquanto problemas ou dilemas sociais básicos que regulam as interações humanas, sendo esses dilemas de três dimensões fundamentais que constituem os eixos da cultura da sociedade. Da mesma forma que o indivíduo e que as sociedades em geral, as organizações encontram problemas universais que têm que ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência.” São os três problemas fundamentais das organizações segundo (Schwartz & Ros, 1995):

i. A relação entre o indivíduo e o grupo. Essa relação é conflituosa já que é difícil conciliar sempre as metas e os interesses do indivíduo com os do grupo.

ii. A necessidade da organização ter uma estrutura para garantir seu funcionamento, onde se faz necessário definir papéis, normas, subsistemas organizacionais, relações entre eles, estratégias de trabalho etc.

iii. A relação da organização com o meio ambiente natural e social, que interage continuamente com o ambiente físico (por exemplo, extração de matéria-prima), com a sociedade e com outras organizações.

A partir dos três problemas fundamentais, Mendes & Tamayo (2001) propuseram estudar os valores organizacionais “considerando a organização como uma coletividade que encontra e deve solucionar os mesmos problemas fundamentais que qualquer sociedade”. Com base nessa teoria, os autores propõem a construção de um esquema com seis polos axiológicos para categorizar os valores segundo as três dimensões bipolares para representar as respostas alternativas das organizações. São esses polos: autonomia (individualismo) *versus* conservadorismo (coletivismo), igualitarismo *versus* hierarquia e harmonia *versus* domínio (Figura 5). Essas três dimensões propostas permitem o entendimento da cultura organizacional a partir das dimensões culturais que fazem parte das sociedades.



**Figura 5.** Estrutura Teórica dos Polos Axiológicos dos Valores Organizacionais

A dimensão da Autonomia refere-se à “promoção e a proteção da independência de ideias e o direito do indivíduo procurar sua direção e promoção, além da independência do indivíduo de buscar experiência afetiva positiva”. Enquanto a da Conservação, visa “a manutenção do status quo e as restrições das ações que podem causar ruptura na solidariedade do grupo ou das tradições.”

A dimensão da Hierarquia busca legitimar a “ordem interna e a subordinação dos poderes em relação à alocação de papéis e recursos”. Enquanto a Estrutura Igualitária visa transcender os interesses individuais e organizacionais, “em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos.”

A dimensão da Harmonia nas organizações busca o ajustamento constante, harmonioso, com o ambiente externo. Quando se privilegia o domínio, a ênfase está em buscar “prosperidade por meio da autoafirmação ativa para enfrentar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural”.

## 2.2 Cultura Organizacional e Fatores Geradores de Performance

Os impactos da cultura organizacional nos resultados das empresas e seus mecanismos vem sendo amplamente investigado nas últimas três décadas com abordagens quantitativas e qualitativas. Se há discutido a interação da liderança e da inovação com a cultura organizacional, bem como aspectos sociais e valores capazes de gerar retornos excessivos ou vantagens competitivas, entre outros temas. Schein (1985) define, caracteriza e discute os aspectos da Cultura Organizacional aterrissando o conceito abstrato de cultura, tratando de forma pragmática, expondo a dinâmica das organizações e como ocorrem as mudanças nas mesmas.

“O padrão de premissas básicas que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizado para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas, sendo ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e se sentir em relação a esses problemas.”  
Schein (1985).

A cultura organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas por um grupo. As premissas culturais básicas são aprendidas pelo grupo quando o grupo passa por dificuldades e através da forma com que se resolvem os problemas. Os problemas estão relacionados a adaptação externa e integração interna. As ideias funcionam com eficácia na resolução de um problema validam a forma e, por serem válidas, passam a serem ensinadas aos novos membros como a forma adequada de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1985).

Trata-se da aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, sendo constituídas de elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico dos membros da organização. A cultura é a representação do “caráter” das organizações. A configuração estrutural de uma organização é influenciada pela cultura de um grupo de valores dominantes, provavelmente a cultura do grupo dos fundadores (Schein, 1984, 1992, 2010).

De tal forma que a "cultura corporativa é um padrão de crenças e valores compartilhados" (Davis, 1984). Os valores organizacionais impactam todos os aspectos do trabalho dos indivíduos e a congruência de valores pode prever a forma de se comportar dos indivíduos, como seu comprometimento com a organização, a retenção (Chatman, 1989), o grau de satisfação e o sucesso (Bretz & Judge 1994).

A maior parte dos pesquisadores em cultura organizacional concordam que os valores compartilhados ou um sistema de valores organizacionais são elementos centrais na definição da cultura. Valores compartilhados podem ser medidos e, portanto podem ser usados como constructos para realizar análises sobre cultura organizacional (Wiener, 1988).

Brown e Doddy (1998) apresenta a cultura organizacional como o padrão de crenças, valores e formas aprendidas de como lidar efetivamente com as situações. A cultura organizacional se forma e se expande ao longo da história de uma organização a partir das experiências vividas e tendem a ser demonstradas em seus arranjos materiais e nos comportamentos dos membros das organizações.

A cultura organizacional inclui envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão (Denison, 2000). Na mesma direção, Needle (2004) defini a cultura organizacional enquanto representação dos valores coletivos, crenças e princípios de membros da organização; produto de fatores que incluem história, produto, mercado, tecnologia e estratégia, tipo de funcionários, estilo de gestão, bem como cultura nacional.

Toda organização desenvolve uma cultura, ou seja, um sistema de significados e normas compartilhados por seus membros. Esse desenvolvimento pode ser deliberadamente cultivado ou surgir espontaneamente. A cultura de uma organização pode influenciar a sucesso de seus membros e da organização como um todo através de seus efeitos na motivação individual, no comprometimento, na coordenação interpessoal e na criatividade e inovação em grupo. Cabe a liderança a criação e gestão da cultura, sendo algo dinâmico e que é intrínseca aos indivíduos e grupos de pessoas (Chatman & O'Reilly, 2016). O caráter dinâmico da liderança está no fato dela evoluir através do processo de aprendizado coletivo, passando a ter vida própria (Schein, 2010 p. 2).

A congruência de valores é o *match* entre os valores do indivíduo e os valores da organização (Chatman, 1989). A literatura sobre valores indica significativa relação entre valores organizacionais e questões como desempenho, comprometimento, etc., além da questão do “alinhamento” (ou inexistência dele) entre os interesses individuais e os organizacionais (Nelson, 2011). Pettigrew (1979) explorou como se formam os comportamentos e normas comportamentais de organizações através de estudos longitudinais. Para ele, “a cultura é o sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente, operando em um determinado grupo em um determinado momento. Este sistema termos, formas, categorias e imagens é uma auto interpretação da sua própria situação.”

Na virada do século XXI, os modelos estratégicos de competitividade começaram a mudar sua orientação de externa para interna, passando a focar mais nos determinantes internos da competitividade. O efeito disso nas organizações foi o deslocamento da perspectiva tradicional de gerenciamento de pessoal, focada em questões burocráticas e administrativas, para uma orientação mais estratégica.

Em um estudo de caso, Øgaard, Larsen, & Marnburg (2005) demonstraram que a cultura organizacional está relacionada com a eficácia e o comprometimento organizacional, onde alguns aspectos da cultura organizacional influenciam na performance, tal como custos com pessoal e aumento das vendas. Além disso, o comprometimento e eficácia dos gerentes também está relacionado com o resultado.

Ainda que estudos científicos sobre o *Norm Consensus* e engajamento no trabalho venham demonstrando sua correlação com geração de resultado, existe ainda um número bastante limitado de estudos de caso que explorem como esses efeitos se dão no ambiente empresarial. Kou T (2012) evidenciou que o nível de percepção do suporte organizacional antecede o comprometimento dos funcionários em suas organizações e no seu engajamento do trabalho e que o nível de engajamento dos funcionários no trabalho afetará diretamente o desempenho da empresa.

Siqueira e Vieira (2012) investigaram a possível distância entre os valores proclamados pela empresa (ideais) e os percebidos pelos participantes da organização (reais) em uma empresa de prestação de serviços. Os resultados revelaram acentuado desalinhamento entre os valores percebidos como reais e o discurso da empresa, baixo *Norm Consensus*, onde valores existiam com pouca intensidade na organização, com baixa capacidade de transmissão.

Na última década, as organizações trabalham em um ambiente que muda constantemente e é muito difícil prever essas mudanças, o que faz com que as organizações gastassem muito tempo e dinheiro nas mudanças para alcançar um alto desempenho. As organizações tentam alcançar crescimento rápido, melhoria contínua, lucratividade, preparação para futuro e situação de destaque em suas atividades no espectro global (Salajegheh et al., 2015).

Alcançar excelência de desempenho por meio de métodos tradicionais de gestão não é possível e as organizações são forçadas a usar as novas abordagens gerenciais (Taslimi, 2015). Para alcançar o alto desempenho da organização se faz necessário identificar os fatores que afetam o desempenho organizacional. A cultura organizacional da empresa e o compromisso organizacional do funcionário são fatores que podem ser eficazes no desempenho organizacional (Denison & Mishra, 1995; Ireffin & Mechanic, 2014).

A gestão estratégica de pessoas evoluiu. Partiu-se de uma abordagem universalista, genérica, que buscava de forma não específica identificar as práticas mais efetivas de gestão de pessoas para o atingimento de melhores índices de desempenho. Se incorporou variáveis intervenientes ao modelo de gestão de pessoas elementos como estratégia, contexto organizacional e ambiente externo, o que traz coerência externa, vertical ao modelo.

Já a incorporação de elementos de alinhamento interno e horizontal cria a abordagem configuracional, combinando fatores da gestão de pessoas com os modelos de gestão, o que gera sinergias que podem conduzir a um desempenho superior. Através da abordagem configuracional, se passa a observar o papel dos sistemas de gestão de pessoas e a entender a relevância da Cultura Organizacional no alinhamento estratégico e a gestão de pessoas começou a ser considerada uma ampla função, abrangendo estratégias, políticas, práticas e filosofias (da Silva et al., 2009).

As organizações se desenvolvem de forma a se adaptarem frente aos desafios e os indivíduos aprendem a reconhecer, internalizar e se conformarem ao código cultural da organização através do processo contínuo de socialização e enculturação (Ashford & Nurmohamed, 2012; Srivastava et al., 2018). Para Tamayo, Mendes, & Paz (2000)

“A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências abrangem um leque que vai desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização. A organização e os seus membros, para poder dar conta da realidade, têm que reconhecer essas necessidades e criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Através deste mecanismo, tanto a organização como os seus membros passam a representar de forma consciente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas.”

A gestão do conhecimento medeia o impacto da cultura organizacional na eficácia organizacional, e parcialmente impacta a estrutura e estratégia organizacional (Zeng, Yang & McLean, 2010), sendo capaz de gerar vantagens competitivas. O estilo de liderança e desempenho das empresas estão relacionados, estando mediados pela forma de cultura organizacional (Ogbonna & Harris, 2011).

O desempenho dos negócios se resume a vantagens competitivas. Para que as vantagens competitivas sejam sustentadas no longo prazo é necessário mais do que inovação. Elas dependem também da resiliência das organizações. O foco na cultura vai além de inovações específicas, sendo capaz de orientar líderes “a criar uma cultura organizacional receptiva às ideias inovadoras e às mudanças que elas produzem”. A capacidade das organizações de criarem vantagens competitivas não se dá pela inovação em si, mas pela capacidade da organização em criar continuamente vantagens competitivas baseadas em inovações. Organizações resilientes emergem de processos inovadores e antecipativos que são capazes não apenas antecipam as necessidades dos compradores, mas de o fazerem criando uma orientação de inovação dentro da cultura da empresa (Teixeira & Werther Jr, 2013).

Há estudos sobre o papel da cultura corporativa na performance financeira superior, bem como para as práticas de gerenciamento. Sull, Kang e Thompson (2019) demonstraram a

existência de uma alta correlação entre práticas de gerenciamento da empresa e a “saúde” de sua cultura corporativa. Isso implica que os estudos que medem cultura ou processos isoladamente provavelmente exageram seu impacto no desempenho, sugerindo que as práticas de gerenciamento podem causar mudanças na cultura corporativa.

Existe uma relação cíclica entre a força da cultura organizacional e o desempenho, o que sugere que ela pode ser tanto um resultado como um determinante do desempenho. A volatilidade do desempenho afeta a força cultural dentro das organizações ao mesmo tempo que o desempenho da empresa pode gerar mudanças na força cultural. A força da cultura é fluida ao longo do tempo e as mudanças na força cultural refletem variação no grau em que as normas são amplamente compartilhadas e fortemente mantidas entre os membros atuais da organização (Corritore, 2018).

**Diante do exposto, propõem-se que**

**P1:** Existem elementos de **Cultura organizacional** capazes de gerar de performance

**P2:** Existem elementos de **Cultura organizacional** capazes de gerar de engajamento

## **2.2.2 Heterogeneidade, Diversidade, Incerteza e Performance**

Desde o final da década de 1980, muitos estudos foram feitos ao redor do mundo para investigar como a performance das empresas eram afetadas pela presença de homogeneidade ou heterogeneidade, sejam elas entre a liderança, dos valores promovidos, de faixa etária, da presença de minorias, com relação ao “*fit* cultural” etc. Após mais de três décadas desde a emergência do conceito de diversidade enquanto gerador de resultados, inúmeras empresas ao redor do mundo adotaram políticas de inclusão em busca para promoção da diversidade como forma de geração de resultado.

Diversidade de gênero, diversidade étnica, diversidade geracional, diversidade de classe econômica, diversidade de background são exemplos de temas amplamente discutidos no ambiente das empresas. A etimologia da palavra diversidade vem do latim *diversitas*, que indica variedade ou diferença. O termo heterogeneidade, em oposição a homogeneidade, tem seu uso primeiro da ciência biológica, como sendo um conceito usados adjetivar uma substância ou organismo em função da relativa uniformidade. Heterogêneo advém do grego *ἑτερογενής* (heterogenēs), onde *ἕτερος* (heteros) significa “outro, diferente”, *γένος* (genos) significa “tipo” e -ous é um sufixo que adjetiva. Trazido para um determinado sistema social, ambas as palavras representam a multiplicidade de diferenças existentes entre indivíduos ou os grupos de indivíduos.

O termo diversidade representa um conceito amplo que a partir do final da década de 1990 começa a atrair a atenção de cientistas sociais. As convenções da UNESCO sobre a diversidade cultural (2001) e sobre sua proteção e promoção (2005), descreve a diversidade como uma multiplicidade de formas culturais representativas dos diversos grupos sociais, ou seja, um conceito autônomo associado ao pluralismo, multiplicidade ou heterogeneidade. O respeito às miríades de ideias, características ou elementos distintos que distinguem os indivíduos sobre um determinado assunto, contexto ou ambiente atribui a qualidade de diverso uma dimensão positiva. A essa se opõe a cultura de grupo homogenia ou à monocultura, que apresenta uma dimensão negativa (Chatman & O'Reilly, 2016).

Investigando o LinkedIn das 10 maiores empresas de bens de consumo do mundo (a saber Nestlé, Procter & Gamble, PepsiCo, Unilever, AB InBev, L’Oreal, The Coca-Cola Company, Mondelez International, Kraft Heinz e Heineken) observa-se que todas possuem algum tipo de discurso de inclusão, buscando incluir e refletir a sociedade nos seus quadros de funcionários, com ações para atrair minorias, promover um ambiente positivo para mulheres, entre outras. por entende que um quadro de funcionários diversos é capaz de entender melhor a sociedade e, assim, entender melhor seus consumidores, o que lhes confere uma vantagem

competitiva. Essas políticas declaradas de promoção de diversidade estereotipada (gênero, etnia, orientação sexual, deficiências etc.) não assegura a maximização do potencial da heterogeneidade por estar focada na diversidade intrapessoal e não na interpessoal.

A diversidade interpessoal, que assegura a diversidade de valores e, por conseguinte, de forma de pensar é mais difícil de ser alcançada. As barreiras começam pelos processos seletivos, que na maior parte das vezes buscam “*fit cultural*”, o que por si já reduz a possibilidade de máxima diversidade de pensamentos, o que é agravado pelo bias dos entrevistadores que, em função da sua natureza humana, tendem a inconscientemente buscar pessoas parecidas a eles para conviver. Ainda que as duas primeiras barreiras sejam transpostas, para que pessoas com valores muito diversos aos organizacionalmente dominantes consigam aportar por possuir esse valor, elas precisarão se sentir incluídas, pertencentes ao grupo (Corritore et al., 2018)

Melo, Faria & Lopes (2019) investigaram o perfil gerencial de mulheres de diferentes faixas etárias. No mercado de trabalho exista vários grupos de pessoas com características e comportamentos diferentes, o que gera a heterogeneidade dos grupos. Peculiaridades históricas e culturais costumam imprimir comportamentos peculiares a cada faixa etária ou geração dada aos reflexos de diferentes *backgrounds* na forma de pensar, agir e ver o mundo. Contudo, Melo, Faria e Lopes (2019) observaram que, “embora as gerações em estudo apresentem características distintas, como modo de pensar, agir e ver o mundo, tais diferenças pouco interferem no processo de construção da identidade gerencial”, o que parece validar que a diversidade intrapessoal não necessariamente resulta em diversidade interpessoal.

Não existe consenso na literatura sobre se a heterogeneidade cultural é capaz de gerar resultados ou performance dos indivíduos. Estudos recentes apontam que a congruência de valores traz a sensação de fit cultural, através da sensação de pertencimento leva a retenção de empregados, mas não necessariamente a performance. Enquanto a similaridade de valores traz estabilidade, a capacidade de adaptação cultural traz consigo a velocidade de assimilar valores e a capacidade de gerar resultados. Já a congruência perceptiva de valores, ou seja, a sensação de que os valores vivenciados estão alinhados com os códigos de valores, são capazes de gerar melhores resultados, porém não geram a retenção. Dessa forma, empresas que tem por objetivo a estabilidade deveriam buscar por congruência de valores, enquanto as que buscam velocidade para assimilar valores e gerar resultados devem contratar com base na capacidade de adaptação cultural (Lu et al. 2019).

Um estudo de 2015 da McKinsey intitulado “*Diversity Matters*” (ou “Diversidade Importa”), analisou o nível de correlação entre o desempenho financeiro (medido como o EBIT médio de 2010-2013) e a diversidade (definido como uma maior participação de mulheres e uma composição étnica mais mista na liderança de grandes empresas), demonstrando que a diversidade está direta e positivamente relacionada com lucratividade.

Alguns autores defendem que a homogeneidade traz efeitos positivos em função da melhor comunicação dentro dos times (Zenger & Lawrence, 1989), de um maior nível de inovação decorrente da melhor comunicação de novas ideias (O’Reilly & Flatt, 1989), de decisões de implementação mais ágeis (O’Reilly & Flatt, 1989), maior integração entre o time de alta gerência (Michel & Hambrick, 1992) e maior performance financeira (Murray, 1989).

Em contraste, muitos pesquisadores chegam em conclusão diametralmente oposta com relação ao efeito da heterogeneidade para as empresas, associando a presença da mesma a maiores níveis de criatividade e, por conseguinte, de inovação (Bantel & Jackson. 1989), a maior tolerância a incertezas (Murray, 1989), a melhoria da qualidade das decisões decorrentes da diversidade de perspectivas (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990), a propensão a aceitação de mudanças do planejamento estratégico, tornando-o mais aberto (Wiersema & Bantel, 1992; Bantel, 1994).

Em um projeto a diversidade pode ter diferentes efeitos dependendo do estágio em que o mesmo se encontra. No estágio inicial do projeto onde é feita a definição do problema, o objetivo, as equipes muito diversas tendem a ter maiores dificuldades em convergir e apresentar o

objetivo com clareza, o que reduz as chances de sucesso, ainda que não seja um obstáculo. No estágio intermediário, onde se idealiza e investigam as possibilidades, se ajusta, desenvolve e adapta recursos para atingir o objetivo. Nesse estágio intermediário ter uma equipe diversa contribui com criatividade e inovação, aumentando as chances de sucesso por trazer uma visão mais ampla. Já para atividades de execução a heterogeneidade de pensamentos, a criatividade e a inovação podem ser desagregadores ao tirar o foco e podendo chegar a ser um obstáculo à execução da tarefa já previamente definida de forma a reduzir as chances de sucesso (Lu et al., 2019).

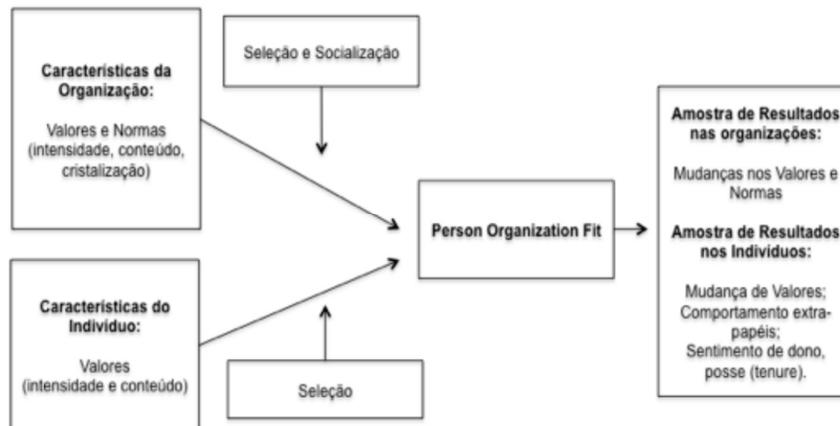
**Diante do exposto, propõem-se que**

**P1a:** A **Heterogeneidade de valores** associa-se a altos níveis de performance

**P2a:** A **Heterogeneidade de valores** associa-se a altos níveis de engajamento

### 2.2.3 *Fit Cultural (P-O Fit), Adaptabilidade e Performance*

Chatman (1989) foi um dos pioneiros no estudo sobre o alinhamento pessoa-organização. Ao identificar que as características pessoais e situacionais influenciam o comportamento humano, Chatman apresenta o PO fit como um modelo de pensamento interacional baseado no conceito de que “PO fit é a congruência entre as normas e os valores organizacionais e os valores das pessoas.” (Chatman, 1989, 339). O modelo é apresentado na Figura 6 e traz a interação das características dos valores e normas das organizações com as características dos valores dos indivíduos que levam a um PO-fit.



**Figura 6.** Modelo de P-O Fit de Chatman (1989)

Nota. De Rodrigues & Tomei (2017)

O conceito P-O fit, ao afetar a forma com que empresas e indivíduos atuam tem potencial para gerar mudanças pois podem afetar valores e normas. O alinhamento de valores poderia ter influência no resultado da empresa pela forma que a pessoa se sente enquanto parte do todo, pelo pertencimento, e pelo sentimento de dono, o que pode fazer com que venha a adotar comportamentos além do esperado ao estar imbuído de um sentimento de dono, de pertencimento.

Os gerentes ao buscarem novos funcionários tendem a focar se os candidatos tem *fit* com os valores, padrões e comportamentos atuais dos times ou organizações, muitas vezes falhando em considerar a capacidade de adaptação cultural, porém “uma estratégia de contratação eficaz deve se esforçar para obter um portfólio de ambos conformistas - ou pelo menos aqueles que podem se adaptar rapidamente à cultura em mudança de uma empresa - e desajustados culturais.”

Dessa forma, ainda que busquem e façam a contratação de um indivíduo com diversidade intrapessoal, a diversidade interpessoal pode ser negligenciada, porque nos gerentes tendem a estar a busca pelo *fit* cultural.

Diversidade interpessoal ou *Misfit* podem trazer criatividade e inovação para as organizações, mas também adicionam dificuldade para que os *outsiders* legitimem suas ideias e para que sejam reconhecidos por seus colegas. Para que um *misfit* possa agregar é necessário que sejam capazes de construir laços sociais de confiança, passando a incorporar o grupo e deixando de serem vistos como distintos (*outsiders*), o que requer capacidade de adaptação cultural.

Para resolver essa aparente dicotomia entre inovação e eficiência causada pela heterogeneidade e a homogeneidade, Corritore et al. (2020) sugerem que os gestores formem seus times pautando-se menos na busca de similaridades, certificando a presença dos valores e princípios centrais, mas focando na capacidade de adaptação cultural dos indivíduos. A capacidade de adaptação traz consigo a facilidade de adequar-se em ambientes onde constantes mudanças são requeridas, bem como em adequar-se em ambientes incertos. Eles pesquisaram o Fit Cultural e a Adaptabilidade Cultural, explorando prós e contras do *fit*, da diversidade cultural e dos efeitos dessa diversidade na performance das organizações.

Esse estudo, inspirado em Corritore et al. (2020), concebe e trabalha a diversidade enquanto diversidade cultural e não a diversidade demográfica. A diversidade interpessoal, a que traz amplo espectro de valores, a que incorpora várias crenças e expectativas normativas dos indivíduos, que não foca na composição demográfica e não trata de esforços para aumentar a diversidade de gênero, raça e etnia nas empresas. Ainda que diversidade demográfica e cultural estejam de alguma forma correlacionadas, um grupo demograficamente homogêneo pode ser culturalmente diverso, assim como um grupo demograficamente heterogêneo pode ser culturalmente homogêneo.

#### **Diante do exposto, propõem-se que**

**P1b:** A busca por **Fit Cultural** excessivo associa-se a baixos níveis de performance

**P2b:** A busca por **Fit Cultural** excessivo associa-se a baixos níveis de engajamento

A capacidade de adaptação cultural consiste na habilidade de aprender rápido e adequar-se a padrões culturais que mudam com o passar do tempo. Enquanto a adequação cultural resulta em promoções, melhores avaliações de desempenho, maiores bônus e menos saídas involuntárias. A capacidade de adaptar-se a novos padrões culturais permite aos funcionários manter o *fit* quando as normas culturais mudam ou evoluem, algo comum em organizações que operam em ambientes dinâmicos e de rápida mudança. A adaptabilidade cultural pode contribuir ainda mais para o sucesso: os funcionários que puderam adaptar-se mais rapidamente às normas culturais conforme essas mudavam ao longo do tempo foram mais bem-sucedidos do que os funcionários que exibiram alta adequação cultural quando foram contratados.

Seja deliberadamente cultivada ou surgida naturalmente, toda organização desenvolve uma cultura, ou seja, um sistema de significados e normas compartilhados por seus membros. Através dos efeitos da cultura na motivação individual, no comprometimento, na coordenação interpessoal e na criatividade e capacidade de inovação em grupo, a cultura organizacional pode influenciar a sucesso de seus membros e da organização como um todo (Chatman e O'Reilly, 2016).

Sørensen (2002) busca evidências de que culturas corporativas homogêneas melhoram o desempenho das empresa em virtude da existência de uma consistência comportamental interna, explorando a existência de um trade-off intrínseco a heterogeneidade cultural: empresas culturalmente diversas são melhores na resolução criativa de problemas, porém esse fator exige uma maior coordenação, levando a uma ineficiência, sendo afetado pelo aprendizado organizacional em resposta a mudanças internas e externas. Os resultados da pesquisa apontam que, em ambientes relativamente estáveis, as empresas de cultura mais homogênea têm

desempenho mais confiável (menos volátil), porém em ambientes voláteis, os benefícios de confiabilidade de culturas homogêneas desaparecem. Por nossa pesquisa estar sendo realizada no Brasil, que possui um ambiente externo é muito mais volátil e incerto que os Estados Unidos, espera-se que a heterogeneidade esteja positivamente relacionada a *performance* à medida que essa confere maior adaptabilidade e criatividade para lidar com situações adversas.

Através da sua capacidade de inserção e adequação do ser ao meio, a diversidade explica, dá sentido e agrega as diferentes cosmologias sociais, como as étnicas, religiosas ou linguísticas, razão pela qual os cientistas sociais normalmente elegem a cultura para tratar do tópico da diversidade (Ottaviano & Peri, 2006; Patsiurko et al., 2012; Dohse & Gold, 2013; Chatman e O'Reilly, 2016). A palavra “diversidade” está associada a estereótipos relativos a gênero, orientação sexual, religião e etnias. Com a finalidade explicitar o tratamento da multiplicidade de valores e características socio-culturais, esse estudo adota o termo heterogeneidade para analisar os múltiplos aspectos de valores que compõe heterogeneidade cultural.

Curral e Chambel (1999) investigaram como a heterogeneidade influencia no tipo de configuração estrutural da organização. Seus estudos sugerem que a baixa formalização e divisão do trabalho e a elevada flexibilidade parecem favorecer a partilha de valores e de práticas nas organizações. No entanto, a experiência partilhada pelos membros e o papel do líder parecem ter influência importante no desenvolvimento dessa homogeneidade. Seus achados sugerem que a heterogeneidade cultural está associada à configuração estrutural de burocracia profissional e que a mesma heterogeneidade está associada ao estágio do ciclo de vida da organização e a sua história. A configuração estrutural de uma organização é influenciada pela cultura de um grupo de valores dominantes, provavelmente a cultura do grupo dos fundadores (Schein, 1992).

A Homogeneidade é eficiência e coordenação uma vez que colaboradores concordam com os padrões e crenças que guiam a organização e o trabalho. Porém a homogeneidade na forma de realizar pode levar a falta de ideias, sugerindo que a heterogeneidade, o “descordar de forma saudável” traz consigo a adaptabilidade e por conseguinte a inovação. A diversidade requer gestão adequada de forma que crie convergências culturais, evitando que se torne um problema, um fardo. A diversidade a ser buscada é a intrapessoal, que abrange mais vasto espectro de ideias e crenças culturais, que quando harmonizado com um conjunto de princípios e comportamentos comuns é capaz de aumentar o potencial de criação, de inovação, que pode ser observado em maior número de patentes, crescimento de valor de mercado. Dessa forma que uma cultura diversa mas consensual em seus princípios, é capaz de gerar inovação e eficiências (Corritore et al., 2018)

A relação entre cultura e eficácia, entre a cultura heterogeneidade e o desempenho depende de vários atributos culturais e essa relação varia de acordo com indicador de desempenho. A adaptabilidade é associada com a heterogeneidade e empresas consistentes e adaptáveis tendem a ser empresas que possuem alto desempenho. Contudo, os resultados mostram uma interação negativa entre heterogeneidade e previsibilidade do retorno dos ativos. (Kotrba et al., 2012).

Alguns estudos questionam a relação entre heterogeneidade e performance indicando a existência de um trade-off entre coordenação das tarefas vs. resolução criativa de problemas. Corritore et al. (2018) identificam que a heterogeneidade é capaz de gerar execuções e inovações que criam resultados, argumentando que a diversidade de crenças culturais em uma organização não impõe necessariamente um trade-off entre eficiência operacional e criatividade e que a diversidade pode surgir entre pessoas por isso tem caráter interpessoal e intrapessoal. A heterogeneidade de caráter interpessoal se refere ao desalinhamento nas percepções culturais entre os indivíduos que compõem as organizações, o que tende a minar coordenação e pressagia a rentabilidade da empresa. Já a heterogeneidade de caráter intrapessoal facilita a criatividade, suporta a maior criação de patentes e gera avaliações de mercado mais positivas. Por intrapessoal se entende a extensão das crenças culturais dos indivíduos.

## Diante do exposto, propõem-se que

**P1c:** A busca por **Capacidade de Adequação** associa-se a altos níveis de performance

### 2.3 Engajamento e Performance

Em 1990 o professor William Kahn foi o primeiro a conceituar o engajamento no trabalho com o estudo “*Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*”, criando a referência que liga o indivíduo ao seu local de trabalho. O constructo engajamento no trabalho era definido como “aproveitamento dos indivíduos da organização de seus próprios papéis de trabalho: no engajamento, as pessoas se beneficiam e se expressam a si mesmas física, cognitiva, emocional e mentalmente durante o desenvolvimento de seus papéis” (Kahn, 1990, p. 694). Em um momento em que as empresas focavam seus esforços em buscar o “*fit* cultural” e adotar o reconhecimento financeiro mais adequado, Kahn trazia um contraponto sobre a necessidade de como o indivíduo se sente no ambiente de trabalho, indivíduo esse que tem a capacidade de fazer escolhas e se expressar no ambiente de trabalho.

Na virada do século XXI a ideia de que instituições positivas teriam capacidade de melhorar a qualidade de vida e prevenir patologias começa a ganhar corpo. Mais de 15 estudos *American Psychologist* discutiam o que possibilitava a felicidade, quais eram os efeitos da autonomia e autorregulação, qual o impacto do otimismo e da esperança na saúde, o que constitui a sabedoria e como talento e criatividade surgem. Esses estudos formam a base da ‘Psicologia positiva’, que se concentra nas forças e ideais humanos, ao invés de foca-se nas fraquezas e mal funcionamento.

A psicologia positiva explora as potencialidades de fatores positivos (como esperança, felicidade, sabedoria, criatividade, autonomia, mentalidade futura, coragem, espiritualidade e perseverança) em gerar impactos positivos no ser humano. Ao estender essa investigação aos aspectos de saúde dos trabalhadores, o engajamento parece surgir como grande aliado na saúde dos trabalhadores. Uma aposta de que indivíduos, comunidades e sociedades podem florescer quando vem sentido no que fazem. As ciências sociais e comportamentais desempenham um papel importante em articular uma visão sustentável e atingível de uma boa vida, no ambiente do trabalho identificando quais proporcionam maior satisfação aos trabalhadores, como a vida das pessoas pode valer mais a pena. A Psicologia Positiva trará uma compreensão científica e intervenções eficazes para construir em indivíduos, famílias e comunidades, possibilitando que elas não só sobrevivam, mas também floresçam (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)

Com o surgimento da Psicologia Positiva, a área organizacional aumentou a busca dos aspectos positivos da saúde e do bem-estar. O engajamento no trabalho é um desses aspectos positivos e é considerado o oposto do *burnout*. “Enquanto os trabalhadores que têm *burnout* sentem-se exaustos e desumanizados, seus semelhantes engajados sentem-se vigorosos e entusiasmados em relação ao seu trabalho” (Santos et al., 2019). Ainda que os empregados experimentem engajamento no trabalho e *burnout* como sendo dois estados psicológicos opostos, um possui qualidades positivas e o outro negativas, e ambos necessitam ser considerados independentes um do outro (UWES Manual – Português BR (2009).

Para Maslach e Leiter (1997), o engajamento é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, os opostos do Burnout que se caracteriza pela exaustão, cinismo e falta de eficácia profissional que faz com que funcionários tenham um senso de conexão enérgica e eficaz com suas atividades de trabalho, o que faz que eles se considerem capazes de lidar com as demandas de seu trabalho de forma ampla. Engajamento no trabalho é definido como um estado mental, disposicional e positivo de intenso prazer e conexão profunda com a ação laboral, sendo um indicador de saúde do trabalhador caracterizado por vigor, dedicação e concentração e está relacionado com a eficácia profissional (Schaufeli et al, 2002; Vazquez et al., 2015).

O engajamento no trabalho pode ser definido como um estado que inclui vigor, dedicação e absorção e se caracteriza pelo funcionamento ótimo e saudável do equilíbrio dinâmico entre recursos e demandas de trabalho. O trabalho e os recursos pessoais são os principais preditores de engajamento; esses recursos ganham destaque no contexto de altas demandas de empregos. Trabalhadores engajados são mais criativos, mais produtivos e mais dispostos a ir além. Pessoas engajadas tendem a trabalhar de forma mais prazerosa e, em função disso, apresentar melhores indicadores de saúde laboral e melhores resultados. (Bakker & Demerouti, 2007, 2008).

O engajamento inclui uma capacidade emocional, sendo o resultado de uma avaliação cognitiva sobre o hábito de um indivíduo para realizar o trabalho e está correlacionado com o desempenho individual. A atitude positiva do funcionário com seu local de trabalho e seu sistema de valores é também chamado de “conexão emocional positiva”. Funcionários engajados vão além do dever para desempenhar suas funções em excelência (Saks, 2006).

Possíveis consequências do engajamento no trabalho estão relacionadas às atitudes positivas com a organização, como satisfação, comprometimento organizacional e menor rotatividade (Demerouti et al., 2001). Sonnentag (2003) observou que indivíduos que sentem que se recuperam suficientemente durante o tempo de lazer experimentam um nível mais alto de envolvimento no trabalho, que por sua vez, ajuda em tomar iniciativa e perseguir metas de aprendizagem. Indivíduos engajados apresentam maiores chances de ter um desempenho superior pois trabalham com maior intensidade, são mais focados em suas responsabilidades, têm maior ligação emocional com suas tarefas, investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional e apresentam maior comportamento extrafunção, indo além de suas responsabilidades (Bakker et al, 2011; Oliveira & Rocha, 2017).

O engajamento está positiva e significativamente relacionado às avaliações que os trabalhadores fazem de si mesmo, à percepção das práticas de recursos humanos e à qualidade da relação líder-liderado. “A liderança exerce um papel relevante na promoção do engajamento, evidenciando não apenas o papel dos líderes na construção de uma força de trabalho mais envolvida e entusiasmada com seu trabalho como também a contribuição que podem dar para a retenção” (Oliveira & Rocha, 2017). Os determinantes do engajamento dos funcionários denotam que um ambiente de trabalho saudável tem reflexo no impacto social criado pela organização e exerce consequente impacto sobre a performance da mesma. O estilo de comunicação verbal dos líderes e as diversidades afetam a satisfação no trabalho e consequentemente influenciam o desempenho no trabalho (Anitha, 2014).

Os valores tem como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros, determinando a rotina das organizações à medida que delimita a forma das pessoas pensarem, agirem e sentirem, mantendo-as vinculadas ao sistema, trazendo sentimento de pertencimento de forma que executem as funções que lhes são atribuídas (Tamayo & Gondim, 1996), o que pode impactar a performance delas.

O desempenho organizacional é um índice abrangente que reflete o grau de realização de metas previamente estabelecidas (Wang, Shieh & Wang, 2008). Grobelna (2019) examinou como características dos indivíduos estão relacionadas ao engajamento no trabalho e sua influência nos resultados de desempenho para hotéis na Polônia.

Através da investigação do impacto da afetividade positiva, policronicidade (ou *multitasking*) e importância da tarefa no envolvimento dos funcionários no trabalho, analisou suas consequências para o desempenho dos funcionários. Os resultados confirmaram que afetividade positiva e policronicidade, como características de personalidade e significância da tarefa como uma característica de trabalho, exercem um impacto significativo e positivo no envolvimento dos funcionários do hotel, o que por sua vez melhora o nível de seu desempenho no trabalho. Sendo que a policronicidade estava significativamente relacionada ao desempenho no trabalho dos funcionários do hotel.

A significância da tarefa foi apontada por esse estudo como o principal motivador do engajamento dos funcionários do hotel no trabalho, confirmando também uma relação direta entre a polícronicidade e o desempenho no trabalho dos funcionários do hotel. O estudo indica que adequações nos padrões de recrutamento e seleção podem contribuir para ter mais sucesso na contratação de funcionários com perfil de personalidade adequado (alto em afetividade positiva e tendência polícronica). Uma vez contratados candidatos adequados, sugere-se orientações que aumentam a experiência dos funcionários sobre a significância do trabalho por meio de diversas ações de gestão, sobre a influência e a importância de suas funções no sucesso organizacional.

Ainda que muitos estudos científicos tenham corroborado a relação entre engajamento no trabalho e desempenho profissional, sua causalidade não é direta e entender esse cenário requer alguns cuidados como separar outros vínculos com o trabalho como a adição laboral, o comprometimento organizacional e o envolvimento na execução de tarefas organizacionais (Vazquez et al., 2015), onde

“A pessoa engajada se vincula à sua atividade laboral com elevados sentimentos de inspiração, bem-estar e prazer autêntico pelo que realiza profissionalmente. É um estado sempre positivo e intenso, mais fortemente relacionado ao modo como as pessoas engajadas realizam seu trabalho do que às metas empresariais, tarefas laborais ou aos tipos de organização em que estão inseridas. Há que se compreender o engajamento no trabalho como um processo dinâmico que, embora estável ao longo do tempo, pode ser alterado pelas condições laborais e, quando isso é detectado de forma negativa, observa-se que diversos aspectos que prejudicam a saúde desses trabalhadores estão em cena.”

Santos et al. (2019) analisaram a inclusão do índice de engajamento profissional dentre os indicadores do *Balanced Scorecard* (BSC) e concluíram que o engajamento profissional tem potencial de agregar valor aos indicadores de desempenho estratégico nas organizações inovadoras. O resultado da pesquisa que adotou UWES com gestores revelou que engajamento profissional pode agregar valor aos indicadores de desempenho estratégico nas organizações inovadoras, concluindo que

“a prática de desenvolvimento de pessoas... adicionada ao indicador de engajamento profissional, traz resultados positivos para as organizações, criando um clima propício para que os funcionários se sintam mais engajados sem suas tarefas, mais interessados e inseridos em um ambiente que lhes traga mais confiança e bem-estar”. (Santos et al., p.1)

### **Diante do exposto, propõem-se que**

**P3:** O maior nível de **engajamento** associa-se a altos níveis de performance

**P4:** A Segurança do ambiente associa-se a altos níveis de engajamento

Consultorias fornecem serviços de pesquisa e diagnóstico de Cultura e Clima Organizacional. Destacam-se aqui Deloitte, IBM, PWC e Willis Towers Watson. Revisando o material institucional dessas empresas, observa-se que o grande foco das pesquisas organizacionais é o Engajamento. Com estatísticas e observações que identificaram com suas metodologias próprias, essas pesquisas trazem elementos corroboram as teorias da Psicologia Positiva.

Segundo Willis Tower Watson, nas últimas décadas vem se demonstrando a existência de uma correlação positiva e quantificável entre os níveis de engajamento organizacional e desempenho financeiro e, a nível dos indivíduos “funcionários engajados superam seus colegas de trabalho não engajados”. Willis Tower Watson traz o “Engajamento sustentável” como sendo um “esforço motivado”, que passa pelos funcionários realmente acreditarem nos objetivos de uma empresa e sentir-se bem por trabalhar lá. No seu discurso, para gerar engajamento sustentável é necessário engajar, ou seja, compartilhar objetivos, possibilitar que o trabalho seja feito de uma forma fácil e energizar os empregados, dando combustível para que performem.

(<https://www.willistowerswatson.com/en-VN/Solutions/employee-engagement>, recuperado em 28 de julho de 2021).

Em um material institucional intitulado “*Engaging the workforce*” de 2016, a Deloitte traz sua visão sobre como se justifica a necessidade de engajamento do capital humano. Sugere que a força de trabalho e suas expectativas sobre o trabalho evoluem rapidamente e que o engajamento deve ser tratado como uma questão crítica para os negócios. Segundo a consultoria, ainda que 8 em cada 10 executivos classifiquem o engajamento como uma prioridade importante ou muito importante para suas companhias, 18% não medem o nível de engajamento das organizações.

As organizações estão cada vez mais falando sobre engajamento, mas nem todo mundo o está definindo e medindo da mesma maneira. Engajamento normalmente se refere à satisfação no trabalho de um funcionário, lealdade e inclinação para despende esforços discricionários para objetivos organizacionais. Ele prevê o desempenho individual e opera nos níveis mais fundamentais da organização – individual e linear – onde o impacto mais significativo pode ser feito. A cultura do local de trabalho está relacionada (com engajamento), ainda que opere em um nível diferente. A cultura é um sistema de valores, crenças e comportamentos que moldam como o trabalho real é feito dentro de uma organização. Ele prevê o desempenho da empresa e é moldado e cultivada nos níveis mais seniores da organização.

Segundo a Deloitte (2016) o nível de engajamento é capaz de aumentar a produtividade, contribuir para o crescimento muito superior à média e faz que os colaboradores sejam mais efetivos e menos propensos a deixarem a empresa quando comparados a empresas com menor nível de engajamento. Para ter indivíduos engajados seriam necessários:

- i. Ter um trabalho significativo, com autonomia, *fit*, com empoderamento; trazendo os pontos fortes dos funcionários com seus pontos fortes, propósito e capacitação, e permite eles com as ferramentas e autonomia
- ii. Gestão de suporte que tem objetivos claros e transparentes, com uma gestão ágil de desempenho, que instrui para alta performance, investe em desenvolver liderança e prevê feedbacks de forma contínua;
- iii. Ambiente de trabalho positivo, com flexibilidade para os empregados encaixarem no seu estilo de vida, humanismo, adotando cultura de reconhecimento e promovendo justiça, inclusão e diversidade;
- iv. Oportunidade de crescimento, com oportunidade de crescimento, treinamento e apoio, proporcionando mobilidade de talentos, promovendo autodirecionamento, aprendizagem dinâmica e uma cultura de aprendizagem;
- v. Confiança na Liderança, com claras missões, visões e propósitos, com investimento contínuo em pessoas, comunicando de forma transparente, honesta e inspiradora;
- vi. Tudo isso conectado com colaboração e comunicação entre as organizações.

Os seis pontos apresentados pela consultoria de como obter engajamento guarda clara conexão com a Psicologia positiva. A Figura 7 traz o esquema do que rotulam como “A organização simplesmente irresistível” (tradução livre de “*The simply irresistible organization*”)

Meaningful work	Supportive management	Positive work environment	Growth opportunity	Trust in leadership
Autonomy	Clear and transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select-to-fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Investment in development of managers	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Agile performance management	Fair, inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
<b>Cross-organization collaboration and communication</b>				

**Figura 7.** A Organização Simplesmente Irresistível

**Nota.** “*Engaging the workforce*” (2016) da Deloitte Development LLC. No link <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf> recuperado em 03 de julho de 2021.

### 2.3.1 Pandemia, Adaptação e Engajamento

Em dezembro de 2019 uma doença respiratória acometeu rapidamente a cidade de Wuhan, na província de Hubei, China. O Centro de Controle e prevenção de Doenças identificou nexos causais deste surto um novo vírus denominado SARS-CoV-2 (2019-nCoV). Dado seu alto potencial de transmissão e contágio por vias respiratórias e sua rápida proliferação pelo mundo, em fevereiro de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou pandemia de COVID-19 e diversos países do mundo começaram a adotar medidas de restrição de circulação de pessoas com o intuito de reduzir a proliferação do vírus, definiram medidas de isolamento social e quarentena. No Brasil essas medidas foram encabeçadas pelo Estado de São Paulo através do Decreto de 64.881, o que foi seguido por todos os estados do Brasil, ainda que com a oposição do presidente da república para tais medidas.

Durante as epidemias, o número de pessoas cuja saúde mental é afetada tende a ser maior que o número de pessoas afetadas pela infecção (Ornell et al., 2020). Em linha com o observado em outros países, a população brasileira uma piora dos estilos de vida e aumento de comportamentos de risco à saúde, com a diminuição da prática de atividade física, aumento do tempo em frente a telas, aumento da ingestão de alimentos ultraprocessados, do número de cigarros fumados e do consumo de bebidas alcólicas, aspectos que podem demonstrar aumento da ansiedade, depressão e redução do bem-estar mental (Malta et al., 2020).

O fechamento do comércio, de instituições de ensino e o bombardeamento de informações sobre o COVID-19 na mídia eletrônica e nas redes sociais, tendem a produzir um ambiente de tensão e insegurança generalizada em território nacional com uma aparente polarização entre controle da pandemia e a busca por alternativas para a mitigação dos efeitos econômicos e sociais oriundos do confinamento da população e da deflagração de uma recessão econômica global (Braz, 2020).

A crise econômica causada pela pandemia fez com que as empresas tenham que lidar com um alto grau de imprevisibilidade sobre o futuro de suas operações (Apedo-Amah et al., 2020). Essa imprevisibilidade e incerteza afetam decisões de investimento das empresas e o crescimento futuro (Altig et al., 2007).

A necessidade do trabalho remoto decorrente da pandemia COVID-19 exigiu que as organizações se adaptassem e demonstrassem resiliência para continuar a cumprir seus objetivos. No ambiente COVID, o engajamento dos funcionários segue sendo fundamental para a eficácia e

adaptação organizacional de tal forma que empresas com níveis mais elevados de envolvimento dos funcionários pré-COVID exibem desempenho financeiro significativamente maior durante os meses críticos da pandemia. Funcionários de empresas com níveis mais elevados de engajamento no pré-pandemia relatam um alinhamento de suas empresas em forte liderança e foco no cliente, enquanto funcionários de empresas com níveis mais baixos de envolvimento pré-pandemia relatam preocupações com relação à burocracia e falta de consistência na gestão e nas práticas de trabalho (Smith et al., 2021)

A pandemia da COVID-19 afetou a saúde física e psíquica, o convívio social, causou turbulência econômica e as dificuldades de gestão elevaram os níveis de insegurança no trabalho. Os problemas mentais e a insegurança no trabalho podem estar interligados (Goodell, 2020; Hamouche, 2020; Kuckertz et al., 2020). A insegurança no trabalho pode decorrer do sentimento de impotência ao sentir ameaça da continuidade do seu trabalho (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). O compartilhamento vertical de informação pode reduzir a assimetria informacional sendo capaz de mitigar a insegurança e promover o engajamento no trabalho (Frare & Beuren, 2021).

Segundo Chiavenato (2004, p. 22), "as empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais." As características das organizações dependem das características do ambiente que estão inseridas. Nesse sentido, o ambiente molda as organizações.

Apedo-Amah liderou o estudo do Banco Mundial liderado nos meses de Junho e Julho de 2020 para investigar o impacto da pandemia do COVID-19 em mais de 100.000 empresas em todo o mundo no início da pandemia em 49 países, com foco nos países em desenvolvimento. Se identificou que:

1. O impacto da COVID-19 foi severo e generalizado entre as empresas, com impacto negativo persistente nas vendas.
2. O ajuste do emprego tem operado principalmente ao longo da margem intensiva, ou seja, com licenças e redução das jornadas de trabalhos, com uma pequena parcela de empresas demitindo trabalhadores.
3. As empresas menores enfrentam, de maneira desproporcional, maiores restrições financeiras.
4. As empresas estão cada vez mais confiando em soluções digitais como resposta ao impacto da pandemia
5. Há uma grande incerteza quanto ao futuro, especialmente entre as empresas que experimentaram uma queda maior nas vendas, o que está associada à perda de empregos.

Parceiro do Banco Mundial no Brasil, o SEBRAE-SP desenvolveu a pesquisa *Business Pulse Survey*, para entender como a pandemia do COVID-19 está impactando as empresas simultaneamente por meio de vários canais distintos. No Brasil se identificou que o primeiro canal é um choque da demanda, com a redução do consumo final e acentuado pelas restrições decorrentes do confinamento. O segundo canal é um choque da oferta pelo fechamento das empresas com a escassez de insumos e matérias-primas, redução de disponibilidade de mão-de-obra com afastamento de doentes, limitações de uso de infraestrutura física, fechamento de escolas ou creches e restrições à mobilidade das pessoas. O terceiro canal é o contexto de forte incerteza que pode gerar menos investimentos e leva a menor propensão a investir em inovação. Restrições à mobilidade e à atividade econômica, associadas a maiores custos de transação, podem limitar a alocação eficiente de recursos na economia e reduzir o crescimento da produtividade agregada.

O estudo do SEBRAE com microempreendedores individuais (MEIs), microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) do estado de São Paulo mostra que essas empresas perderam em média 53% do seu faturamento e sugere a existência de evidências preliminares de que empresas mais bem geridas são também aquelas que conseguiram se adaptar, reduzindo custos e digitalizando-se, bem como incorporando novos processos, como a adoção de

protocolos de saúde, o que estava permitindo que sobrevivessem as mudanças impostas por fatores externos. Os impactos mais expressivos devem-se a redução da demanda, podendo essa estar associada as restrições de funcionamento e também a redução do consumo das pessoas devido as incertezas econômicas e sanitárias. As MEIs sofreram um impacto de ~60% do faturamento enquanto ME e EPP sofreram quedas de ~50%. Os principais fatores que explica a variação do impacto sobre o faturamento das empresas são as características do negócio e a localização. Ainda que maturidade das empresas não demonstrou ser um fator estatisticamente significativo, a qualidade da gestão teve um grande efeito positivo sobre a performance, sugerindo facilidade de adaptação.

Outro aspecto analisado foi com relação ao gênero do gestor da empresa. Empresas gerenciadas por mulheres tiveram uma maior taxa de fechamento, fechamento esse estando mais associado ao tamanho das empresas (MEIs) do que ao gênero. As empresas gerenciadas por homens estiveram fechadas por um período mais longo. As empresas sob liderança feminina perderam 9 pontos a mais de faturamento que as masculinas (59 vs. 50%), porém o ajuste de emprego foi estatisticamente igual, gerando um impacto maior nos negócios.

Nesse estudo, 25% das empresas fizeram reduções de preços e 67% das empresas reduziram custos. A redução média de custos foi de 25% e apenas 8% tiveram um aumento de custos. Metade das empresas renegociaram ou deixaram de pagar contratos e fornecedores. Quanto ao emprego, mais de 65% das empresas entrevistadas reduziram a folha de pagamento sendo que 40% ajustaram o quadro de funcionários. As empresas que ajustaram o quadro de funcionários, o ajuste médio foi de 60% e em posições de menor qualificação. A pesquisa sugere que o acesso a insumos afetou também a decisão de ajuste dos empregos.

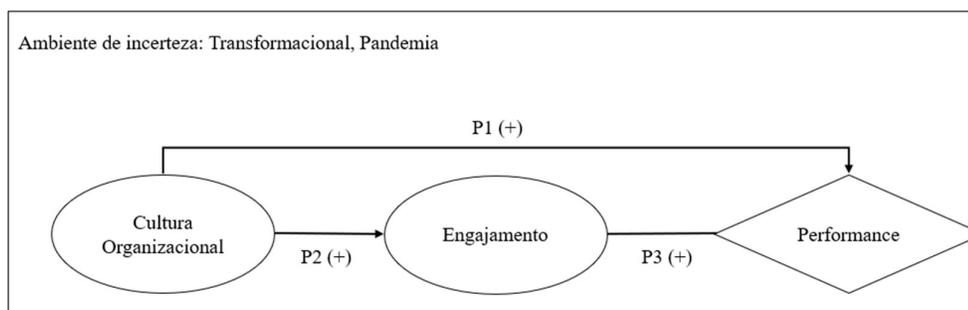
As empresas adequaram seu portfólio de produtos. Produção de produtos e serviços foi reduzida por oferta de insumos por 64% das empresas, levando a um aumento de custos ou a opção por substituição matérias-primas mais baratas. Os ajustes tiveram direções distintas. Na adequação do mix de produtos e serviços, 26% das empresas reduziram e 33% das empresas aumentaram, 16% passaram a fornecer alguma inovação de produtos ligados a saúde como forma de aumentar a produtividade e competitividade.

A magnitude do choque e as medidas de distanciamento social impôs a necessidade das empresas se reajustarem as restrições existentes para manter suas operações, o que afetou de maneira distinta os diferentes países no que diz respeito a alocação de recursos da economia (relatório Sebrae). A realocação de recursos foi necessária para adaptar-se à nova realidade. O uso de plataformas digitais chegou a 82% das empresas pesquisadas, sendo algo novo para 22% dessas e intensificado para 60% delas, com uso extenso nas áreas de marketing (70%) e vendas (56%). As empresas com melhor nível de gestão das empresas estão associadas a seu nível de digitalização. Para Cirera et al., 2020, ainda que a adoção de ferramentas digitais tenha aumentado significativamente, o uso destas ferramentas pode aumentar a produtividade no curto e no médio prazos e é importante seguir com a transformação digital, especialmente nas áreas de gestão, que pode gerar retornos bastante elevados e onde menos de 1/3 das empresas digitalizaram a gestão parcial ou totalmente.

### 3. METÓDOS

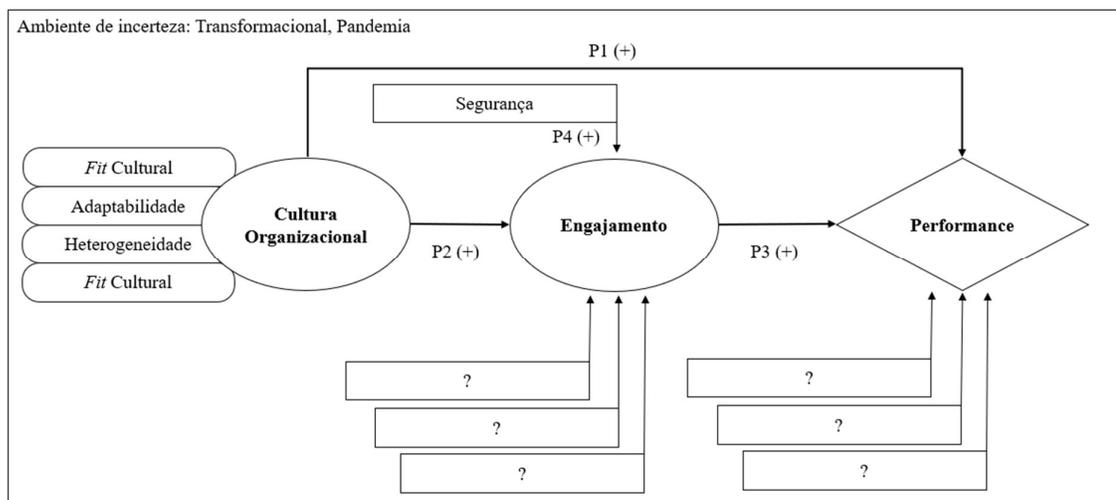
#### 3.1 Classificação e Desenho de pesquisa

Essa é uma pesquisa Teórico-Empírica e, em aspecto epistemológico tem visão ontológica funcionalista, com objetivo investigativo e adota uma abordagem de estudo de caso único descritivo. A pesquisa propõe uma abordagem positivista de análise de conteúdo associada a análises quantitativas. Para tratar o objetivo geral apresentado de explicar como a variável conceitual explicativa Cultura Organizacional influencia a variável conceitual de resposta performance. O desenho simplificado de pesquisa é apresentado na Figura 8.



**Figura 8.** Desenho de Pesquisa Simplificado

Em seu objetivo investigativo de explorar o entendimento da cultura organizacional e os mecanismos capazes de gerar performance e engajamento, apresentam-se os seguintes constructos para o desenho de pesquisa completo (Figura 9)



**Figura 9 .** Desenho de Pesquisa Completo

#### 3.2 Técnicas e Procedimentos

Enquanto abordagem metodológica, esse estudo adota a triangulação de dados através de três principais instrumentos: entrevistas, pesquisa com questionários (*Survey*) e observação da cultura organizacional da empresa.

Assim como a empresa, todos os indivíduos e funções serão tratados de através de incógnitas (Função A, B, C, ... e os indivíduo: 1, 2, 3) de forma a não ser possível a identificação dos mesmos. A Tabela 3 traz resume os Constructos e Instrumentos de Coleta de Informação

Tabela 3

**Resumo dos Constructos e Instrumentos de Coleta de Informação**

<b>Constructo</b>	<b>Elemento</b>	<b>Instrumentos de coleta de informação</b>	<b>Perguntas de Referência para Entrevista</b>
Cultura Organizacional	<i>Norm Consensus</i>	Questionário Tamayo & Gondim (1996) adaptado. Averiguação da presença do elemento nas entrevistas. Observação	Não específica. Observação no discurso
Cultura Organizacional	Heterogeneidade de Valores	Questionário Tamayo & Gondim (1996) adaptado. Averiguação da presença do elemento nas entrevistas. Observação	Não específica. Observação no discurso
Cultura Organizacional	Fit Cultural	Entrevistas exploratória com HR e gestores. Análise documental de materiais de recrutamento e desligamento. Observação	O que você busca quando está recrutando um novo membro para sua equipe?
Cultura Organizacional	Adaptabilidade	Entrevistas exploratória com o ponto de vista dos HR, gestores e empregados. Observação	O que é necessário para ser exitoso na Empresa A? O que você busca quando está recrutando um novo membro para sua equipe?
Engajamento	Objetivos Claros	Entrevistas. Análise documental. Observação	Não específica. Análise da presença no conteúdo da pergunta "O que gera engajamento?" e "O que gera resultado?"
Engajamento	Papel de Grande Projeto	Análise de conteúdo de Entrevistas. Análise Documental (Pesquisa de engajamento organizacional). Observação.	Não específica. Análise da presença no conteúdo da pergunta "O que gera engajamento?" e "O que gera resultado?"
Engajamento	Nível de (In)Segurança	Análise de conteúdo de Entrevistas. Análise Documental (Pesquisa de engajamento organizacional). Observação.	Como a pandemia afetou o seu trabalho?
Resultado	Mensurar a Performance dos indivíduos	Declaração de atingimento dos resultados esperados de acordo com os colaboradores em questionário (Autoavaliação). Avaliação formal de desempenho obtida com RH.	N/A

Em 2012, Schwartz liderou um time de pesquisadores em uma revisão da sua Teoria dos Valores onde ficou explicitado que os valores devem ser considerados variáveis contínuas, não discretas, ao contrário do que muitos estudos haviam incorretamente adotado (Schwartz et al., 2012). Esse é um estudo de natureza comportamental e o comportamento é a atitude concretizada. A escala Likert é projetada para medir atitudes no que tange a concordância ou discordância com determinada situação (Bermudes et al., 2016). Pelo caráter atitudinal e pelo seu embasamento na Teoria dos Valores de Schwartz, o presente estudo adota a escala Likert como instrumento nas análises quantitativas, como a intensidade e presença de determinados fatores motivacionais, atitudinais, para os valores nas organizações.

Por entender que os valores são contínuos e circulares, não se tratam os possíveis valores como excludentes mas complementares e onde valores de polos axiológicos antagônicos não necessariamente indicam a presença de maior conflito entre si mas de complementariedade.

Com a finalidade de identificar o melhor tratamento estatístico para análise dos dados, foram testadas as normalidades para cada uma das variáveis e indicadores. A Tabela 4 traz as médias e desvios padrões, bem como os p-valores dos testes de Normalidades executados no Gretl para as variáveis Nível de Engajamento, Autoavaliação de performance, Variação Absoluta entre os valores da Empresa e dos Indivíduos (PO-Fit) e Norm Consensus, ou seja, a soma absoluta das diferenças entre os valores dos indivíduos e os valores da empresa. Para um nível de significância  $\alpha$  de 5%, é possível afirmar que essas variáveis possuem distribuição normal. Os testes de normalidade e gráficos são apresentados no Apêndice H.

Tabela 4

#### Nível de Engajamento, *Norm Consensus* e Autoavaliação de Performance

	Média	Desvio Padrão	P-valor	Distribuição Normal ( $\alpha$ : 5%)
Nível de Engajamento (NE)	0,80	0,11	39,8%	Sim
Autoavaliação de Performance (AAP)	0,76	0,17	5,3%	Sim
<i>Norm Consensus (NC)</i>	0,52	0,37	13,0%	Sim
P-O Fit	47,19	4,77	1,0%	Não

Dado a natureza comportamental das variáveis e também a identificação de que não há normalidade para todas as variáveis a serem tratadas, adotam-se os testes não-paramétrico Tau de Kendall e Spearman, executados no Gretl, para identificar a existência e validade de coeficientes de correlação entre variáveis e índices para todas as análises de discurso.

### 3.2.1 Questionários (Survey)

Os instrumentos escolhidos para preparação das entrevistas são questionários para sondagem do nível de engajamento, da congruência (*norm consensus*) e a diversidade de valores da empresa, do alinhamento entre os valores dos indivíduos e da empresa (PO-fit) e de autoavaliação de desempenho. Os questionários adotados são validados e amplamente aplicados. A fim de validar sua funcionalidade e realizar ajustes ao questionário, o mesmo foi testado por 8 pessoas que não trabalham na Empresa A, sendo esses de diferentes níveis educacionais (um de ensino médio, três com ensino superior, dois com pós-graduação, um mestre e um doutor) e diferentes perfis demográficos enquanto faixa etária, gênero e local de nascimento. O tempo de reposta dos respondentes foi de 7 a 12 minutos.

A survey foi criada na plataforma *Google Forms* e foi encaminhada por email a todos os colaboradores da subsidiária brasileira da Empresa A. Foram obtidas 43 respostas, cerca de 25% da população total, trazendo relevância estatística aos dados.

#### 3.2.1.1 Escala de Engajamento UWES

Para identificação de engajamento se adota a Escala de Engajamento (UWES) para profissionais de Schaufeli & Bakker (2003) traduzida e validada em português por Paulo C. Porto-Martins & Ana Maria T. Benevides-Pereira (2008). Para análise de congruência de valores adota-se a Lista de Valores organizacionais de Tamayo & Gondim (1996) com abordagem de Siqueira & Vicira (2012).

Schaufeli e Bakker (2003) propuseram a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) para mensurar o engajamento enquanto constructo único e independente, composto por três dimensões: o vigor, a dedicação e a concentração. O Vigor está relacionado com a energia, disposição, força e persistentes implicadas no trabalho, a Dedicação é caracterizada pela conexão, pelo significado e propósito existente entre o trabalhador e sua atividade laboral e a Concentração é o quão imerso e absorto o trabalhador está com a sua tarefa de forma que se desconecta do contexto externo e se vincula plena e prazerosamente à atividade que está executando. O questionário foi traduzido para 19 idiomas com mais de 30.000 respondentes. Versões e adaptações foram realizadas em diversos países dando pesos diferentes a cada escala sugerem alfas. (Schaufeli et al., 2002, Vazquez et al., 2015).

A UWES é o instrumento de pesquisa mais utilizado no mundo para investigação do nível de engajamento. Composta por 17 itens para mensurar suas três dimensões, sendo seis para vigor, cinco para dedicação e seis para concentração, é autoinforme e obtém respostas com uma escala tipo Likert 7 pontos.

O manual em português foi traduzido e adaptado por Paulo C. Porto-Martins e Ana Maria T. Benevides-Pereira (GePEB-2008). Se intitula “Questionário do bem-estar no trabalho (UWES)” para evitar que o termo Engajamento no trabalho influencie aos respondentes. O Questionário UWES adotado é apresentado no Apêndice E.

### **3.2.1.2 Escala de Valores Organizacionais**

Assim como Siqueira e Vieira (2012), para a obtenção dos dados de valores foi utilizado o questionário estruturado de Tamayo e Gondim (1996) em sua versão validada e simplificada. Esse questionário é composto por 24 perguntas sobre valores organizacionais, apresentados com duas seções para que os respondentes possam informar a primeiramente a perspectiva dos valores da organização e na seção seguinte para identificar os valores organizacionais nos indivíduos. Adota-se escala Likert-5, com graduações nada importante, pouco importante, importante, muito importante e extremadamente importante. O Questionário Lista de Valores Organizacionais é apresentado no Apêndice F.

A lista de valores organizacionais é utilizada de forma a observar na sucursal brasileira da Empresa A:

- O espectro da diversidade enquanto heterogeneidade dos valores
- O nível de *Norm Consensus*, ou seja, a congruência existente entre os valores de discurso da Empresa A e o que os funcionários reconhecem como efetivamente parte da cultura da empresa.
- A existência de PO-fit, ou seja, da compatibilidade dos valores da empresa e dos funcionários

### **3.2.2 Entrevistas**

O público alvo das entrevistas são os gestores e não gestores de todas as funções da Empresa A. Para a preparação das entrevistas foram aplicados questionários prévios para maior familiarização do pesquisador com os valores segundo seus funcionários. A coleta de informação se deu a partir da participação do pesquisador em entrevistas semiestruturadas com a colaboradores de todas as áreas da empresa no Brasil, de todos os níveis (CFO Latino-americana, CEO Brasil, CFO Brasil, diretores de todas as funções, gerentes, e não gestores de todas as áreas da empresa, a saber Compras, Controladoria, Engenharia, Gestão de Projetos, Manufatura, Marketing, Planejamento Financeiro, Recursos Humanos e Vendas, a fim de atingir os objetivos gerais e específicos dessa pesquisa, caracterizando-a como qualitativa no que diz respeito à abordagem do problema e a natureza das variáveis pesquisadas. Para a entrevistas foram

selecionados colaboradores preferencialmente com ao menos três anos de empresa e, para as posições de projeto, aos colaboradores com ao menos um ano de empresa.

Foram conduzidas 25 entrevistas, individualmente, por meio da plataforma Teams® ou presencialmente, ambas gravadas, durante os meses de dezembro de 2020 e janeiro de 2021. As entrevistas tiveram duração média de aproximadamente 30 minutos totalizando quase 12h de gravação.

As entrevistas adotaram uma abordagem semiestruturada, ou seja, por meio de um roteiro básico de questões. O método de abordagem deste estudo se enquadra como indutivo, pois procurou identificar a importância de cada um dos critérios selecionados no processo de tomada de decisão. E por fim, o ambiente dessa pesquisa é a pesquisa de campo, visto que se utilizou de dados reais, os quais não puderam ser isolados, nem controlados.

Adotando a técnica de análise de discurso e análise de conteúdo, as entrevistas semiestruturadas se propõem a:

- Entender o que significa engajamento para os entrevistados
- Explorar o que gera engajamento na visão do entrevistado
- Explorar o que gera resultado na visão do entrevistado
- Entender o que os gestores buscam quando estão recrutando novos colaboradores e validar a presença do inventário de valores entre o que está sendo buscado
- Entender Como a pandemia afetou o sentimento de segurança no trabalho

### ***3.2.2 Análise de documentos institucionais e observação da cultura organizacional da empresa***

Para a triangulação foi realizada a observação *in loco* por um período superior a seis meses, sendo observados não somente as interações dos indivíduos mas também documentos tais como:

- Indicadores de Performance (Key Performance Indicators, KPIs) e Resultados Financeiros
- Pesquisa de clima organizacional
- Comunicações corporativas internas tais como e-mails institucionais, apresentações em eventos de revisão de resultado
- Avaliação de desempenho (consolidadas)
- Reuniões de trabalho
- Atividades de socialização

## **3.3 Construção de Indicadores**

Para sistematizar e analisar as informações e dados coletados foram criados indicadores. Os mesmos são apresentados a seguir.

### ***3.3.1 Valores da Empresa***

A empresa Empresa A possui 4 valores declarados que, por um tema de confidencialidade estão enumerados como Valor #1, Valor #2, Valor #3, Valor #4. Foram tomados os 24 valores motivacionais do formulário da *Survey* (tomados em escala Likert-5 com pontuação mínima de 0 e máxima de 4).

Cada um dos 24 valores motivacionais foi cruzado com os 4 valores da empresa e foram associados quando correspondesse. Os valores motivacionais que não correspondem aos valores da empresa foram classificados como “não se aplica” doravante “n/a”.

O mapeio de valores por valor da empresa está apresentado na Tabela 5.

Tabela 5

**Relação Valores da Empresa e Perguntas do Questionário**

<b>Valor Empresa</b>	<b>Perguntas da Survey</b>
Valor #1	Cordialidade no relacionamento entre empregados
Valor #1	Saúde e bem-estar dos empregados
Valor #2	Relações transparentes com a sociedade
Valor #2	Respeito à sociedade
Valor #2	Respeito às leis
Valor #2	Proteção do meio ambiente
Valor #3	Trabalho em equipe
Valor #3	Oportunidades iguais a todos os empregados
Valor #3	Atuação dos empregados de acordo com a missão da organização
Valor #3	Autonomia dos empregados na realização de tarefas
Valor #4	Fidelidade às práticas consagradas da organização
Valor #4	Respeito aos costumes da organização
Valor #4	Obediências às normas da organização
n/a	Centralização das decisões
n/a	Centralização da definição das normas na alta hierarquia
n/a	Tratamento diferenciado aos ocupantes de cargos de chefia
n/a	Poder concentrado nos níveis hierárquicos superiores
n/a	Capacidade de inovar
n/a	Posicionamento Agressivo no Mercado
n/a	Eliminação de concorrentes
n/a	Lucros cada vez maiores
n/a	Ambição nos negócios
n/a	Busca de novidades
n/a	Liderança de mercado por suas ideias criativas

**3.3.2 Norm Consensus**

Baseado na Tabela 5 foi construído a pontuação para cada um dos 4 valores segundo respostas dos indivíduos para o que corresponde o valor vivenciado na empresa. É esperado que os índices dos Valores #1, #2, #3 e #4:

- tenham médias maiores que 3, ou seja, que seja percebido como “muito importante” na cultura da Empresa A; e que
- tenham médias superiores aos valores não alheios a empresas (“n/a”)

**3.3.3 Fit Cultural**

Foi calculada a diferença entre a importância do valor motivacional na empresa e o mesmo valor para cada colaborador para os valores motivacionais que correspondem a valores da Empresa A. Cada combinação colaborador-valor motivacional foi utilizada com o valor em número absoluto podendo encontrar o valor de 0 (zero) ou seja, aquele valor motivacional para o indivíduo possui exatamente a mesma intensidade para o indivíduo e 4 (quatro), quando o valor é “extremadamente importante” para uma das partes e “nada importante” para o a outra.

### ***3.3.4 Nível de Engajamento***

De acordo com o UWES Manual – Português BR 49, a pontuação principal da escala das três subescalas do UWES é computado somando-se as pontuações de uma escala particular e dividindo-se a soma pelo número de itens da subescala envolvida. Um procedimento similar é seguido para a pontuação total. Além disso, o UWES mostra as pontuações de três subescalas e/ou um total que varia de 0 a 6. O resultado é apresentado em forma de porcentagem.

### ***3.3.5 Autoavaliação de Performance (AAP)***

Para medir os resultados entregues pelos colaboradores de forma individualizada, foram tomados dois indicadores de desempenho. Um que é uma proxy das entregas segundo o ponto de vista dos entrevistados (Autoavaliação de Performance, AAP) e indicador de desempenho segundo avaliação dos gestores (Avaliação Formal Performance, AFP). As avaliações de performance na Empresa A são anuais. Consideramos que AAP e AFP são comparáveis no tempo já que autoavaliação foi realizada em até dois meses após os entrevistados terem recebido o feedback formal de performance.

Para a Autoavaliação de Performance (AAP) adotou-se os três fatores de performance de Medeiros & Enders (1998). Esse formulário entende a performance do indivíduo como o conjunto entre Comprometimento, Produtividade e Importância do trabalho na vida do indivíduo. As questões foram incorporadas na *survey* onde foi perguntado “Quanto a sua relação com o trabalho, você considera que (...)”

1. Veste a camisa da empresa e faz por ela o que for preciso
2. Acredita ser um funcionário muito produtivo para a empresa
3. Acredita que uma das coisas mais importantes na vida é o trabalho

E as respostas foram dadas em escala Likert-6 pontos, seguindo o padrão do formulário original. Para com análise estatística se atribuiu valores de zero a cinco:

Nunca (0), Raramente (1), Às vezes (2), Regularmente (3), Frequentemente (4), Sempre (5)

Criou-se o Índice AAP é a soma das respostas às três perguntas para cada respondente, podendo esse ir de zero (0), com a pior performance, a quinze (15), com máxima performance.

### ***3.3.5 Avaliação Formal de Performance (AFP)***

A Avaliação Formal de Performance (AFP) foi obtida junto ao Recursos Humanos (RH). Para realizar a finalidade da análise nesse caso, entender relação entre engajamento e resultado, obtendo acesso a performance porém mantendo a confidencialidade do resultado individuais dos colaboradores foi desenvolvido uma ferramenta de coleta de dados.

Os respondentes foram ordenados segundo seu nível de engajamento e mesmos foram agrupados em cinco grupos para poder identificar possíveis correlação entre a performance dos indivíduos segundo e seu nível de engajamento.

A divisão dos grupos se deu através da determinação dos intervalos do nível de engajamento a partir do desvio padrão da amostra. Os grupos 1 e 5 com mais de um desvio padrão, os grupos 2 e 3 com Nível de Engajamento (NE) entre 1 e 0,5 desvio padrão e o grupo 3, central.

A Tabela 6 traz a estruturação dos grupos e distribuição dos 43 colaboradores.

Tabela 6  
Estratificação dos Respondentes segundo Nível de Engajamento

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Parâmetro do Intervalo	$< -1\sigma$	$-1\sigma$ e $-0,5\sigma$	$-0,5\sigma$ e $+0,5\sigma$	$0,5\sigma$ e $+1\sigma$	$> +1\sigma$
Nível de Engajamento, NE (%)	$< 69\%$	70-74%	75-85%	86-90%	$> 91\%$
Número de Colaboradores	7	7	15	7	7
% colaboradores	16%	16%	35%	16%	16%
População entre $-1\sigma$ e $+1\sigma$			67%		

A definição dos grupos e intervalos de nível de engajamento guarda relação com a forma que a empresa realiza as avaliações de resultado. Para avaliação de performance a empresa utiliza uma *proxy* de curva normal de forma a reconhecer não mais que 20% como performance acima do esperado e de garantir que um grupo de igual tamanho tenha performance abaixo do esperado.

A cada integrante do grupo foi atribuído uma pontuação. Atribui-se a todos os colaboradores que performaram em linha com o esperado o valor base de 1 (um). Aos que performaram acima do esperado atribui-se o valor de 2 (dois), considerados melhores performance. Aos que performaram abaixo do esperado se atribuiu 0 (zero) e, aos que deixaram a empresa, se atribuiu -1 (menos um), pelo impacto negativo no trabalho. A performance do grupo é igual a somatória de performance dos indivíduos.

Dada a forma de construção do indicador Avaliação Formal de Performance (AFP), com apenas com cinco observações, não se realizou o teste de normalidade para AFP e optou-se pela realização de uma análise gráfica.

### 3.4 Técnica para Análise de Conteúdo

Em termos teóricos empíricos, essa dissertação adota a proposta de análise de conteúdo de Bardin (1977) enquanto metodologia para estudos de conteúdo de textos a partir de uma perspectiva quantitativa, analisando numericamente a frequência de ocorrência de determinados termos, construções e referências em um dado texto. Segundo Bardin (2011, p. 15), “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”.

Bardin (2011, p. 42) define Análise de Conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A proposta de Bardin (1977) para Análise de Conteúdo propõe o uso de uma técnica para permitir uma generalização analítica, possibilitando tratamento quantitativo das análises de discursos. A Técnica proposta por Bardin é composta por três fases: Pré-Análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados.

A etapa de Organização, ou Pré-análise, é a sistematização da análise e é composta de cinco etapas iniciais segundo Bardin. Apresenta-se a seguir as etapas e sua execução nessa dissertação:

- i. Leitura Flutuante. A leitura flutuante foi feita de forma a criar familiaridade com os materiais coletados. A leitura flutuante das entrevistas se fez com a transcrição das mesmas, que foram executadas e transcritas pela pesquisadora.

- ii. Exaustividade. As entrevistas foram feitas de modo a alcançar representatividade da população e até que as contribuições nos conteúdos se tornassem repetitivos, não trazendo novos constructos latentes. Apenas duas entrevistas foram descartadas em função de interrupções e ruído de fundo que prejudicaram as gravações, porém sem afetar a representatividade. Como as entrevistas foram semiestruturadas, as regras da homogeneidade e pertinência foram atendidas para todas as entrevistas.
- iii. Formulação de hipóteses e objetivos. Esse aspecto já havia sido realizado previamente a coleta de materiais e os mesmos foram revistos e validados como parte do processo em face aos materiais coletados, já apresentado no desenho de pesquisa.
- iv. Referenciação dos índices e elaboração dos indicadores. Visando extrair a essência das mensagens, foram identificados elementos de marcação. É considerado elemento de marcação quais termos relativos a engajamento, resultado, cultura organizacional, valores ou segurança mencionado durante a entrevista.
- v. Preparação do material. O material das entrevistas foi transcrito com facilitação da plataforma paga Reshape. O material foi transformado através da busca de padronizações e equivalências com a enumeração dos elementos do corpus segundo a tabelas de indicadores anteriormente apresentadas.

Para ultrapassar a “compreensão instantânea” e garantir a representatividade estatísticas, recorreremos às regras apresentadas por Bardin (1977), ainda na pré-análise da pesquisa:

- Regra da exaustividade - “uma vez definido o campo do corpus [...] é preciso terem-se em conta todos os elementos desse corpus” (Bardin, 1977, p. 97). Tínhamos os registros orais e escritos, entrevistas e questionários para a caracterização dos participantes e, para assegurar que iríamos contemplar essa regra, sentimos necessidade de retornar ao grupo/comunidade, com novos questionamentos (nos fóruns de discussão) para que esse corpus ficasse mais consistente;
- Regra da representatividade - “A análise pode efectuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial” (Bardin, 1977, p. 97). Assegurou-se a representatividade das áreas e níveis hierárquicos e cobriu-se com as entrevistas mais de 10% da população total nesse momento.
- Regra da homogeneidade - “os documentos retidos devem ser homogêneos, quer dizer, devem obedecer a critérios precisos de escolha e não representar demasiada singularidade fora destes critérios de escolha” (Bardin, 1977, p. 98). Entendemos que nossos documentos corresponderam a essa regra. Os questionamentos e inferências dos fóruns e das entrevistas foram os mesmos para todos os participantes;
- Regra de pertinência - “os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise” (Bardin, 1977, p. 98). Essa regra está intimamente ligada àquela da homogeneidade. Entendemos que, em nossa pesquisa, as entrevistas e os documentos foram adequados ao objetivo e questão de investigação da pesquisa, conforme será explicitado na análise de dados da pesquisa.

Após a Pré-análise, o passo seguinte consiste na Exploração do Material, onde ocorrem a codificação e a categorização. Para a codificação se seguiu os passos de i. definição e identificação das unidades de registro; ii. definição e identificação das unidades de contexto;

- i. Unidade de registro. Foram identificadas 262 unidades marcadores que foram agrupados em 195 unidades de registro baseado nos conceitos ao que se referiam.
- ii. Unidade de contexto – ou “a segunda codificação”, é a unidade de compreensão, cujo propósito é codificar a unidade de registro. Esta unidade corresponde ao segmento da mensagem que possibilita a significação precisa da unidade de registro” (Bardin, 2010, p. 133). Onde o registro está. Essas foram destacadas no texto e classificadas segundo aos eixos temáticos em que apareceram. Foram utilizados os seguintes eixos temáticos: Definição de Engajamento, Geradores de engajamento, Geradores de Resultado e Segurança na pandemia.

O passo seguinte da Exploração do Material é a categorização. Para tal faz-se o agrupamento das palavras em categorias segundo sua semântica. O Apêndice D traz as categorias adotadas para contagem e segundo as unidades de contexto. Para enumeração se adotou o critério presença (ou ausência) das 80 categorias dentro de cada um dos contextos avaliados. Após categorização dos marcadores com os códigos segundo seu contexto, realiza-se a varredura e atribui-se contagem binária (0 = ausência, 1 = presença) para cada um dos códigos presentes no discurso de cada entrevistado. A Tabela 7 traz o resumo do número de observações segundo categoria e Unidade de contexto

Tabela 7

#### Resumo das Observações segundo Categoria e Unidade de Contexto

Unidade de Contexto	Número de Categorias	Número Observações Nível de Marcação
Definição de Engajamento	9	237
Geração de Engajamento	9	111
Geração de Resultado	45	394
Recrutamento	12	110
Segurança	10	66
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>918</b>

Na sequência, as categorias são agrupadas de forma a construir indicadores. Adota-se aqui a construção de dois Dicionários para construção de indicadores associados a duas visões diferentes e complementares. A primeira abordagem classifica as categorias segundo os polos axiológicos (Tamayo, 1996), tratando das dualidades Autonomia vs. Conservação, Hierarquia vs. Estrutura Igualitária e Harmonia vs. Domínio. A segunda abordagem classifica as categorias segundo os Dez Valores Motivacionais (Schwartz, 1992; 2007). Os dicionários utilizados para análise semântica estão disponibilizados no Apêndice D.

O último passo na Análise de Conteúdo de Bardin consiste no Tratamento, Inferência e Interpretação dos Resultados, o que é apresentado na sessão de análise dos resultados.

### 3.5 Caracterização do Objeto do Estudo

A Empresa A é uma empresa multinacional familiar de bens de consumo que foi fundada na década de 1950. Após estabelecer-se rapidamente no mercado de origem, começou a jornada de expansão mundial para se tornar a maior fabricante mundial da categoria em que atua detendo ¼ do mercado mundial do seu principal produto.

A Empresa A nasce de uma parceria de irmãos que formaram a empresa para aumentar o valor agregado do produto agrícola que historicamente a fonte de renda familiar, focando no atendimento do mercado local e subsequente expansão para países de língua inglesa como

Inglaterra, Austrália e Estados Unidos, depois outros países da Europa continental. Na década de 1970 a Empresa A já acumulava presença em dezenas de países passou a diversificar portfólio adicionando produtos complementares dentro do mesmo segmento.

Hoje Empresa A tem *footprint* de mais de 160 países nos cinco continentes, contando com mais de 50 unidades fabris, mais de 20 mil colaboradores e um faturamento mundial de 7 bilhões de dólares. O modelo adotado de expansão historicamente inclui teste de mercado através de importação para posterior instalação de nova, compra de unidades fabris e aquisição de mais de 10 companhias nos últimos 20 anos. Nos anos 2000 a Empresa A ampliou seus investimentos em tecnologia de processamento, construindo um centro de R&D na cidade onde tem sua sede. Esse investimento serve e beneficia todas as operações nos quatro continentes. E na última década a empresa tem feito investimentos estratégicos em Agricultura Sustentável. A empresa tem na agricultura seu principal diferencial e vantagem competitiva para qualidade e custos.

A entrada na América Latina se deu na década de 1990, com a instalação de uma unidade fabril na Argentina. A decisão de local foi guiada principalmente pela disponibilidade e qualidade do seu principal insumo para servir o mercado sul-americano, principalmente Brasil e Argentina. Essa unidade produtiva foi expandida na década seguinte visando suprir principalmente o mercado brasileiro.

No início dos anos 1990, Empresa A inicia sua operação no Brasil com estabelecimento de um escritório em São Paulo que comercializava produtos importados do Canadá, Europa e, posteriormente, da Argentina. Em 2018 Empresa A obteve a participação minoritária de uma empresa nacional familiar que é referência em sua categoria e atuam no mesmo segmento, possuindo portfólio complementar e possui mais de 1,000 colaboradores diretos. A parceria é posicionada como oportunidade para as duas empresas se fortalecerem e aumentarem a presença na América Latina. Em 2019 a Empresa A adquiriu a participação majoritária em uma empresa nacional menor com cerca de 90 colaboradores, também do mesmo segmento e com de portfólio complementar.

Atraídos pelo mercado consumidor, em 2019 a Empresa A anuncia a intenção de nacionalizar sua produção e em 2020, em meio a pandemia, a Empresa A começa a construção de uma unidade fabril no estado de Minas Gerais no valor de 100 milhões de dólares e a perspectiva de gerar mais de 200 empregos diretos.

Essa pesquisa se limita a análise da subsidiária brasileira da Empresa A, sem as aquisições, focada nas operações de comercialização baseada em São Paulo e unidade fabril que, durante o período de aquisição de informação estava em fase de projeto. A operação brasileira da Empresa A até julho de 2022, se dá através de uma unidade fabril recém-inaugurada, dois escritórios, quatro Centros de Distribuições localizados nas regiões Nordeste, Sul e Sudeste, toda essa operação suportada por um pouco mais de 300 funcionários diretos.

Em termos de missão valores, a empresa declara uma preocupação com qualidade e inovação e tem nessas engrenagens uma forma de garantir o crescimento lucrativo e constante. Também fazem parte da sua visão a satisfação e bem-estar dos clientes, consumidores, colaboradores e da comunidade.

Ainda que seja uma multinacional de grande porte, o espírito familiar segue presente, o que se pode notar desde a disponibilização de um “Guia de recepção e acolhimento”, que tem como intuito para ajudar a começar a desenvolver relacionamentos com funcionários e conexões com membros de equipe de sua área funcional, membros de equipes interfuncionais, membros de equipes não óbvias, bem como clientes e fornecedores externos.

Empresa A trabalha sua cultura com o que considera ser “Competências essenciais”. Para Empresa A as Competências essenciais são “habilidades e comportamentos que contribuem para a eficácia do local de trabalho e o sucesso profissional. Determinam COMO fazemos nossos trabalhos e COMO realizamos as metas, no trabalho e na vida pessoal. Competências essenciais são aquelas que consideramos serem as mais importantes para o sucesso (...) pessoal e para o

sucesso da empresa. Determinam como queremos que todos trabalhem na Empresa A” segundo Head de Recursos Humanos no Brasil.

As competências individuais passam por Responsabilização, Colaboração, Coragem, Foco no Cliente, Resiliência, Resultado e Engajamento. A avaliação de como os funcionários demonstram as competências essenciais é um componente obrigatório do ciclo de desempenho anual, o que demonstra o papel central que possui para a empresa.

A empresa tem como prioridade global a construção de uma organização com alto nível de engajamento. Nos últimos dois anos adotou a pesquisa de clima organizacional de uma das principais empresas que conta com uma pesquisa simples, curta e intuitiva. Essa pesquisa tem a finalidade de avaliar o nível de engajamento das organizações e contou com 100% de participação dos funcionários aptos a participar no Brasil.

Segundo a consultoria que desenvolveu o instrumento, a pesquisa tem por objetivo entender a perspectiva dos empregados sobre a declaração de missão do negócio revisada, capturar insights da liderança na perspectiva dos empregados e coletar feedback geral sobre engajamento para determinar fortalezas e oportunidades a serem focados em uma expansão. A sucursal brasileira historicamente obtém níveis de engajamento superiores ao índice Global e da América Latina (LATAM) e alcançou em 2020 o melhor resultado de qualquer sucursal em todos os tempos: 91% de engajamento.

Durante a pandemia a empresa, preocupada com a segurança dos seus colaboradores, a Empresa A adotou o *Home Office* desde Março de 2020 para as posições de escritório e que seguiu em vigor por mais de dois anos e intensificou as comunicações corporativas com mensagens com instruções e ferramentas para cuidado de saúde física e psicológica. Na segunda metade de 2021 houve a reabertura do escritório de São Paulo para retorno gradual e optativo, adotando-se o modelo de trabalho híbrido.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apesar de ter as Receitas muito impactadas durante a pandemia em função do mercado em que mais atua, a Empresa A está performando em linha ou acima do esperado. O que fundamenta essa conclusão é i. a entrega dos indicadores financeiros comprometidos; ii. a busca de expansão da participação em mercados cuja atuação era ainda tímida; iii. o lançamento de novas linhas de produto (inovação) que permitiu mitigar as perdas; iv. a matriz da multinacional ter realizado investimentos de elevada ordem de grandeza na filial brasileira, demonstrando confiança na capacidade de gerar resultados sustentáveis do país; v. a remuneração variável que foi distribuída no último ano, relativa à performance acima do esperado.

Enquanto engajamento, a empresa contrata anualmente a pesquisa de uma das quatro principais consultorias globais. O nível de engajamento segundo essa pesquisa tem sido mantido consistentemente acima dos 80%, chegando a 95% em 2021, no auge da pandemia. A sucursal brasileira detém o maior nível de engajamento a nível global.

Pode-se considerar assim, para a finalidade da pesquisa, que Empresa A possui um elevado nível de Performance e de Engajamento. Nas seções seguintes de discussão de resultado são analisados os fatores de Cultura Organizacional na busca de possíveis geradores de Engajamento e Performance.

### 4.1 Os Valores da Empresa e *Norm Consensus*

A Tabela 8 traz a análise dos valores motivacionais associados aos valores de declarados pela empresa para averiguação de quão presentes estão os Valores da Empresa A em comparação com “valores alheios”. Os valores declarados como sendo da Empresa obtidos a partir dos valores motivacionais são percebidos pelos funcionários como sendo mais importantes do que os valores alheios a empresa, e com intensidade entre muito importante (3) e extremamente importantes (4), com uma pontuação média entre os 4 valores de 3.30 de uma pontuação máxima de 4.

Olhando individualmente cada um dos valores, esses trazem pontuações entre 3.06 e 3.59. Todos os valores da Empresa A segundo cruzamento dos valores motivacionais são percebidos com intensidade superior a muito importantes.

Tabela 8

#### Valores Organizacionais na Empresa

	Média
Valor #1	3,51
Valor #2	3,59
Valor #3	3,06
Valor #4	3,09
<b>Valores da Empresa</b>	<b>3,30</b>
<b>Valores alheios a Empresa</b>	<b>2,51</b>

Quanto aos “valores alheios a empresa”, ou os valores motivacionais que não estão associados aos valores declarados pela empresa, esses apresentam um nível de intensidade inferior aos Valores da Empresa (2.51 vs. 3.30), o que nos permite inferir que a cultura da empresa é forte enquanto a *Norm Consensus*, ou seja, os Valores de discurso da Empresa A são vivenciados pelos seus colaboradores enquanto valores motivacionais em uma intensidade de elevada importância.

Tendo sido observada a presença dos valores da Empresa A, investiga-se a correlação com engajamento e com performance para cada um dos valores, o que é apresentado na Tabela 9. De forma individualizada, foram testadas as hipóteses nulas de que a intensidade de engajamento e de performance não estão correlacionadas as intensidades de cada um dos valores individualmente.

Tabela 9

### Correlação Valores da Empresa, Engajamento (NE) e Performance (AAP)

	Kendall Tau	p-valor	Conclusão
<b>Correlação valor-engajamento</b>			
Valor #1	-0,16	18,8%	Inexistente
Valor #2	-0,24	4,0%	Existe correlação fraca e negativa
Valor #3	-0,30	0,8%	Existe correlação moderada e negativa
Valor #4	-0,23	4,4%	Existe correlação fraca e negativa
<b>Correlação valor-performance</b>			
Valor #1	0,01	92,7%	Inexistente
Valor #2	-0,15	21,5%	Inexistente
Valor #3	-0,07	55,2%	Inexistente
Valor #4	-0,34	0,5%	Existe correlação moderada e negativa

Para um nível de significância de 5%, aceita-se a hipótese nula para o Valor #1, onde se pode afirmar que o mesmo não está correlacionado com engajamento nem com performance. A hipótese nula também é aceita para os valores #2 e #3 com respeito a correlação com performance.

A hipótese nula é rejeitada para a correlação dos valores #2, #3 e #4 com engajamento, indicando a existência de uma correlação de intensidade entre fraca (<0,30) e moderada (entre 0,30 e 0,60) e de caráter negativo. A hipótese nula também é rejeitada para a correlação o valor #4 e o engajamento, onde moderada e também de caráter negativo.

A análise quantitativa indica assim a inexistência de uma correlação forte e positiva, o que nos leva a descartar a Proposição de que o *Norm Consensus* é capaz de gerar engajamento ou resultado uma vez que não estão correlacionados. Ademais, conclui-se que, isoladamente, nenhum dos valores da Empresa A é capaz de explicar o nenhum mais engajamento ou performance.

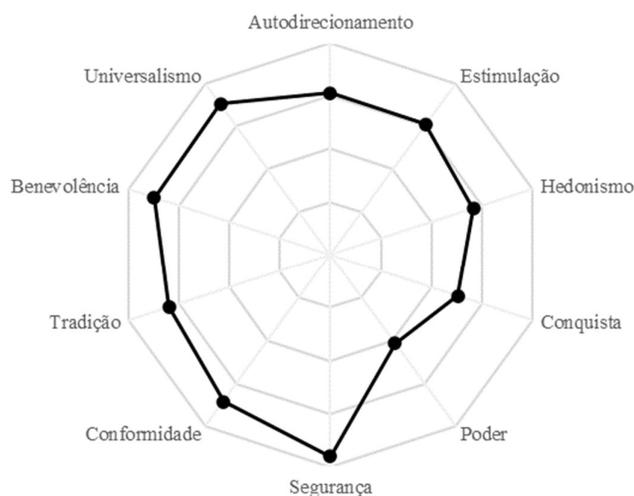
Tendo como instrumento de triangulação a análise de conteúdo das entrevistas (qualitativa), os entrevistados foram perguntados sobre o que é capaz de gerar engajamento e resultado. Para engajamento, o código de *Norm consensus* foi citaram espontaneamente por 62% dos entrevistados, sendo o 2º código mais relevante individualmente para geração de engajamento; e 52% dos entrevistados trouxeram “valores” como sendo um fator capaz de gerar engajamento. Já quanto perguntados sobre o que é capaz de gerar resultado 65% dos entrevistados trouxeram “valores” ou algum valor específico da empresa como geradores resultado e nenhuma menção foi feita com respeito a *Norm consensus*.

Com isso concluímos que, quantitativamente não ficou demonstrado que nenhum valor de forma individual ou *norm consensus* é capaz de gerar engajamento ou resultado. Contudo, qualitativamente, a maior parte dos entrevistados reconhecem a importância dos valores para gerar engajamento e resultado e o *norm consensus* especificamente para gerar engajamento.

#### 4.1.1 Heterogeneidade de Valores e Performance

A Empresa A possui uma elevada heterogeneidade enquanto valores motivacionais e polos axiológicos conforme ilustrado nas Figuras 10 e 11. Enquanto valores motivacionais, sete

dos 10 valores estiveram em níveis de muito importante. Poder, conquista e hedonismo que aparecem como importantes, o que ainda é uma pontuação elevada. Nota-se que segurança atinge a marca quase máxima (3,8 de 4) enquanto valor, seguidos de universalismo (3,52) e benevolência (3,49) são os valores motivacionais mais importantes para o sentimento de bem-estar no trabalho.

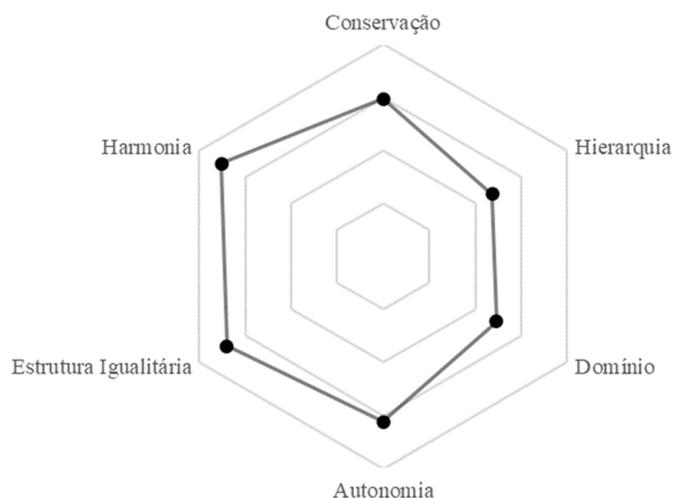


**Figura 10.** Heterogeneidade de Valores Motivacionais Complementariedade

A Segurança aparece como o valor mais forte na Empresa A o que é validado pela observação em campo. A companhia segue “12 Regras de Ouro” da segurança, que estão presentes nas aberturas de todas as reuniões e são lembradas a todo momento através de banners expostas ao longo das instalações. Na nova operação industrial do Brasil foi assinado um “Manifesto pela segurança”, onde todos os colaboradores que são contratados assinam um mural se comprometendo com a segurança sua e de todos os demais colaboradores.

A ferramenta que fomenta a cultura mais intensa são as “Observação de Segurança” (BOS), onde todos os colaboradores são convidados a cuidar da segurança do próximo, verificando as condições de segurança da atividade que está sendo executada e pensando juntos se o que está sendo executado oferece algum risco, se possui os equipamentos de segurança e ferramentas adequados para realização da tarefa e, em caso negativo, se busca entender o que estava levando o colaborador a agir de forma insegura e o que precisa ser diferente para trabalhar com segurança. As BOSs também colaboram para o fortalecimento de Benevolência e Universalismo enquanto cuidado com o próximo e com a comunidade.

Enquanto polos axiológicos todos os valores estiveram em níveis igual ou superior a “importante”. Na análise dos polos, a prevalência está nos polos Harmonia e Estrutura Igualitária, em contraponto com Domínio e Hierarquia, o que está apresentado na Figura 11. Essas características axiológicas são validadas na observação na forma do cuidado da BOS, na estrutura pouco hierárquica demonstrada na proximidade dos líderes dos seus liderados, na abertura que é oferecida a todos falarem e serem ouvidos nas reuniões, na forma de comunicar direta e transparente.



**Figura 11.** Heterogeneidade de Valores segundo Polos Axiológicos

Quantitativamente, fica assim demonstrada o elevado nível de heterogeneidade de valores. Analisando o discurso, a heterogeneidade de valores aparece como 2ª categoria mais importante enquanto elementos capazes de gerar resultado, estando presente no discurso de 65% dos entrevistados. Esses fatores somados nos levam a aceitar Proposição P1a de que a heterogeneidade de valores se associa a altos níveis de performance, alinhado com os achados de Corritore et al. (2018) sobre as potencialidades da heterogeneidade intrapessoal em gerar resultado.

Por estar em um estágio já avançado de heterogeneidade, segundo Lu et al. (2019) a equipe diversa contribui com criatividade e inovação, aumentando assim as chances de sucesso na medida em que trazem uma visão mais ampla. Porém o elemento “desagregador” da heterogeneidade de pensamentos nas atividades de execução parece não ser um obstáculo à execução da tarefa já previamente definidas. Uma hipótese a ser explorada é se o elemento desagregador pode ser neutralizado pela predominância dos polos axiológicos Harmonia, caracterizado pela parceria, intercâmbio e iniciativa e da Estrutura Igualitária, caracterizado pela gestão, coleguismo, cooperação, dinamismo, comunicação e respeito.

Da heterogeneidade de valor e sua relação com o engajamento, essa não foi apontada por de nenhum entrevistado, o que nos leva a rejeitar Proposição P2b de que a heterogeneidade de valores se associa a altos níveis de engajamento. Com isso, concluímos que a heterogeneidade de valores exerce sua influência enquanto gerador de resultado de forma direta, e não através do engajamento.

#### ***4.1.2 Fit Cultural, Engajamento e Resultado***

O Fit Cultural esteve presente no discurso de 26% dos entrevistados enquanto gerador de engajamento e de não foi elencado pelos entrevistados como um gerador de resultados. A análise quantitativa entretanto traz elementos divergentes.

Um gestor indica exemplifica a importância do Fit cultural para engajamento

“A gente é lento para tomadas de decisões e isso pode causar impactos no engajamento. Porque as pessoas se entregam, se entregam, se entregam, pensando, vamos fazer isso acontecer de forma rápida, mas não tem a resposta de forma rápida e na mesma proporção, isso pode ser que vai minando um pouco ou desanimando aquelas pessoas que são mais aceleradas. Por isso que, eu

acho que é sempre o perfil do funcionário tem que casar com o perfil da empresa, senão um ou outro vai acabar saindo. Ou você sai por tua livre e espontânea vontade, ou forçado.”

O índice de *PO fit*, criado a partir da diferença absoluta entre a intensidade do valor motivacional da empresa e o mesmo valor para cada indivíduo para os valores motivacionais que correspondem a valores da Empresa A. No indicador criado a pontuação a 0 (zero) indica o mais elevado nível de *PO fit*, onde o valor motivacional para o indivíduo e para a empresa possuem exatamente a mesma intensidade.

A Tabela 10 traz a análise dos valores motivacionais na empresa (apresentado anteriormente no *Norm Consensus*), acrescido da perspectiva dos indivíduos e com o nível de *PO fit* obtidos através das médias das respostas individuais. Todos os valores motivacionais que foram associados aos valores declarados pela Empresa A são de intensidade muito importante tanto na vivência na empresa como no que diz respeito ao que importa para os indivíduos. Essa proximidade das pontuações é uma primeira evidência de elevado *fit* cultura, que fica demonstrado com a análise das variações absolutas individuais que acabam por demonstrar o altíssimo índice de *PO fit*

Tabela 10

**Valores Organizacionais na Empresa, nos indivíduos e *PO Fit***

	Na Empresa	Nos Indivíduos	<i>PO Fit</i>
Valor #1	3,51	3,79	0,44
Valor #2	3,59	3,86	0,38
Valor #3	3,06	3,62	0,65
Valor #4	3,09	3,22	0,57
<b>Valores da Empresa</b>	<b>3,30</b>	<b>3,63</b>	<b>0,52</b>
<b>Valores alheios a Empresa</b>	<b>2,51</b>	<b>2,45</b>	<b>0,72</b>

Também se observa que entre os valores da empresa, a presença de *PO fit* é maior (0,52 vs. 0,72, +38%) do que menor entre os valores alheios a empresa. Fica aqui demonstrado um elevado *PO fit*. Pode-se afirmar que na Empresa A coexistem os elementos elevado PO-fit, alta performance e elevado nível de engajamento.

Os testes não paramétricos de correlação entre *Fit* e performance são apresentados na Tabela 11. Eles indicam que, há um nível de significância de 5%, se pode rejeitar a hipótese nula de não-correlação. A correlação entre Engajamento (NE) e performance (APP) é positiva e possui intensidade entre fraca e moderada.

Tabela 11

**Correlação entre Fit e Performance**

	Teste	Performance (AAP)		
		p-valor	Correlação	Conclusão
<i>PO Fit</i>	Kendall	3,5%	0,245	Correlação positiva de intensidade fraca a moderada
	Spearman	3,8%	0,318	

Os testes não paramétricos de correlação entre *PO Fit* e engajamento são apresentados na Tabela 12. Eles indicam que, há um nível de significância de 5%, não se pode rejeitar a hipótese nula de não-correlação. Com isso, não se pode afirmar que exista correlação entre *PO-fit* e engajamento.

Tabela 12  
Correlação entre Fit e Engajamento

	Teste	Engajamento (NE)		
		p-valor	Correlação	Conclusão
P-O Fit	Kendall	14,5%	0,165	Correlação Inexistente
	Spearman	11,2%	0,246	

A análise gráfica através dos Scatterplots gerados em Gretl para a combinação Fit-APP trazem uma concentração mais elevada no canto superior direito, o que representa elevado *fit* com elevada performance. A combinação Fit-NE evidencia a inexistência de correlação com engajamento (Figura 12).

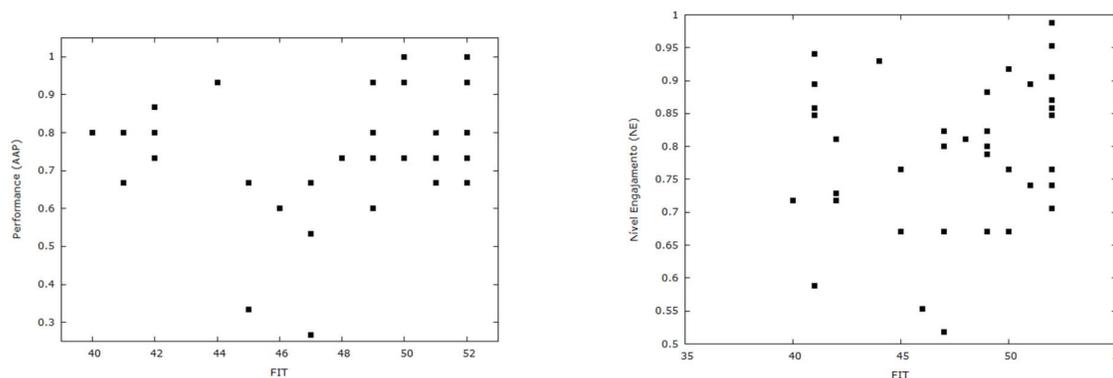


Figura 12. Scatterplots Fit vs. Engajamento (NE) e vs. Performance (AAP)

Em resumo, há indícios de que o *Fit Cultural* está correlacionado com performance e essa correlação é de natureza positiva, inclusive nos níveis mais elevados de Fit, o que nos leva a não aceitar a Proposição de que o Fit excessivo impactaria negativamente nos resultados.

Para Chatman (1989), o *PO fit* poderia influenciar no resultado da empresa pela forma que a pessoa se sente em relação a empresa, trazendo o elemento pertencimento. Quando solicitados para definir o que é engajamento, 70% dos entrevistados associaram “Pertencimento”. Uma expectativa assim seria então que a relação *PO fit* – Resultado pudesse estar intermediada pelo Engajamento.

Contudo, não foram encontradas evidências estatísticas da existência de uma correlação entre Fit-Engajamento, o que nos faz concluir que ainda que o elemento de cultura organizacional “Fit” possa explicar resultado de uma forma positiva e essa relação não está intermediada pelo constructo engajamento.

#### 4.1.3 Recrutamento

Na Empresa A esteve realizando muitas contratações nos últimos 18 meses, passando de uma centena para três centenas de funcionários com a construção da unidade fabril. Com a finalidade de identificar quais elementos culturais que são buscados para formar o time, se perguntou aos gerentes o que eles buscavam nos candidatos, além da parte técnica da função. As categorias presentes nos discursos da maior parte dos gestores foram primeiramente a Heterogeneidade (77%), seguido de Comprometimento, Alinhamento com a Cultura e Audácia (62%), e de Adaptabilidade e Comunicação (54%), conforme Tabela 13.

Tabela 13  
O que Gestores Buscam quando recrutam

Polo Axiológico	Valor Motivacional	Categoria	Gestores	
			%	Rank
Estrutura Igualitária	Segurança	Heterogeneidade	77%	1
Estrutura Igualitária	Tradição	Comprometimento	62%	2
Harmonia	Tradição	Alinhamento Cultura	62%	2
Domínio	Poder	Audácia	62%	2
Autonomia	Universalismo	Adaptabilidade	54%	5
Estrutura Igualitária	Estimulação	Comunicação	54%	5
Hierarquia	Conformidade	Responsabilização	38%	7
Autonomia	Estimulação	Iniciativa	38%	7
Harmonia	Segurança	Colaboração	31%	9
Autonomia	Conquista	Inteligência	15%	10
Conservação	Segurança	Estabilidade	8%	11
Harmonia	Tradição	Ética	8%	11

Todos os elementos das suposições dessa pesquisa de como Cultura Organizacional é capaz de gerar resultado estiveram presentes no discurso do que um gestor busca no seu candidato. A Heterogeneidade esteve presente de forma dominante, sendo apontado enquanto fator imprescindível para gerar resultado, resolver problemas, buscar inovação. Os gestores não demonstraram preocupação quando provocados sobre o possível conflito decorrente da heterogeneidade no time ou de possíveis mudanças da cultura da organização. Um deles assim respondeu “a gente aprende muito mais escutando do que falando. Vão vir pessoas com perfis totalmente diferentes do meu, mas eu tenho absoluta certeza que vão agregar.”

Pragmaticamente, parecem estar alinhados com a afirmação de Madu (2012) quando a responsabilidade dos líderes dentro das organizações enquanto perpetuadores das características organizacionais. O elemento “Comprometimento” pode ser lido enquanto sinônimo de “Engajamento”, já que 69% dos gestores definem engajamento como comprometimento. O Alinhamento com a cultura é sinônimo para Fit Cultural. A Adaptabilidade e Segurança também são elementos marcantes nos discursos e também no dia a dia da Empresa A. Os elementos almejados nos futuros colaboradores devem imprimir características majoritariamente de estrutura igualitária, com um importante nível de harmonia e autonomia, conforme Figura 13.

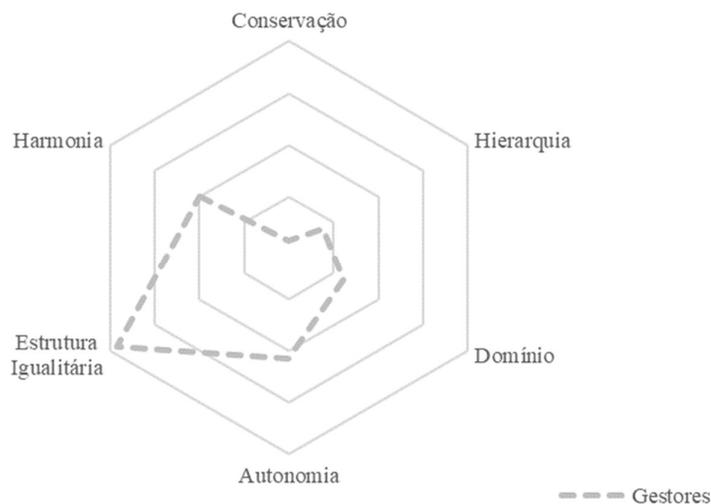


Figura 13. Polos Axiológicos dos Elementos que Gestores quando recrutam

Das organizações que privilegiam o igualitarismo é esperada uma ênfase da “transcendência dos interesses individuais e organizacionais, em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos” onde estão presentes elementos como sociabilidade, coleguismo, cooperação, autonomia, comunicação e respeito (Mendes & Tamayo, 2001). Na Empresa A efetivamente se observa um elevado nível de colaboração. Uma oportunidade de pesquisa que se apresenta é a de investigar o poder explicativo do elemento “Estrutura Igualitária” enquanto gerador de engajamento e de resultado.

## 4.2 O que gera engajamento

“Todos os dias, você chega no trabalho, você faz as coisas para as quais você foi contratado para fazer e você recebe um salário por isso, aí está a base. Mas se além disso? (...) O salário cubre as necessidades básicas de alimentação, de segurança, tudo isso, mas a necessidade de autorrealização, de reconhecimento, de autoestima, essas também estão relacionadas com desenvolvimento, pelo menos para mim. Então, se eu consigo me desenvolver a partir dos objetivos que eu tenho e eu sou apoiada pelo meu gestor para conseguir fazer, isso gera muito mais engajamento. E dar essa perspectiva de futuro das carreiras das pessoas.” *Head* de Recursos Humanos da Empresa A

A análise exploratória sobre o que define Engajamento, encontrou-se que os cinco elementos mais importantes são comprometimento, pertencimento, motivação, busca por resultados, desafio. A Tabela 14 traz o a classificação dos elementos contido nos entrevistados (espontâneo, não induzido) para definir o engajamento. Os valores foram ordenados enquanto a percentagem da população que indicou o elemento e os elementos foram classificados enquanto seu polo axiológico e enquanto valor motivacional. As estatísticas são apresentadas para a população total e também para os grupos de gestores e não-gestores. Define-se como gestores os entrevistados que possuem carreira gerencial ou possuem liderados, ou seja, que possuem recursos que reportam para eles.

Tabela 14

### Definindo o Engajamento

Polo Axiológico	Valor Motivacional	Categoria	Total		Gestores		Não-Gestores	
			%	Rank	%	Rank	%	Rank
Estrutura Igualitária	Tradição	Comprometimento	78%	1	85%	1	70%	2
Harmonia	Segurança Social	Pertencimento	70%	2	62%	3	80%	1
Autonomia	Estimulação	Motivação	65%	3	77%	2	50%	3
Domínio	Conquista	Busca por resultado	52%	4	62%	3	40%	4
Domínio	Estimulação	Desafio	35%	5	46%	5	20%	7
Harmonia	Conformidade	Alinhamento	30%	6	23%	7	40%	4
Autonomia	Benevolência	Disponibilidade	22%	7	31%	6	10%	8
Autonomia	Hedonismo	Sentir-se bem	17%	8	8%	9	30%	6
Domínio	Poder	Responsabilização	13%	9	15%	8	10%	8

Bakker & Demerouti (2007, 2008) definem engajamento enquanto um estado que inclui vigor, dedicação e absorção e que se caracteriza pelo funcionamento ótimo e saudável do equilíbrio dinâmico entre recursos e demandas de trabalho.

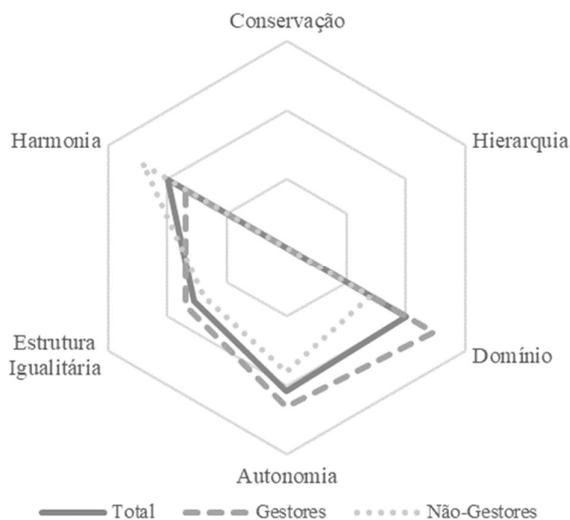
Para os entrevistados da Empresa A, engajamento é o comprometimento (78%), é Pertencimento (70%). Entre os gestores, o comprometimento foi o valor motivacional mais importante (85%), seguido por motivação (77%), pertencimento e busca por resultados (ambos 62%). Entre os não-gestores, o pertencimento foi o valor motivacional mais importante (80%), seguido por comprometimento (70%) e motivação (50%).

O comprometimento está relacionado ao valor motivacional “Tradição” enquanto manutenção da cultura e perpetuação das organizações. Enquanto polo axiológico o

comprometimento está associado a uma estrutura igualitária, ou seja, focado nos relacionamentos interpessoais. O pertencimento está relacionado ao valor motivacional “Segurança social”, associado a estabilidade e a harmonia. Enquanto polo axiológico o pertencimento está associado harmonia, relacionando-se com construção de um ambiente positivo, de alianças, de confiança.

A motivação está relacionada ao valor motivacional “Estimulação”, associado a excitação, a novidade. Enquanto polo axiológico a motivação está associada a “Autonomia”, relacionando-se a fazer o novo, questionar, criar. A busca por resultado está relacionada ao valor motivacional “Conquista”, associado a demonstração de competências sociais, obtenção de sucesso. Enquanto polo axiológico a busca por resultado está associada ao “Domínio”, com ênfase em buscar prosperidade, uma autoafirmação ativa de domínio do ambiente social e natural.

A classificação segundo os polos axiológicos dos elementos utilizados para a definição de engajamento é apresentada na Figura 14. A Empresa A entende que a definição do engajamento está fortemente dominada pelos polos da Estrutura Igualitária (78%) e da Autonomia (74%) sobre a Hierarquia (0%) e Conservação (0%), respectivamente. O polo mais pungente para definir engajamento foi o da Harmonia (83%), porém com ainda intensa presença do polo oposto, o Domínio (61%).



**Figura 14.** Polos Axiológicos dos Elementos que Definem o Engajamento

Essa aparente contradição entre Harmonias e Domínio no ambiente de trabalho também foi observada por Mendes & Tamayo (2001) no estudo dos valores organizacionais no trabalho. Eles sugerem que a aparente contrariedade de possuir dois polos opostos com forte presença no ambiente de trabalho advém de “relações conceituais do significado do domínio”, onde domínio tem elementos intrínsecos ao trabalho, como a geração de resultado. A presença significativa de elementos de Domínio em uma organização que associa fortemente Harmonia a criação de engajamento pode sugerir a existência de uma relação entre engajamento e geração de resultados.

Importante notar que o elemento domínio é mais presente para os gestores (69%). Algumas possíveis causas para essa presença ser mais acentuada nos gestores pode estar relacionada a i. ao maior foco no resultado dos gestores, exacerbando o fator domínio; ii. a possível existência de um viés derivado do discurso de que é necessário gerar engajamento, sendo essa parte das métricas a serem entregues pelos gerentes; iii. a visão institucional de que o engajamento pode ser uma ferramenta que possibilita a geração de melhores resultados.

Enquanto aos geradores de engajamento, nas entrevistas se identificou que, alinhado com Oliveira & Rocha (2017), a Liderança presente (77%) e consistente (43%), a Transparência (52%), o ambiente prazeroso (48%) e a Comunicação (48%) são fatores primordiais na geração do

engajamento. Ademais dos valores de referência da literatura, entre os 10 principais elementos foram identificados elencados como geradores de engajamento: o sentimento de pertencimento e relevância do trabalho (48%), o espírito de equipe e a gestão de pessoas (39%).

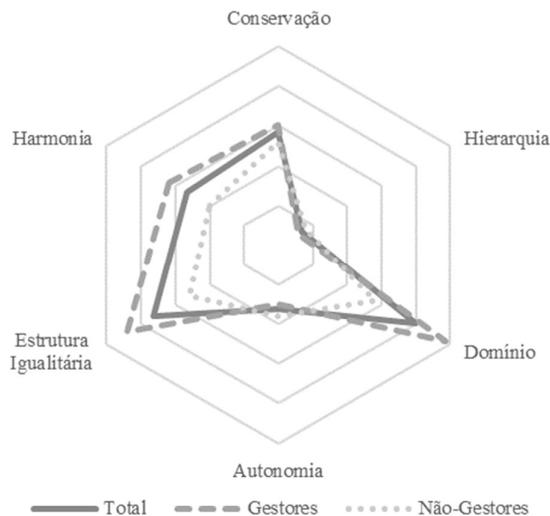
É ainda interessante notar que o ranqueamento entre os grupos de gestores e não-gestores é diferente. Para não-gestores o desafio (40%), a estrutura organizacional (40%), o respeito (30%) e ter ferramentas de trabalho adequada (30%) são elementos que estão muito mais presentes no discurso dos não-gestores, o que pode representar uma oportunidade para os gestores atacarem para melhorar o índice de engajamento. Outro elemento que traz uma grande diferença é quanto a importância de confiar e acreditar (na empresa e no projeto) para gerar engajamento. 46% dos gestores trazem “confiar e acreditar” como sendo um elemento para engajamento *versus* 20% dos não-gestores (Tabela 15).

Tabela 15

**Engajamento. Polos Axiológicos e Valores Motivacionais**

Polo Axiológico	Valor Motivacional	Categoria	Total		Gestores		Não-Gestores	
			%	Rank	%	Rank	%	Rank
Conservação	Estimulação	Liderança	74%	<b>1</b>	85%	<b>1</b>	60%	<b>1</b>
Conservação	Segurança	Valores e Visão	52%	<b>2</b>	62%	<b>4</b>	40%	<b>5</b>
Estrutura Igualitária	Segurança	Transparência	52%	<b>2</b>	69%	<b>2</b>	30%	<b>10</b>
Autonomia	Hedonismo	Ambiente Prazeroso	48%	<b>4</b>	46%	<b>8</b>	50%	<b>2</b>
Estrutura Igualitária	Estimulação	Comunicação Aberta e Efetiva	48%	<b>4</b>	62%	<b>4</b>	30%	<b>10</b>
Domínio	Poder	Relevância do Trabalho	48%	<b>4</b>	46%	<b>8</b>	50%	<b>2</b>
Harmonia	Segurança	Pertencimento	48%	<b>4</b>	54%	<b>6</b>	40%	<b>5</b>
Domínio	Segurança	Consistência da liderança	43%	<b>8</b>	69%	<b>2</b>	10%	<b>20</b>
Estrutura Igualitária	Benevolência	Gestão de pessoas	43%	<b>8</b>	54%	<b>6</b>	30%	<b>10</b>
Hierarquia	Segurança	Alinhamento de objetivos	39%	<b>10</b>	31%	<b>14</b>	50%	<b>2</b>
Harmonia	Universalismo	Espírito de Equipe	39%	<b>10</b>	38%	<b>11</b>	40%	<b>5</b>
Domínio	Universalismo	Confiar, Acreditar	35%	<b>12</b>	46%	<b>8</b>	20%	<b>15</b>
Domínio	Poder	Direcionamento	30%	<b>13</b>	38%	<b>11</b>	20%	<b>15</b>
Estrutura Igualitária	Estimulação	Oportunidade de desenvolvimento	26%	<b>14</b>	31%	<b>14</b>	20%	<b>15</b>
Harmonia	Conformidade	PO-Fit	26%	<b>14</b>	31%	<b>14</b>	20%	<b>15</b>
Domínio	Estimulação	Desafio	26%	<b>14</b>	15%	<b>19</b>	40%	<b>5</b>
Autonomia	Poder	Reconhecimento	26%	<b>14</b>	31%	<b>14</b>	20%	<b>15</b>
Domínio	Poder	SIR	26%	<b>14</b>	38%	<b>11</b>	10%	<b>20</b>
Conservação	Segurança	Estrutura Organizacional	22%	<b>19</b>	8%	<b>22</b>	40%	<b>5</b>
Estrutura Igualitária	Tradição	Respeito	22%	<b>19</b>	15%	<b>19</b>	30%	<b>10</b>
Harmonia	Tradição	Honestidade	17%	<b>21</b>	31%	<b>14</b>	0%	<b>23</b>
Autonomia	Poder	Ferramentas de trabalho	17%	<b>21</b>	8%	<b>22</b>	30%	<b>10</b>
Harmonia	Tradição	Ética	13%	<b>23</b>	15%	<b>19</b>	10%	<b>20</b>
Conservação	Tradição	Dedicação	4%	<b>24</b>	8%	<b>22</b>	0%	<b>23</b>
Hierarquia	Universalismo	Responsabilização	4%	<b>24</b>	8%	<b>22</b>	0%	<b>23</b>

Enquanto orientação de geradores de engajamento segundo polo axiológico, é interessante notar a grande diferença entre gestores e não-gestores nos polos domínio e estrutura igualitária. Do lado Domínio nota-se que os elementos confiança, direcionamento e consistência da liderança são vistos muito mais frequentemente nos discursos dos gestores do que dos não-gestores (Figura 15).



**Figura 15.** Polos Axialógicos do Elementos que geram o Engajamento

A disponibilização de recursos adequados para realização do trabalho e para atender as necessidades pessoais são fatores capazes de gerar engajamento (Bakker & Demerouti, 2007, 2008). A necessidade de ter ferramentas de trabalho adequadas para exercer suas posições é um fator muito presente no discurso dos não-gestores e é visto enquanto elemento de autonomia, que lhe permite realizar suas entregas e foi apontada por muitos entrevistados como uma oportunidade da Empresa A para gerar melhores resultados.

A relevância da ferramenta de trabalho enquanto elemento capaz de gerar de engajamento foi o elemento com maior desconexão entre a visão dos gestores e dos não-gestores, tendo sido apontado por apenas um gestor enquanto elemento capaz de gerar de engajamento e resultado. Ter às ferramentas adequadas figura na lista de necessidades de maior prioridade dos gestores para apoiar o crescimento do negócio, havendo fóruns semanais para dar celeridade à execução dos planos.

O latente anseio da organização por ferramentas e sistemas decorre do momento transformacional que a Empresa A com aumento da complexidade operacional e perspectiva de dobrar o faturamento no médio prazo. Essa nova realidade já começou a se materializar porém nem todas as ferramentas que gestores e não-gestores entendem ser necessárias para entregar os resultados ainda não estão disponíveis, o que para quem executa o trabalho termina traduzindo-se em aumento da carga de trabalho, ineficiências e perda de autonomia.

Esse é um desconforto observado em praticamente todos os departamentos e figura já há alguns anos como oportunidade nas pesquisas de clima organizacional e engajamento. Com as entrevistas realizadas tem-se elementos para validar que o acesso a ferramentas adequadas para executar o trabalho pode afetar o engajamento dos empregados.

#### 4.3 O que gera resultado. Principais fatores Geradores e Polos Axialógicos

A análise de discurso das entrevistas para a pergunta de “O que é capaz de gerar resultado” identificou 75 códigos que foram agrupados em 45 categorias. A Tabela 16 traz os 20 elementos geradores de resultado que foram mencionados por 30% ou mais dos entrevistados. Para 85% dos entrevistados mencionaram espontaneamente que o Engajamento é o elemento organizacional mais frequentemente mencionado como capaz de gerar resultado, seguido de Heterogeneidade (65%). E Pertencimento (65%), Liderança (65%), Bem-estar (61%) são apontados como importantes geradores de resultado e de engajamento.

Tabela 16

## Top 20 Geradores de Resultado. Polos axiológicos e valores Motivacionais

Polo Axiológico	Valor Motivacional	Categoria	Total		Gestores		Não-Gestores	
			%	Rank	%	Rank	%	Rank
Conservação	Universalismo	<b>Engajamento</b>	83%	1	85%	1	80%	1
Harmonia	Segurança	<b>Heterogeneidade</b>	65%	2	62%	4	70%	2
Estrutura Igualitária	Benevolência	<b>Pertencimento</b>	65%	2	62%	4	70%	2
Conservação	Estimulação	<b>Liderança</b>	65%	2	69%	2	60%	4
Harmonia	Hedonismo	<b>Bem estar</b>	61%	5	69%	2	50%	8
Hierarquia	Segurança	<b>Colaboração</b>	57%	6	54%	9	60%	4
Estrutura Igualitária	Benevolência	<b>Consenso</b>	52%	7	46%	11	60%	4
Estrutura Igualitária	Estimulação	<b>Comunicação Aberta e Efetiva</b>	48%	8	62%	4	30%	16
Domínio	Poder	<b>Adaptabilidade</b>	48%	8	46%	11	50%	8
Harmonia	Tradição	<b>Alinhamento de objetivos</b>	48%	8	62%	4	30%	16
Autonomia	Autodirecionamento	<b>Direcionamento</b>	48%	8	38%	17	60%	4
Estrutura Igualitária	Estimulação	<b>União</b>	48%	8	46%	11	50%	8
Estrutura Igualitária	Segurança	Dialogo	43%	13	46%	11	40%	12
Hierarquia	Universalismo	Transparência	43%	13	62%	4	20%	21
Estrutura Igualitária	Conformidade	Responsabilização	39%	15	38%	17	40%	12
Estrutura Igualitária	Benevolência	Capacitação	39%	15	38%	17	40%	12
Estrutura Igualitária	Estimulação	Oportunidade de desenvolvimento	35%	17	46%	11	20%	21
Harmonia	Universalismo	Tolerar o Erro	35%	17	54%	9	10%	31
Domínio	Segurança	Gestão de pessoas	35%	17	38%	17	30%	16
Autonomia	Universalismo	Consistência da Liderança	30%	20	31%	25	30%	16
Harmonia	Tradição	Reconhecimento	30%	20	38%	17	20%	21
Domínio	Tradição	Família	30%	20	23%	29	40%	12
Conservação	Conformidade	Confiança	30%	20	38%	17	20%	21

A aglutinação de valores segundo polos axiológicos destaca a Estrutura Igualitária para geração de resultado para a Empresa A, vide Figura 16.

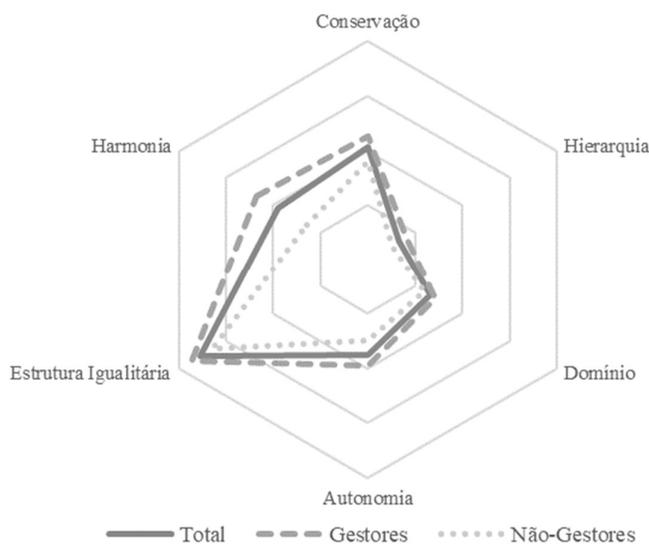


Figura 16. Polos Axiológicos do Elementos que Geram o Resultado

O ambiente de trabalho saudável tem reflexo no impacto social criado pela organização e exerce consequente impacto sobre a performance da mesma. O estilo de comunicação verbal dos líderes e as diversidades afetam a satisfação no trabalho e consequentemente influenciam o desempenho no trabalho (Anitha, 2014).

#### 4.4 Engajamento e Geração de Resultado

Para a discussão da Proposição central dessa pesquisa adotou-se uma abordagem quali-quantitativa com triangulações e validações sobre diferentes perspectivas. A análise dos elementos para resultado foi feita pelas abordagens qualitativa, com a análise de discursos das entrevistas, e quantitativa, tomando os índices de Autoavaliação de Performance (AAP) e de Avaliação Formal de Performance (AFP). Esses indicadores foram utilizados para investigar a Proposição P3:

**P3:** O maior nível de **engajamento** associa-se a altos níveis de performance

Segundo colaboradores

“Quanto mais engajado ou mais disposto, mais entrega o funcionário está dando para aquela empresa, ou seja, no fim você está dando mais horas, ou maior qualidade do seu trabalho, e com isso a empresa pode ter o resultado, ou com mais horas ou com a qualidade do que você está entregando”

##### 4.4.1 Abordagem Quantitativa: Avaliação Formal de performance (AFP) e o Engajamento (NE)

Na construção do Índice AFP, conforme Tabela 6 apresentada na metodologia, atribuiu-se o valor 1 para performance “em linha com o esperado”. Valores de AFP maior que 1 indicam performance superior ao esperado, alta performance. Valores de AFP menor que 1 indicam performance inferior ao esperado, baixa performance. Dada a Proposição de que maior nível de engajamento se associa a altos níveis de performance, espera-se performance (AFP) maior que 1 nos grupos 4 e 5, que tem engajamento (NE) acima da média são grupos e AFP menor do que 1 nos grupos 1 e 2, que tem NE abaixo da média. O grupo 3, com NE no intervalo central, é esperada uma performance média de 1, ou seja, os colaboradores entregam em linha com o que é esperado deles. Tabela 17 traz os resultados de AFP por grupo de engajamento.

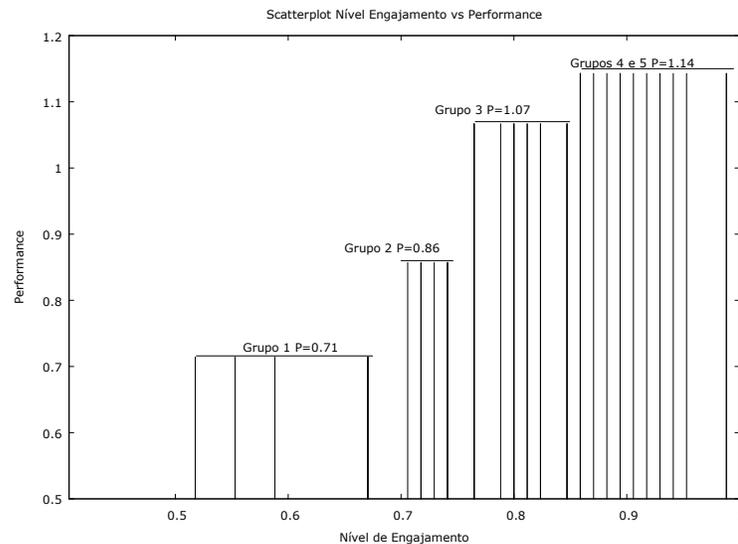
Tabela 17

##### Performance (AFP) média segundo Engajamento (NE)

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Determinação Intervalo	< -1 $\sigma$	-1 $\sigma$ e -0,5 $\sigma$	-0,5 $\sigma$ e +0,5 $\sigma$	0,5 $\sigma$ e +1 $\sigma$	> +1 $\sigma$
Intervalo NE (%)	< 69%	70-74%	75-85%	86-90%	> 91%
NE Médio	62%	73%	80%	87%	95%
AFP Médio	0,71	0,86	1,07	1,14	1,14

Observa-se que as médias dos grupos trazem o comportamento esperado segundo a hipótese teórica que menores níveis de engajamento estão relacionados com menor performance e que grupos de engajamento médio possuem performance em linha com o esperado.

Essa mesma informação é apresentada abaixo no Gráfico de Dispersão (Scatter plot). A Figura 17, elaborado com o auxílio do Gretl, demonstra o comportamento esperado entre as duas variáveis para todas as observações os cinco grupos observados.



**Figura 17.** Scatterplot Engajamento dos Colaboradores e Performance (AFP)

O Grupo 1, de menor engajamento, também é o grupo de menor performance (0,71). Ao resultado do Grupo 1 pesa os dois indivíduos que deixaram a empresa em até seis meses depois de saber do resultado formal da sua performance.

A teoria diz que quanto maior é o comprometimento, ajuste e satisfação individual, e menor é a rotatividade ou intenção de sair (Nelson, 2011). Importante notar que somente houve desligamento de colaboradores no Grupo 1, que é o grupo de menor engajamento, o que pode ser um indicio de que o *turn-over* das empresas podem estar diretamente ligados com o nível de engajamento dos colaboradores, alinhado com a teoria de que

O Grupo 2, de engajamento um pouco abaixo da média também apresentou um resultado médio de performance abaixo do esperado (AFP Grupo 2 = 0,86). O Grupo 3, central enquanto ao NE trouxe o APF de 1,07, o mais próximo a performance esperada. O índice sendo levemente maior do que 1 (um) pode indicar que a engajamento é um fator importante mas que se pode obter resultados acima do esperado com um nível de engajamento médio, havendo outros fatores além do engajamento que são capazes de explicar uma performance superior.

Os grupos de maior performance e com média acima do esperado (1,14) foram os grupos pertencentes ao tercil de maior engajamento, Grupos 4 e 5. Ainda que maior do que o esperado e maior que o Grupo 3, o AFP não foi distinto entre os grupos de maior NE. Isso sugere que a partir de um determinado nível de engajamento, o engajamento pode não ser capaz de gerar maior performance. Outra possível conclusão, em linha com a observação do Grupo 3, é que devem existir outros fatores, além do engajamento, que são capazes de explicar uma performance superior.

Assim a análise quantitativa do indicador de Avaliação Formal de Performance confirmou a expectativa teórica de existência de uma relação entre engajamento indica e performance.

#### **4.4.2 Abordagem Qualitativa: análise de Performance e Engajamento a partir de Valores Motivacionais e dos Polos Axiológicos**

As análises que seguem comparam engajamento e resultado a partir dos Valores Motivacionais (VM) e dos Polos Axiológicos (PA). Os códigos capturados nas entrevistas para as perguntas de “o que geral resultado” e “o que gera engajamento” foram mapeados de acordo com os VM e com os PA a partir do uso dos respectivos dicionários apresentados no Apêndice D. Uma vez mapeados, foi realizada a contagem de quantas vezes cada VM e PA aparece por

indivíduo. A média das contagens entre os entrevistados é apresentada a seguir para todos os entrevistados para geradores de engajamentos e resultados segundo a perspectiva total do grupo de entrevistados e também para os subgrupos gestores e não-gestores.

Exemplifica-se a compreensão e construção da Tabela 18 a partir da Leitura do VM autodirecionamento. O VM autodirecionamento refere-se ao Pensamento e Ação independentes de escolher, criar e explorar. Nenhum entrevistado fez menção a categorias relacionadas ao VM autodirecionamento como forma de gerar engajamento. Para geração de resultado, os 23 entrevistados mencionaram 33 vezes códigos como Empoderamento, Inovação, Gestão do Negócio, Diferenciação entre outros que estão ligados ao VM autodirecionamento, fazendo com que em média o autodirecionamento fosse apontado 1.4 vezes com elementos geradores de resultado. A Tabela 18 construída nessa seção refletem então não somente a presença ou ausência do elemento mas também permite comparar as intensidades.

A Segurança é o VM que tem para a Empresa A com maior capacidade de gerar engajamento e resultado. Elementos relacionados ao valor motivacional Segurança foi apontado em média 2,6x como gerador de engajamento e 2,7x como gerador de resultado. Essa característica é consistente entre gestores e não gestores.

Tabela 18

### Valores Motivacionais, Engajamento e Resultado

Valor Motivacional	Total		Gestores		Não Gestores	
	Engajamento	Performance	Engajamento	Performance	Engajamento	Performance
Autodirecionamento	0,0	1,4	0,0	1,5	0,0	1,3
Estimulação	<b>1,7</b>	<b>2,6</b>	<b>1,9</b>	<b>3,0</b>	<b>1,5</b>	<b>2,1</b>
Hedonismo	0,5	0,6	0,5	0,7	0,5	0,5
Conquista	0,0	0,3	0,0	0,3	0,0	0,2
Poder	<b>1,5</b>	0,7	<b>1,6</b>	0,8	<b>1,3</b>	0,6
Segurança	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>	<b>2,7</b>
Conformidade	0,3	1,0	0,3	1,2	0,2	0,9
Tradição	0,6	1,2	0,7	1,2	0,4	1,1
Benevolência	0,4	<b>1,8</b>	0,5	1,8	0,3	<b>1,8</b>
Universalismo	0,8	<b>1,8</b>	0,9	<b>2,3</b>	0,6	1,4

O valor segurança se associa a harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo, o que no senso comum não necessariamente seria diretamente associado à geração de engajamento e resultado. Contudo, dado a importância na cultura organizacional da Empresa A do valor Segurança, não surpreende que esse seja um elemento visto como capaz de gerar engajamento e resultado.

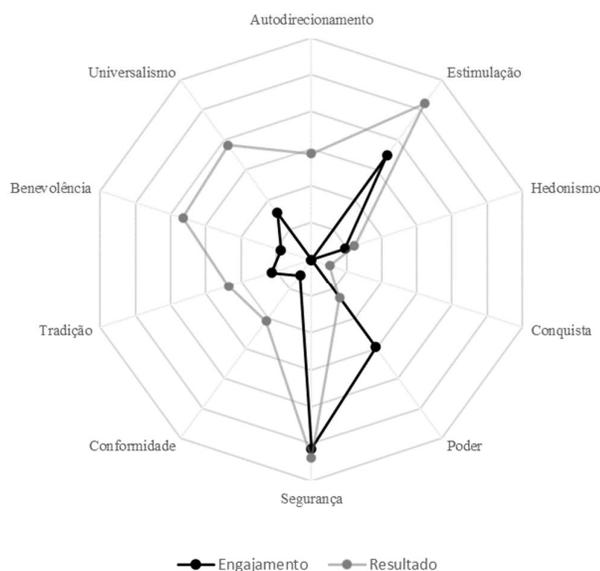
O seguinte VM de destaque enquanto poder explicativo de gerar engajamento e resultado é a Estimulação. A definição conceitual da Estimulação remete a Excitação, novidade e desafio de vida. Aqui figuram as iniciativas e projetos transformacionais como o que a Empresa A está passando, sugerindo a potencialidade de um grande projeto em gerar engajamento e resultado. Um dos *head* da organização afirmou sobre engajamento e o projeto:

“Para você ter o engajamento você precisa também gerar uma motivação, não é só fazer por fazer. Eu acho que tem que ficar claro qual é a contribuição. Qual o impacto que vai causar todo esse projeto, toda essa busca? Isso passa por um resultado, algo de impacto para a organização ou para a área, ou seja lá o que estiver em contexto, não é? Os benefícios que isso vai causar, de forma direta para todos os envolvidos. E aí passa inclusive por desenvolvimento pessoal de cada um. (...) O projeto tem trazido uma forma diferente de trabalho, e eu acho que tem colocado, tem feito com que todos nós estejamos mais preocupados e refletindo mais com relação aos valores e de cultura.”

A diversidade, quando harmonizado com um conjunto de princípios e comportamentos comuns, é capaz de aumentar o potencial de criação, de inovação (Corritore et al., 2018). O ambiente transformacional, somados a características culturais da Empresa A como heterogeneidade e harmonia, podem estar alimentando o poder explicativo da Estimulação enquanto gerador de resultados e de engajamento.

O outro terceiro valor motivacional com maior poder explicativo para geração de engajamento é o poder. Poder está relacionado ao status social e prestígio, ao controle e domínio sobre pessoas e recursos. Esse fator no entanto não apresenta igual poder explicativo para geração de resultado. Na outra direção, o terceiro valor motivacional com maior poder explicativo para geração de resultado é universalismo e benevolência. A benevolência enquanto elemento de cultura organizacional está relacionada à preservação e melhoramento do bem-estar das pessoas pertencentes a organização. O universalismo está associado a compreensão, ao reconhecimento, a tolerância e a proteção para o bem-estar de todas as pessoas e da natureza. Ambos os fatores estão associados aos valores declarados pela empresa e surgem como constructos fortes para resultado, mas não apresenta igual poder explicativo para geração de engajamento, sugerindo uma relação direta, não intermediada pelo constructo engajamento.

O gráfico de radar para os valores motivacionais capazes de gerar engajamento e resultado (Figura 18) mostra uma forma parecida, sugerindo uma relação próxima para os elementos, exceto por poder e autodirecionamento.



**Figura 18.** Radar dos Valores Motivacionais para Engajamento e Resultado

Testes de Correlação Não-Paramétricos entre os Valores Motivacionais que geram Engajamento e os que geram resultado indicam a existência de uma correlação elevada de caráter positivo (Kendall 50%; Spearman 60%), corroborando na Proposição de que os geradores de Engajamento se relacionam com os de geração de Resultado (Figura 19).

For the variables 'EngT' and 'ResT'				For the variables 'EngT' and 'ResT'					
Kendall's tau = 0.49441323				Spearman's rank correlation coefficient (rho) = 0.59574743					
Under the null hypothesis of no correlation:				Under the null hypothesis of no correlation:					
z-score = 1.88586, with two-tailed p-value 0.0593				z-score = 0.958315, with two-tailed p-value 0.3379					
	EngT	rank	ResT	rank		EngT	rank	ResT	rank
Autodirecionamento	0.000000	9.5	1.43478	5	Autodirecionamento	0.000000	9.5	1.43478	5
Estimulação	1.73913	2	2.60870	2	Estimulação	1.73913	2	2.60870	2
Hedonismo	0.478261	6	0.608696	9	Hedonismo	0.478261	6	0.608696	9
Conquista	0.000000	9.5	0.260870	10	Conquista	0.000000	9.5	0.260870	10
Poder	1.47826	3	0.695652	8	Poder	1.47826	3	0.695652	8
Segurança	2.56522	1	2.69565	1	Segurança	2.56522	1	2.69565	1
Conformidade	0.260870	8	1.04348	7	Conformidade	0.260870	8	1.04348	7
Tradição	0.565217	5	1.17391	6	Tradição	0.565217	5	1.17391	6
Benevolência	0.434783	7	1.82609	4	Benevolência	0.434783	7	1.82609	4
Universalismo	0.782609	4	1.91304	3	Universalismo	0.782609	4	1.91304	3

Figura 19. Testes de Correlação: Valores Motivacionais que Geram Engajamento e Resultado

É feita uma análise confirmatória utilizando a perspectiva dos polos axiológicos para validação da existência de uma correlação e possível determinação entre elementos de geração de engajamento e de resultado.

O gráfico de radar (Figura 20) para os polos axiológicos dos valores capazes de gerar engajamento e resultado mostra uma forma parecida, sugerindo uma relação próxima para os elementos, exceto por exceto por domínio, que foi mais associado ao engajamento do que ao resultado. O domínio está associado a ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação do cliente e sucesso, não sendo intuitivo que seja mais relevante para engajamento do que para resultado. Das categorias recorrentemente apontadas como geradores de engajamento no elemento domínio constam relevância do trabalho, consistência da liderança, desafio e o sistema de incentivos e remuneração.

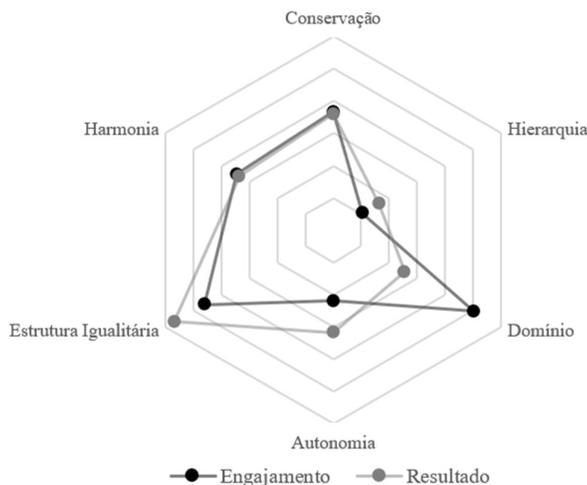


Figura 20. Radar dos Polos Axialógicos para Engajamento e Resultado

Os testes de Correlação Não-Paramétricos entre os Polos Axialógicos que geram Engajamento e os que geram resultado indicam a existência de uma correlação elevada de caráter positivo (Kendall 47%; Spearman 43%), somando-se aos elementos comprovatórios de validam a Proposição de que o Engajamento está relacionado com resultado (Figura 21).

For the variables 'EngT' and 'ResT'				For the variables 'EngT' and 'ResT'					
Kendall's tau = 0.4666667				Spearman's rank correlation coefficient (rho) = 0.42857143					
Under the null hypothesis of no correlation:				Under the null hypothesis of no correlation:					
z-score = 1.1272, with two-tailed p-value 0.2597				z-score = 0.958315, with two-tailed p-value 0.3379					
	EngT	rank	ResT	rank		EngT	rank	ResT	rank
Conservação	1.52174	3	2.56522	2	Conservação	1.52174	3	2.56522	2
Hierarquia	0.434783	6	1.17391	6	Hierarquia	0.434783	6	1.17391	6
Domínio	2.08696	1	1.82609	5	Domínio	2.08696	1	1.82609	5
Autonomia	0.913043	5	2.26087	4	Autonomia	0.913043	5	2.26087	4
Estrutura Igual	1.91304	2	4.04348	1	Estrutura Igual	1.91304	2	4.04348	1
Harmonia	1.43478	4	2.39130	3	Harmonia	1.43478	4	2.39130	3

Figura 21. Testes de Correlação: Polos Axialógicos que Geram Engajamento e Performance

#### 4.5 Adequação e Performance: O Papel da Resiliência

A crise econômica causada pela pandemia fez com que as empresas tenham que lidar com um alto grau de imprevisibilidade (Apedo-Amah et al., 2020), fazendo com que a resiliência se tornasse muito mais evidente, com as pessoas e os negócios tiveram que se readequar para sobreviver.

A inclusão da Proposição adequação enquanto possível constructo com poder explicativo para performance. A palavra “resiliência” enquanto capacidade de adaptar a mudanças negativas está muito presente nas comunicações orais e escritas da Empresa A enquanto forma de realizar, de não se deter ante uma adversidade, de superar os obstáculos. Na análise de discurso dos entrevistados, 48% dos entrevistados indicaram que essa capacidade de adaptação é um fator que gera resultado. Esse elemento não foi indicado como um fator gerador de engajamento, indicando que a influência direta de característica cultural gerando resultado.

#### 4.5 Segurança, Performance e o Papel da Liderança

O líder de segurança da Empresa A diz que

“Segurança faz parte de um todo. Segurança sozinho também não gera engajamento, então precisa de andar juntos: segurança, qualidade, produção, meio-ambiente; é como se fosse uma orquestra. Todo mundo tem que trabalhar afinado, em sintonia, porque não adianta ter uma equipe na frente a outra atrás porque a equipe que às vezes fica para trás ela acaba se desmotivando de alguma forma. Então é sempre bom que o time é de junto todo mundo sempre dentro de uma mesma sintonia e que ambos os setores cresçam juntos”

Esse estudo tem como pano de fundo o ambiente transformacional intraorganizacional por ter um grande projeto em curso, isso inserido em um mundo que passa por dois anos de incertezas e constante adequações decorrentes da pandemia do COVID-19. Esses elementos não podem ser ignorados enquanto possíveis de afetar o engajamento e performance, já que mudou a vida de todos indivíduos e a dinâmica das organizações. Para entender o impacto na cultura organizacional se investigou o sentimento de insegurança ao ambiente de trabalho para poder entender possíveis impactos nos níveis de engajamento e de performance. Ao serem perguntados sobre o sentimento de segurança durante a pandemia e com o desenvolvimento de um grande projeto transformacional, a três quartos dos entrevistados afirmaram que se sentiram seguros no ambiente de trabalho, apesar das incertezas, instabilidades e mudanças que esses fatores trouxeram para a empresa. O índice foi maior entre os gerentes (85%) quando comparado com pessoas de níveis não-gerentes (70%), porém ambos significativamente altos, conforme resumido na Tabela 19.

Tabela 19

##### Sentimento de Segurança durante a Pandemia

	Total	Gestores	Não-Gestores
Seguro	74%	85%	70%
Inseguros	26%	15%	30%

Quando indagados sobre principais fatores que geraram segurança e os principais que geraram insegurança, os entrevistados apontaram a Confiança na Liderança (39%), as Políticas de segurança da empresa (30%) e a estabilidade do emprego (26%) como principais fatores geradores de segurança. Destaca-se que a confiança nos seus líderes é um fator mais forte entre os gerentes (46%) do que entre os não-gerentes (30%). Já a política de segurança da empresa é o primeiro fator de que transmite segurança para os não-gerentes (40%, vs. 23% para os gerentes).

A Tabela 20 sintetiza os fatores que foram indicados como responsáveis por gerar segurança e insegurança.

Tabela 20

**Fatores Geradores de Segurança e de Insegurança no Trabalho**

	Total	Gestores	Não-Gestores
<b>Fatores de Segurança</b>			
Confiança na Liderança	39%	<b>46%</b>	30%
Política de Segurança	30%	23%	<b>40%</b>
Estabilidade de emprego	26%	31%	20%
Comunicação Transparente	17%	<b>31%</b>	0%
Valores da Empresa	9%	8%	10%
Cuidado com as pessoas	9%	0%	<b>20%</b>
<b>Fatores de Insegurança</b>			
Continuidade negocio	17%	<b>23%</b>	10%
Pressão das entregas	17%	<b>23%</b>	10%
Problemas pessoais	9%	<b>15%</b>	0%
Visibilidade de Mudanças	9%	8%	10%

Destaca-se que a comunicação transparente aparece como um fator de segurança somente entre os gerentes (31%). Esses index podem ser resultado dos esforços desproporcionais da gerência durante a pandemia que intensificou a comunicação sobre com temas de saúde com e-mails informativos sobre o plano de saúde, situação dos colaboradores, palestras com especialistas, priorização do home-office sempre que possível e adoção de medidas estritas de controle sanitário para as pessoas em atividades presenciais com proibição de viagens não-essenciais. Ainda com esses esforços de comunicação, nenhum não-gerente associou essa comunicação transparente como um fator que gerou segurança durante a pandemia.

Um *head* funcional assim falou sobre a comunicação transparente

“A transparência é tudo. Ter claro o objetivo, a forma, o como, o quando, sobretudo os riscos, as oportunidades. Em geral, a transparência parece que faz que todos nos sintamos muito mais comprometidos com o que fazemos. Quando vemos que o que se diz é o que se faz. Quando vemos que quem nos lidera se equivoca, reconhece, assume e escuta, e intenta melhorar, e intenta construir uma opção melhor que a que ele teria construído sozinho.”

O cuidado com as pessoas foi o elemento presente apenas entre os não-gerentes (20%). Observou-se *in loco* o esforço dos gestores para dar atenção individualizada aos colaboradores infectados e seguimento contínuo de todos os infectados. Possivelmente esse elemento não tenha aparecido entre os gerentes por eles serem os que garantiram esse cuidado.

Quanto aos fatores geradores de insegurança, a continuidade do negócio e pressão para entregas foi apontada por 17% dos entrevistados enquanto maior gerador de insegurança. Destaca-se que essas são preocupações mais presentes entre os que estão em posição de gerente (23%) do que entre não-gerentes (10%). Outro fator de insegurança “visibilidade de mudanças” foi apontado por apenas por 10% dos não-gerentes, o que a priori parece ser um contrassenso pela “comunicação transparente” não ter sido um fator enumerado como gerador de segurança por essa população. Essas observações dialogam com Greenhalgh & Rosenblatt (1984), que afirmaram que insegurança no trabalho decorre do sentimento de impotência ao sentir ameaça da continuidade do seu trabalho.

O desenvolvimento da cultura organizacional pode ser deliberadamente cultivado ou surgir espontaneamente e cabe a liderança a criação e gestão da cultura, sendo algo dinâmico e

que é intrínseca aos indivíduos e grupos de pessoas (Chatman & O'Reilly, 2016). Alinhado com a teorização de Frare & Beuren (2021), o compartilhamento vertical de informação pode reduzir a assimetria informacional sendo capaz de mitigar a insegurança e promover o engajamento no trabalho.

Ainda que a população de não-gerentes possa não ter percebido esse esforço por parte dos gestores como algo que possa trazer segurança, a hipótese do porquê as instabilidades socioeconômicas advindas com a pandemia não se traduziram em altos níveis de insegurança são os intensos esforços em comunicação para dar visibilidade e transmitir segurança tenham sido efetivos. Houve um grande esforço por parte dos líderes que em todos os fóruns de comunicar abertamente sobre temas relacionados a pandemia, a continuidade do negócio e dos compromissos e cuidado da empresa com colaboradores.

Esse estudo traz elementos da relação comunicação e segurança do trabalho em um ambiente de alta incerteza representado pela Pandemia do COVID-19. O aprofundamento e da teorização da relação comunicação, segurança, engajamento e performance representam uma oportunidade de pesquisa.

A liderança da Empresa A da nova organização fabril que está se formando tem a missão de criar a cultura organizacional nos moldes esperados da matriz. Para alcançar esse objetivo adotou o reconhecimento como ferramenta para a construção dos valores e incentivando os comportamentos que são capazes de criar os padrões esperados de respostas para os problemas que venham a surgir. Comportamentos exemplares são reconhecidos semanalmente pela liderança. Os funcionários que exemplarmente demonstram Colaboração, Engajamento, Responsabilização, Liderança, Resiliência e Foco no Cliente são reconhecidos com bottons, símbolo dos comportamentos.

Esses símbolos tem sido capaz de manifestar os valores através da prática, conforme modelo de manifestação cultural sugerido por Hofstede (1980). Esse bottons se tornaram símbolos de orgulho para seus detentores, que os carregam espontaneamente todo o tempo no cordão dos seus crachás. Isso faz com que os reconhecidos propaguem e que recordem a todos os comportamentos esperados.

O reconhecimento consistente baseados nos comportamentos e valores estão sendo usados como ferramenta de construção da identidade cultural do novo site e gerando paixão e engajamento que são percebidos na vontade de “fazer acontecer” dos colaboradores, a busca por ir além do mínimo esperado da função e dos horários, na paixão em que falam do projeto.

As análises quantitativas permitiram identificar a existência (ou não) de correlações entre os elementos de cultura organizacional, engajamento e performance. E as análises qualitativas dos discursos permitiram identificar fatores motivacionais. Através da combinação de análises qualitativas e quantitativas se pode inferir sobre a determinação de causa-efeito dos constructos do modelo.

O *Norm consensus* está presente na cultura da Empresa A. Os valores motivacionais relacionados aos valores declarados da empresa são percebidos pelos colaboradores como muito importantes. E esses mesmos são valores percebidos como mais importantes que os valores alheios, em linha com o teorizado.

O *Fit Cultural* também está presente na cultura da Empresa A. Os valores motivacionais relacionados aos valores declarados da empresa são também importantes para os colaboradores. Adicionalmente, a variação das importâncias entre os valores motivacionais dos funcionários e os da empresa são menores para os valores motivacionais, que são valores declarados pela empresa, com relação aos valores que são alheios, também em linha com o teorizado.

A Tabela 21 sumariza os resultados e conclusões oriundos de cada uma das proposições da pesquisa.

Tabela 21

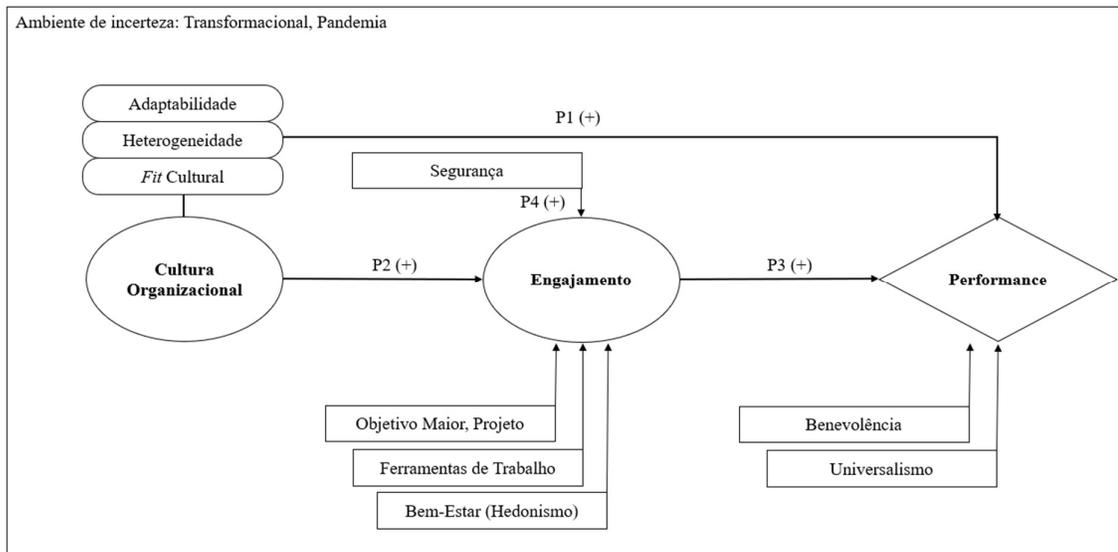
**Resultado das Proposições de Pesquisa**

<b>Proposição</b>	<b>Conclusão</b>
<b>P1:</b> Existem elementos de <b>Cultura organizacional</b> capazes de gerar de performance	Proposição Validada. Existem múltiplas evidências qualitativas e quantitativas que permitem afirmar que Cultura Organizacional está associado de forma positiva a performance
<b>P1a:</b> A <b>Heterogeneidade de valores</b> associa-se a altos níveis de performance	Proposição Validada. Existem evidências qualitativas e quantitativas que permitem afirmar que heterogeneidade está associada de forma positiva a performance
<b>P1b:</b> A busca por <b>Fit Cultural</b> excessivo associa-se a baixos níveis de performance	Proposição Rejeitada. Existe quantitativas da correlação entre Fit-Performance que é positiva, ainda em níveis muito elevado de <i>fit</i> cultural
<b>P1c:</b> A busca por <b>Capacidade de Adequação</b> associa-se a altos níveis de performance	Proposição Validada. Existem evidências qualitativas para afirmar que a capacidade de adequação está associada de forma positiva a performance
<b>P2:</b> Existem elementos de <b>Cultura organizacional</b> capazes de gerar de engajamento	Proposição Validada. Existem múltiplas evidências qualitativas e quantitativas que permitem afirmar que Cultura Organizacional está associada de forma positiva ao engajamento
<b>P2a:</b> A <b>Heterogeneidade de valores</b> associa-se a altos níveis de engajamento	Proposição Validada. Existem múltiplas evidências qualitativas e quantitativas que permitem afirmar que heterogeneidade está associado de forma positiva a performance
<b>P2b:</b> A busca por <b>Fit Cultural</b> excessivo associa-se a baixos níveis de engajamento	Proposição Rejeitada. Não existe uma correlação estatística entre Fit Cultural e Engajamento
<b>P3:</b> O maior nível de <b>engajamento</b> associa-se a altos níveis de performance	Proposição Validada. Existem múltiplas evidências qualitativas e quantitativas de que o engajamento está associado de forma positiva à Performance
<b>P4:</b> A Segurança do ambiente associa-se a altos níveis de engajamento	Proposição Validada. A análise de conteúdo de entrevistas fornece evidências para afirmar que a segurança está associada de forma positiva ao engajamento

No estudo dos valores é mais importante identificar as convergências do que as divergências entre os valores observados, de modo a se mensurar a importância que os componentes de uma organização dão aos valores organizacionais. A Empresa A incentiva a diversidade de valores, respeitando as diferenças e sendo inclusiva. A presença dessa cultura heterogênea foi observada através da identificação de elementos de valores motivacionais e polos axiológicos.

Em ambientes relativamente estáveis, as empresas de cultura mais homogênea têm desempenho mais confiável (menos volátil), porém em ambientes voláteis, os benefícios de confiabilidade de culturas homogêneas desaparecem (Sørensen, 2002). A boa performance da empresa e dos colaboradores no enfrentamento da crise decorrente do COVID-19 foi potencializada pela organização de cultura heterogênea.

Os elementos da cultura organizacional adaptabilidade, heterogeneidade e *fit* cultural são capazes de gerar performance de uma forma direta (P1) e não através do engajamento. A cultura organizacional é capaz de gerar engajamento (P2) e o engajamento é capaz de gerar performance (P3). E a segurança é capaz de gerar engajamento (P4). Não foi encontrado evidências de que *Norm Consensus* seja um elemento da Cultura Organizacional capaz de gerar engajamento ou performance. (Figura 22)



**Figura 22.** Desenho de Pesquisa Validado: Fatores Organizacionais Geradores de Performance

Nas investigações identificou-se que ter um grande projeto, as ferramentas de trabalho adequadas para exercer a função e sentir-se bem com o trabalho (hedonismo) são elementos que se relacionam positivamente com o engajamento. Também foi identificado que a benevolência enquanto preservação e melhoramento do bem-estar das pessoas do grupo social direto e o universalismo, enquanto tolerância, preocupação social e proteção a natureza, são elementos capazes de impactar positivamente a performance da organização.

A pesquisa de Medeiros & Enders (1998) propôs o uso de três perguntas como métricas de equivalência do resultado dos colaboradores. Contudo, no contexto pandêmico a pergunta “Acredita que uma das coisas mais importantes na vida é o trabalho”, que inquiria sobre o que o trabalho representa na sua vida, pode ter perdido poder explicativo. Esse elemento foi responsável por menor pontuação na autoavaliação de performance (AAP) do que as demais perguntas (2,67 vs. 4,36). Conforme observado *in loco* durante o último ano e também nas entrevistas, muitos colaboradores parecem haver repensado e reposicionado a importância do trabalho na sua vida, sem que isso necessariamente significasse uma menor entrega de resultados. A mudança na forma das pessoas significarem o trabalho na sua vida após a pandemia e os efeitos disso na performance dos indivíduos e da empresa representa uma oportunidade de aprofundamento do estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas de gerenciamento dos recursos humanos podem causar mudanças na cultura corporativa, porém explicar o desempenho com os constructos culturais ou processos isoladamente podem exagerar a capacidade explicativa de cada um dos constructos (Sull, Kang & Thompson, 2019). Nesse estudo de caso foi possível observar que elementos de cultura organizacional são capazes de explicar engajamento e também performance, ainda que nenhum valor direta e isoladamente tenha capacidade de determinação ou poder explicativo direto sobre a performance.

As premissas culturais básicas de uma dada cultura organizacional são aprendidas pelo grupo quando o grupo passa por dificuldades e através da forma com que se resolvem os problemas. Os problemas estão relacionados a adaptação externa e integração interna. (Schein, 1985). Organizações resilientes emergem de processos inovadores, que criam uma orientação de inovação dentro da cultura da empresa (Teixeira & Werther Jr, 2013).

A pandemia representou um momento de validação da presença dos valores, uma oportunidade de fortalecimento da cultura organizacional. O cuidado que se tem com os membros da família, a preocupação com a saúde e bem estar dos indivíduos e a resiliência fizeram com que se aumentasse o engajamento dos colaboradores. Durante a pandemia a organização teve que se reinventar com a forma de operar, adotar formas de compartilhamento de informações, superar as barreiras de comunicação e conexão com os indivíduos que surgiram com o distanciamento social. Alternativas às reuniões de resultados e lançamentos de produto com *happy hour* virtuais, mantiveram o senso de comunidade.

Observou-se a adaptação perante uma crise sem precedentes em que a inovação da organização e do negócio possibilitaram a superação. A criatividade foi marcante com lançamento de linhas de produtos, busca de novos mercados consumidores, nova forma de fazer marketing e novas forma de vender o produto, o que permitiu melhorar os resultados de negócio, confirmando a proposição de Chatman & O'Reilly (2022) de que a cultura de uma organização pode influenciar a sucesso de seus membros e da organização como um todo através de seus efeitos na motivação individual, no comprometimento, na coordenação interpessoal e na criatividade e inovação em grupo.

Alinhado com o identificado por Øgaard, Larsen, & Marnburg (2005), esse estudo de caso encontrou elementos que nos permite afirmar que a cultura organizacional da empresa objeto desse estudo está relacionada com a eficácia e o comprometimento organizacional e que alguns aspectos da cultura organizacional influenciam na performance dos indivíduos e da empresa.

Os valores são critérios que as pessoas utilizam para selecionar e justificar ações e para avaliar pessoas, incluindo a si mesmo, e eventos (Schwartz, 1992; 2007). Para a Empresa A o valor Segurança dos empregados é de elevada importância para a organização. Ele é um desdobramento do cuidado físico e emocional de um membro da família. Não surpreende que a segurança seja um elemento visto como capaz de gerar engajamento.

A importância e papel da segurança está presente no dia a dia do discurso da liderança da empresa nas discussões diárias de segurança feita com toda a organização. Para maximizar o potencial desse elemento cultural se faz necessário ainda que não só a nova operação, mas as demais operações nacionais observem as mesmas regras para criar *Norm Consensus* entre operações, com um sentimento de unicidade entre as organizações de forma a não gerar rumores ou questionamentos de que as regras não se aplicam a todos.

O seguimento de protocolos de operações e procedimentos, todos embasados em normas conhecidas por todos contidas nas “12 regras de ouro”, garante não só a segurança de todos os colaboradores mas também a redução de perdas e riscos de continuidade de operação. Enquanto criadores e gestores da cultura, os líderes têm a responsabilidades de criar e manter características organizacionais que recompensem e incentivam esforços coletivos para que essa cultura

organizacional almejada seja um componente importante para sustentar o desempenho e vantagem competitiva (Chatman & O'Reilly, 2016; Madu, 2012).

Nas organizações, a controladoria exerce uma multiplicidade de funções relacionadas ao planejamento, avaliação e controle e gestão da informação que contribuem para o alcance da eficácia empresarial. Ela o faz preenchendo “a lacuna deixada pela contabilidade, para atender as expectativas por informações que subsidiem o gestor em sua tomada de decisão”, gerando informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito das organizações com o objetivo contribuir para a otimização dos resultados globais das empresas (Francisco et. al, 2013).

Os resultados, contudo, costumam ser apresentados mensalmente em BSCs com métricas financeiras (como receita, custo, resultado operacional). Métricas de Recursos Humanos e fatores culturais como engajamento e heterogeneidade são discutidos com menor frequência, uma ou duas vezes ao ano. O aspecto *fit* cultural são tomados como dados e são revistos anualmente na revisão anual de resultados. Ademais essa discussão se restringe a um nível gerencial muito elevado e é feita de forma superficial, muitas vezes mais com o intuito de justificar do que efetivamente agir sobre os pontos de oportunidade, o que faz com que oportunidades de melhorar a performance da empresa não sejam tomadas de forma tão efetivas e ágeis.

Dado as evidências encontradas nesse estudo da capacidade da cultura organizacional em gerar performance, se sugere que a gestão das organizações incorpore indicadores de performance de cultura organizacional (KPIs) com a finalidade de melhorar a performance das organizações.

Um *head* da organização conclui que

“No fim a gente sabe que o negócio é feito por pessoas. É óbvio que tem potencial da categoria, tem cenários externos, tem a economia, tem um monte de coisa, mas tudo que a gente consegue gerar vem muito pelas pessoas. E se essas pessoas não estão em prol de um único propósito, de um objetivo em comum, de uma similaridade na forma de conduzir, a gente não consegue alcançar os resultados.”

O líder da organização afirma que o mais importante é ter

“Coragem de errar, coragem de fazer, coragem de assumir riscos, acho para mim é outro que é super importante. Porque sem isso você não gera mudança, você não provoca transformações. O errar é bom também. O importante é a gente ter a lição para que não fique errando com as mesmas coisas. E só erra quem faz também.”

Esse é um estudo de caso único desenvolvido durante o período de intensas mudanças e pressões externas decorrentes na pandemia do COVID-19 que tem enquanto objetivo geral de investigar os mecanismos pelos quais a cultura organizacional impacta o engajamento e a performance. Através da combinação de métodos diversos de coleta e análise de dados, essa pesquisa obteve resultados ricos e profundos sobre os valores pessoais, o engajamento dos colaboradores, assim como os valores organizacionais e a cultura da Empresa A. Portanto, o objetivo foi cumprido, onde o estudo de caso representou relevância acadêmica, através de resultados sólidos, embasados nas teorias e métodos escolhidos.

O fato dessa pesquisa ter se limitado a um estudo de caso único, promoveu grande profundidade nos resultados, porém os achados não podem ser considerados como diretamente ampliáveis para outras empresas. Para reaplicação desta pesquisa, sugere-se que o mesmo modelo seja aplicado em outras empresas, de diversos ramos de atuação para validar a capacidade de generalização.

Outras oportunidades de pesquisa que se apresentam são o aprofundamento do entendimento dos mecanismos e instrumentos através dos quais os elementos de Cultura Organizacional são capazes de gerar performance. A Cultura Organizacional seria capaz de gerar performance por facilitar o *Change Management* ? Por trazer uma vantagem competitiva as equipes

de *go to market*? Por viabilizar a busca de soluções com menor custo ao melhor serviço, levando a uma vantagem superior de custo?

## REFERÊNCIAS

- Altig, David, Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Brent Meyer, and Nicholas Parker. (2020). Surveying business uncertainty. *Journal of Econometrics*.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*.
- Ashford, S., & Nurmohamed, S. (2012). From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature. *The Oxford handbook of organizational socialization, 8*. Oxford, England.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology, 20*(1), 4-28.
- Banco Mundial & SEBRAE-SP (2020). Business Pulse Survey. Disponível em <https://documentP1.worldbank.org/curated/en/907011607671519732/pdf/Relatorio-Completo.pdf>
- Bantel, K. A. (1994). Strategic planning openness: The role of top team demography. *Group & Organization Management, 19*(4), 406-424.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal, 10*(P1), 107-124.
- Bardin, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edição 70, 2011
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review, 11*(3), 656-665.
- Berger, P. L., and Luckman (1967). The social construction of reality. London, England.
- Bermudes, W. L., Santana, B. T., Braga, J. H. O., & Souza, P. H. (2016). Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. *Revista Vértices, 18*(2), 7-20.
- Braz, M. V. (2020). A pandemia de COVID-19 (SARS-CoV-2) e as contradições do mundo do trabalho. *Revista Laborativa, 9*(1), 116-130.
- Bretz Jr, R. D., & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management, 20*(3), 531-551.
- Brown, F. W., & Dodd, N. G. (1998). Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization studies, 12*(1), 049-74.
- Carvalho, J., & Moreno, R. (2001). Valores Organizacionais e Valor Financeiro-Gestão Integrada da Transformação Cultural em Fusões e Aquisições Corporativas. In *I Encontro Nacional de Finanças da Sociedade Brasileira de Finanças*.
- Chatman, J. A. (1989, August). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. In *Academy of Management proceedings* (Vol. 1989, No. 1, pp. 199-203). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior, 36*, 199-224.
- Chiavenato, I. (2004). Planejamento estratégico. Elsevier: Brasil.
- Corritore, M. (2018). Weakening Cultural Strength: Firm Performance Volatility's Impact on Norm Consensus. *SSRN Electronic Journal*.
- Corritore, M., Goldberg, A., & Srivastava, S. B. (2018). Duality in diversity: Cultural heterogeneity, language, and firm performance. *SSRN Electronic Journal*.
- Corritore, M., Goldberg, A., & Srivastava, S. B. (2020). The new analytics of culture. *Harvard Business Review, 98*(1), 76-83. Srivastava

- Curral, L. A., & Chambel, M. J. (1999). A homogeneidade cultural e a configuração estrutural da organização. *Psicologia*, 13(1-2), 217-236.
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture* Cambridge: Ballinger.
- da Silva, L. M. T., de Albuquerque, L. G., & Costa, B. K. (2009). O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 8(2), 159-173.
- de Rodriguez, C. V. D. O., & Tomei, P. A. (2017). Alinhamento Pessoa-Organização (PO fit) e Engajamento: Um Estudo de Caso. *EnAnpad*
- Deal, T. E. (1999). *The New corporate culture*. New York, Perseus.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life 1982* Reading, MA Addison-Wesley.
- Delloitte. (2016). "Engaging the workforce". <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf> recuperado em 03 de julho de 2021.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Dohse, D., & Gold, R. (2013). Measuring cultural diversity at a regional level (No. 10). *WWFforEurope Working Paper*.
- Durkheim, E. (2000). *The division of labor in society (1893)* (pp. 37-66). Blackwell.
- Ehrhart, M. G., & Raver, J. L. (2014). The effects of organizational climate and culture on productive and counterproductive behavior.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 504-529.
- Francisco, J. R. S., Amaral, H. F., Bertucci, L. A., & Nogueira, J. C. C. (2013). O papel da controladoria nas organizações. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 16(1).
- Frare, A. B., & Beuren, I. (2021). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 400-412.
- Goodell, J. W. (2020). COVID-19 and finance: Agendas for future research. *Finance Research Letters*, 35, 101512.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.
- Gondim, M. G. C., & Tamayo, Á. (1996). Escala de valores organizacionais. *Rev Adm Contemp*, 31(2), 62-72.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*, 29(6), 783-798.
- Gouveia, V. V., & Ros, M. (2000). Hofstede and Schwartz s models for classifying individualism at the cultural level: their relation to macro-social and macro-economic variables. *Psicothema*, 12(Su1), 25-33.
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International journal of contemporary hospitality management*.
- Guerra, A. R. (2007). *Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Hallett, T., & Ventresca, M. J. (2006). Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and society*, 35(2), 213-236.

- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2.
- Harrison, G. L., McKinnon, J. L., Panchapakesan, S., & Leung, M. (1994). The influence of culture on organizational design and planning and control in Australia and the United States compared with Singapore and Hong Kong. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 5(3), 242-261.
- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Irefin, P., & Mechanic, M. A. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 33-41.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective employee engagement and organizational success: a case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 161-168.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human relations*, 65(2), 241-262.
- Kou, T. (2012). The effect of perceived organizational support on employee work engagement: a case study analysis. In *Advances in computer science and education* (pp. 183-187). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Lavarda, R. A. B., Perito, B. Z., Gnigler, L. M., & Rocha, R. V. C. D. (2021). Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 27, 1-34.
- Lee, A. M. (2018). An exploratory case study of how remote employees experience workplace engagement (Doctoral dissertation, Walden University).
- Lu, R., Chatman, J. A., Goldberg, A., & Srivastava, S. B. (2019). Situated Cultural Fit: Value Congruence, Perceptual Accuracy, and the Interpersonal Transmission of Culture. University of California, Berkeley, Working Paper.
- Madu, B. C. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5, 1-9.
- Malta, D. C., Szwarcwald, C. L., Barros, M. B. D. A., Gomes, C. S., Machado, Í. E., Souza, P. R. B. D., ... & Gracie, R. (2020). A pandemia da COVID-19 e as mudanças no estilo de vida dos brasileiros adultos: um estudo transversal, 2020. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 29.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2006). Burnout. Stress and quality of working life: current perspectives in occupational health, 37, 42-49.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração contemporânea*, 2, 67-87.
- Melo, M. C. D. O. L., FÁRIA, V. S. P. D., & LOPES, A. L. (2019). A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. *Cadernos EBAPÉ. BR*, 17, 832-843.

- Mendes, A. M., & Tamayo, Á. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6, 39-46.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management journal*, 35(1), 9-37.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic management journal*, 10(P1), 125-141.
- Needle, D. (2004). *Business in context: An introduction to business and its environment*. Boston: Cengage Learning Business Press
- Nelson, R. E. (2011). Adversity, organizational culture and executive turnover in a Brazilian manufacturer. *Organization Studies*, 32(3), 407-425.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press. Cambridge, United Kingdom.
- Numagami, T. (1998). Perspective—the infeasibility of invariant laws in management studies: A reflective dialogue in defense of case studies. *Organization science*, 9(1), 1-15.
- O'Reilly, C. A., & Flatt, S. (1989). Executive team demography, organizational innovation, and firm performance (Working Paper). Berkeley, Calif.: University of California.
- Øgaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance—evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23-34.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of human resource management*, 11(4), 766-788.
- Oliveira, L. B. D., & Rocha, J. D. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 415-431.
- Ornell, F. E. L. I. P. E., Schuch, J. B., Sordi, A. O., & Kessler, F. H. (2020). Pandemia de medo e COVID-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias. *Revista debates in psychiatry*, 2020.
- Ottaviano, G. I., & Peri, G. (2006). The economic value of cultural diversity: evidence from US cities. *Journal of Economic geography*, 6(1), 9-44.
- Patsiurko, N., Campbell, J. L., & Hall, J. A. (2012). Measuring cultural diversity: ethnic, linguistic and religious fractionalization in the OECD. *Ethnic and racial studies*, 35(2), 195-217.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Porto-Martins, P. C., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2008). *Work & Well-being Survey (UWES) Questionário do Bem-estar e Trabalho*.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press. New York, New York.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
- Salajegheh, S., Chamanifard, R., Chamanifard, S., & Nikpour, A. (2015). The relationship between quality of work life and organizational performance: The moderating role of demographic variables (A case study of foreign exchange units of Tejarat Bank, Iran). *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(9), 128-141.
- Santos, M. M. de O., Quel, L. F., Vieira, A. M., & Rosini, A. M. (2019). Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. *R.G.Secr.,GESEC*, 10(1), 192-212.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement?. In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 29-49). Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). *Occupational Health Psychology Unit: Utrecht*.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, v.25 (2), p.3-16.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3(1), 490-502.
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.
- Schein, E. H. (1999). Sense and nonsense about culture and climate.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons. California, San Francisco.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.
- Schwartz, S. H. (2007). Basic human values: Theory, measurement, and applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., ... & Dirilen-Gumus, O. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of personality and social psychology*, 103(4), 663.
- Schwartz, S. H., & Ros, M. (1995). Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1, 91-122.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 55, 5-14..
- Siehl, C., & Martin, J. (1981). Learning organizational culture [Working paper].
- Siqueira, D. M., & Vieira, A. M. (2012). Valores organizacionais: percepção e legitimação. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(2), 168-191.
- Smith, D., Choudhury, P., Chen, G., & Agarwal, R. (2021). Weathering the COVID Storm: The Effect of Employee Engagement on Firm Performance During the COVID Pandemic. Available at SSRN 3841779.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47(1), 70-91.
- Srivastava, S. B., Goldberg, A., Manian, V. G., & Potts, C. (2018). Enculturation trajectories: Language, cultural adaptation, and individual outcomes in organizations. *Management Science*, 64(3), 1348-1364.
- Stark, D. 2011. The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life. Princeton University Press
- Sull, D. N., Kang, H., & Thompson, N. (2019). The Close Relationship Between Management Practices and Corporate Culture. Available at SSRN 3462116.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33, 56-63.
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, 31(2), 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. D. G. T. D. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5(2), 289-315.

- Tarifa, M. R., Almeida, L. B. (2016). Controles gerenciais e cultura organizacional: Análise sob a perspectiva institucional dos gestores de unidades cooperativas agroindustriais. *Anais: In X Congresso Anpcont*. Ribeirão Preto.
- Taslimi, M. S. (2015). Management of organizational development (12th ed). Tehran: SAMT.
- Tarifa, M. R.; Crozatti, J.; Espejo, M. M. S. B.; Almeida, L. B. (2011). A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no competing value model. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 17 (2), p. 323-350
- Teixeira, E. O., & Werther Jr, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342.
- Terborg, J. R., Castore, C., & DeNinno, J. A. (1976). A longitudinal field investigation of the impact of group com Terborg position on group performance and cohesion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(5), 782
- Torresa, C. V., Schwartzb, S. H., & Nascimento, T. G. (2016). A Teoria de Valores Refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 175-177.
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. D. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-usf*, 20, 207-217.
- Wang, I., Shieh, C. J., & Wang, F. J. (2008). Effect of human capital investment on organizational performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(8), 1011-1022.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of management Review*, 13(4), 534-545.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management journal*, 32(2), 353-376.
- Zeng, W., Yang, B., McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research* 63 (2010) 763–771

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Carta de apresentação

São Paulo, 21 de junho de 2021.

## CARTA DE APRESENTAÇÃO

**Prezados,**

Bruna Maria Betioli Machado, aluno do programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, sob orientação da Professora Juliana Ventura Amaral, está desenvolvendo uma pesquisa para a sua dissertação de mestrado. A pesquisa tem por objetivo investigar, diante do contexto de pandemia, como a cultura organizacional impacta o engajamento e o performance.

As pesquisadoras se comprometem a oferecer para a empresa um relatório executivo com os principais resultados da pesquisa, bem como se disponibilizam em organizar e ministrar palestras na empresa com o intuito de comunicar e apresentar pontos importantes da pesquisa, caso sejam de interesse da organização.

Na pesquisa será utilizada a abordagem metodológica de estudo de caso, pautada pela triangulação de dados, visando obter conclusões considerando mais de uma fonte de dados. As principais fontes de evidência serão as (1) entrevistas, (2) documentos e (3) observações. Este processo de investigação será orientado por um Protocolo Ético de Pesquisa previamente analisado, discutido e acordado entre a empresa e pesquisadores.

A empresa será tratada de forma incógnita, apenas caracterizando a empresa e os dados coletados serão tratados de forma agregada, comparativa e informativa, sem mencionar nomes dos participantes. Desse modo, pretende-se evitar qualquer possível forma de prejuízo ou desconforto aos envolvidos na pesquisa. Ressalta-se o compromisso firmado em disponibilizar os resultados deste estudo no sentido de trazer contribuições práticas à organização, principalmente no que concerne aos motivadores e produtos do engajamento organizacional.

Assim, solicitamos a indispensável colaboração de V.S.<sup>a</sup> no sentido de conceder autorização à nossa aluna Bruna Maria Betioli Machado para realizar a pesquisa de campo em sua empresa. Sua colaboração é fundamental para atingir os objetivos científicos e acadêmicos desta pesquisa.

Agradecemos antecipadamente a sua atenção e colaboração.

Atenciosamente,

Mestranda: Bruna Maria Betioli Machado  
Orientadora: Juliana Ventura Amaral.

## APÊNDICE B – Protocolo do estudo de caso

### **PROTOCOLO ÉTICO DO ESTUDO DE CASO**

Primeiramente, queremos agradecer ao Sr. Executivo da empresa por ter permitido acesso a sua organização para fins científicos e acadêmicos proporcionando a geração do conhecimento.

Como item de nossa apresentação, elucidamos que o trabalho será guiado de acordo com procedimentos metodológicos e éticos relacionados à pesquisa de campo. Desse modo, busca-se assegurar a qualidade do trabalho sob o princípio de que a pesquisa não pode em qualquer hipótese prejudicar os participantes e/ou a empresa pesquisada, pelo contrário, o pesquisador oferece um retorno à organização procurando auxiliá-la nas áreas estudadas.

Nesse sentido, segue o protocolo ético de pesquisa para apreciação, discussão e ajustes que se façam necessários para o comum acordo entre as partes. Este documento contempla o escopo da pesquisa, pessoas envolvidas no processo e os procedimentos que serão realizados em sua organização, bem como a descrição das condutas éticas inerentes a estes procedimentos.

Mestrando: Bruna Maria Betioli Machado  
Orientadora: Juliana Ventura Amaral

## PROTOCOLO ÉTICO DO ESTUDO DE CASO

A pesquisa desenvolvida pela aluna Bruna Maria Betioli Machado, sob orientação da Professora Juliana Ventura Amaral, possui como valores fundamentais a honestidade intelectual, objetividade, imparcialidade, veracidade, justiça e responsabilidade. Destaca-se que esses valores fundamentais se mostram aplicados durante o processo de pesquisa, isto é na sua concepção, desenvolvimento, realização e comunicação dos resultados por meio de diretrizes advindas destes princípios basilares.

### ESCOPO

A pesquisa tem por objetivo geral investigar, diante do contexto de pandemia, como a cultura organizacional impacta o discutir e o resultado. Consequentemente, a pesquisa irá percorrer objetivos específicos que são:

- Discutir a presença dos elementos **Norm Consensus**, **Heterogeneidade de Valores**, **Fit Cultural** e **Adaptabilidade** na Cultura Organizacional
- Discutir a presença do elemento **Objetivos Claros** no discutir
- Discutir a presença do elemento **Grande Projeto** no discutir
- Discutir a presença do elemento **Nível de Insegurança** no discutir
- Mensurar a **Performance** da empresa, das equipes e dos indivíduos dado o ambiente de **Pandemia** da COVID-19
- Investigar o como a **Cultura Organizacional** influencia na Performance
- Investigar o como a **Cultura Organizacional** influencia no Discutir
- Investigar o como o **Discutir** influencia na Performance
- Explorar como a **Pandemia** do COVID-19 afetou a relação entre o nível de **Cultura Organizacional** e o **Discutir**

### PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa segue uma abordagem metodológica qualitativa que privilegia a percepção das pessoas, as nuances dos discursos e a subjetividade nas ações e posicionamentos, destarte, os procedimentos que serão realizados para coleta de dados compreendem: (i) análise documental das pesquisas de organizacionais dos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021, (ii) a realização de entrevistas e (iii) observações empíricas.

#### Entrevistas

Com as entrevistas, o pesquisador tem por objetivo conhecer um pouco mais das características da empresa, o perfil e concepções dos entrevistados, bem como perceber os entendimentos presentes na organização em relação ao tema investigado.

As entrevistas seguirão as seguintes orientações:

a) É importante para a qualidade dos dados e resultados da pesquisa, a realização de entrevistas com pessoas dos mais diversos escalões da empresa, desde diretores, gerentes e outros envolvidos, assim como empregados de longa data na organização;

b) Como preparação para a entrevista será solicitado aos participantes responderem previamente o questionário Work & Well-being Survey (UWES) e a Lista de Valores Organizacionais validada por Tamayo e Gondim (1996). Esses têm por objetivo dois questionários visam estruturar as entrevistas e tem tempo de resposta estimado em até 15 minutos.

c) Nas entrevistas iniciais, os participantes falarão de sua formação e experiência na empresa, e em seguida, comentarão sobre as questões propostas pelo pesquisador. Se necessário, é provável a realização de mais de uma entrevista com cada participante ao longo da pesquisa, de modo a privilegiar a profundidade dos dados. Cada entrevista tem em média 30 minutos de duração. Na condução do agendamento das entrevistas, será observado as preferências da empresa, de modo que não traga impacto nas atividades diárias dos participantes e da empresa como um todo;

d) O entrevistado tem o direito de se negar a responder quaisquer questões colocadas se providenciar justificativas;

e) Não há riscos na participação da pesquisa e será garantido o sigilo dos participantes, sendo que eles serão denominados no momento da redação por expressões como “funcionário 1”, “funcionário 2”, ou seja, sem a identificação de nomes ou funções;

f) Será solicitada a gravação da conversa como forma de facilitar o registro, assim como garantir a fidelidade aos comentários realizados. A autorização, no entanto, fica a critério do entrevistado;

g) Apenas os pesquisadores envolvidos na pesquisa (mestranda Bruna Maria Betioli Machado e sua orientadora Juliana Ventura Amaral) terão acesso às entrevistas gravadas e/ou transcrições, assegurando a confidencialidade e o conteúdo discutido;

h) Assegura-se a destruição das entrevistas realizadas após cinco anos da conclusão da pesquisa.

### **Análise documental**

Documentos da organização usualmente são fontes importantes de informações. O objetivo da análise documental é corroborar com as percepções observadas nas entrevistas e demais fontes de dados, assim como trazer novas possíveis evidências acerca do tema investigado.

A análise de documentos seguirá as seguintes orientações:

a) De acordo com o escopo da pesquisa, podem ser objetos de estudo os seguintes documentos: (i) mídias de comunicação externa como por exemplo, sites, vídeos organizacionais, história da organização, fotos, vídeos, publicações em jornais e meios de comunicação diversos, bem como (ii) documentos internos, como por exemplo, memorandos, comunicações internas, organogramas e fluxogramas, mapeamentos, planilhas de acompanhamento e relatórios diversos;

b) Tanto quanto nas entrevistas, tem-se garantida a confidencialidade dos dados analisados. As informações serão analisadas sob a perspectiva de identificação de padrões, ou seja, os dados são tratados de forma agrupada e/ou comparativa, preservando a confidencialidade de pessoas e/ou valores envolvidos;

c) A autorização do acesso à documentos internos da organização, fica a critério da empresa;

d) Apenas os pesquisadores envolvidos na pesquisa terão acesso aos documentos e cópias, assegurando a confidencialidade e o conteúdo dos materiais;

e) Assegura-se a destruição das cópias dos documentos analisados após cinco anos da conclusão da pesquisa.

### **PROCEDIMENTOS ÉTICOS**

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) a preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) manutenção da confidencialidade das pessoas e empresa, sempre que demandado. Em termos

específicos os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade aos participantes da pesquisa de da empresa:

a) Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disso, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas;

b) Os pesquisadores se comprometem a manter a confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas durante todo o processo de desenvolvimento da pesquisa;

c) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros dos dados coletados sob forma de entrevistas, documentos e observações;

d) Gravações de entrevistas somente serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado;

e) As gravações de entrevistas, cópias de documentos e protocolo de observações serão destruídos após cinco anos de conclusão da pesquisa;

f) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo desconfortável. Do mesmo modo, no caso das observações, a empresa terá a possibilidade de ponderar a natureza do conteúdo levantado;

g) Os pesquisadores desenvolverão um cronograma da pesquisa de campo que retrate a evolução da coleta de dados. Neste cronograma estarão previstos também momentos em que os pesquisadores disponibilizarão os dados coletados à uma pessoa designada pela organização ou departamento que será responsável por efetuar a análise, ponderações e observações quanto ao material coletado. Destaca-se que este processo ocorrerá com o transcorrer da pesquisa, permitindo ampla comunicação entre as partes, assim como a liberdade para realização de ajustes que tornem o processo de pesquisa o mais confortável e confiável possível.

h) A empresa, se assim desejar, pode requerer que seja tratada sob um pseudônimo

São Paulo, 21 de julho 2021.



APÊNDICE D – Dicionários de Categorização de Valores segundo Polos Axiológicos e segundo Valores Motivacionais

**Dicionário para Polos Axiológicos**

<b>Polos Axiológicos</b>	<b>Valores</b>
Autonomia	Criatividade, curiosidade, eficiência, eficácia, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade.
Conservação	Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo.
Estrutura Igualitária	Democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, cogenção, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade.
Hierarquia	Fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição e autoridade.
Harmonia	Integração inter-organizacional, interdependência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, respeito à natureza, espontaneidade, iniciativa.
Domínio	Ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação dos clientes e sucesso.

**Dicionário para Valores Motivacionais**

<b>Valor Motivacional</b>	<b>Definição Conceitual</b>	<b>Componentes de Definição</b>
Autodirecionamento	Pensamento e Ação independentes - escolhendo, criando, explorando	Autonomia de pensamento Autonomia de ação
Estimulação	Excitação, novidade e desafio de vida	Excitação, Novidade, Desafio
Hedonismo	Prazer e sensação de autogratisficação	Componente único: Prazer
Conquista	Sucesso pessoal através de demonstração de competência de acordo com padrões sociais	Sucesso Pessoal Demonstrando competência
Poder	Status social e prestígio, controle e domínio sobre pessoas e recursos	Domínio sobre pessoas Controle de recursos materiais, status, prestígio
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo	Segurança social Segurança pessoal
Conformidade	Controle sobre ações, inclinações e impulsos com potencial para afetar ou ferir os demais, e para violar as expectativas e normas sociais	Interpessoal: evitar incomodar os outros, Respeito às normas sociais
Tradição	Respeito, comprometimento, e aceitação dos costumes e ideias vindas da cultura e religião tradicionais	Componente único: mantendo tradições culturais e religiosas
Benevolência	Preservação e melhoramento do bem-estar das pessoas com as quais se tem contato frequente	Componente único: Cuidando dos membros do seu grupo social
Universalismo	Compreendendo, reconhecimento, tolerância e proteção para o bem-estar de <i>todas</i> as pessoas e da natureza	Tolerância, Preocupação social, protegendo a natureza

## APÊNDICE E – Questionário UWES

**Work & Well-being Survey (UWES) ©**

## Questionário do Bem estar e Trabalho

Wilmar B. Schaufeli

Trad.: Paulo C. Porto-Martins &amp; Ana Maria T. Benevides-Pereira (GEPEB) - 2008

As seguintes perguntas referem-se aos sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda “0” (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

Nunca	Quase Nunca	As vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase Sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma Veza	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1. \_\_\_ Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
2. \_\_\_ Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
3. \_\_\_ O “tempo voa” quando estou trabalhando.
4. \_\_\_ No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
5. \_\_\_ Estou entusiasmado com meu trabalho.
6. \_\_\_ Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
7. \_\_\_ Meu trabalho me inspira.
8. \_\_\_ Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9. \_\_\_ Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
10. \_\_\_ Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
11. \_\_\_ Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
12. \_\_\_ Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.
13. \_\_\_ Para mim meu trabalho é desafiador.
14. \_\_\_ “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
15. \_\_\_ Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
16. \_\_\_ É difícil desligar-me do trabalho.
17. \_\_\_ No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.

APÊNDICE F – Questionário Lista de Valores Organizacionais

**LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS**

Lembre-se bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, **segundo você**, orientam a vida da sua organização.

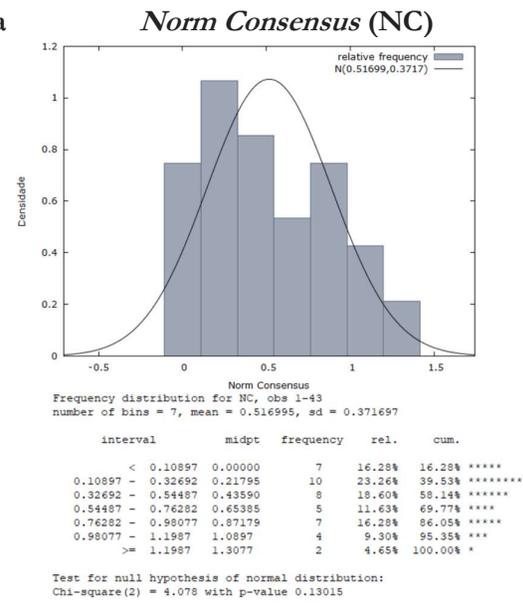
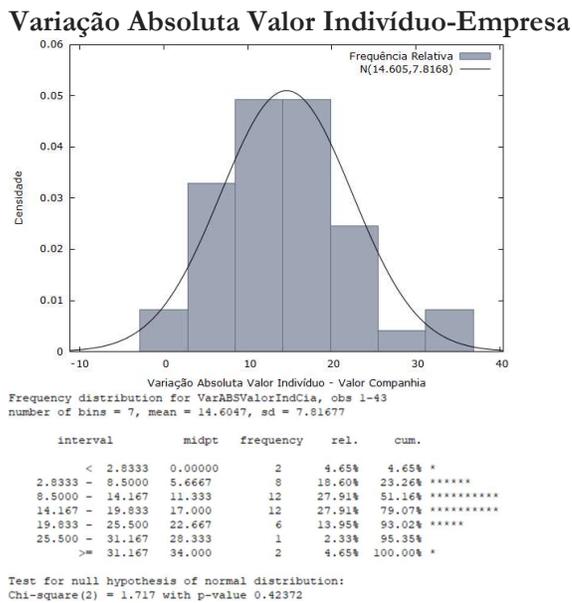
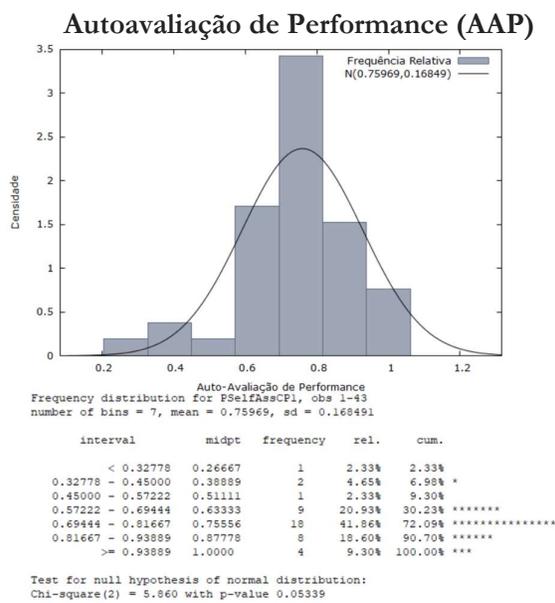
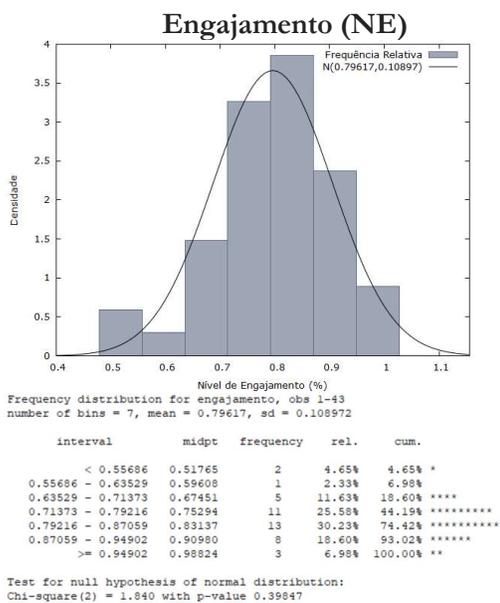
- 01  **Abertura** (promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)
- 02  **Amizade** (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
- 03  **Benefícios** (promoção de programas assistenciais aos empregados)
- 04  **Coleguismo** (clima de compreensão e apoio entre os empregados)
- 05  **Competência** (saber executar as tarefas da organização)
- 06  **Competitividade** (conquistar clientes em relação à concorrência)
- 07  **Comprometimento** (identificação com a missão da organização)
- 08  **Cooperação** (clima de ajuda mútua)
- 09  **Criatividade** (capacidade de inovar na organização)
- 10  **Dedicação** (promoção ao trabalho com afinco)
- 11  **Democracia** (participação dos empregados nos processos decisórios)
- 12  **Eficácia** (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
- 13  **Eficiência** (executar as tarefas da organização de forma certa)
- 14  **Fiscalização** (controle do serviço executado)
- 15  **Flexibilidade** (administração que se adapta às situações concretas)
- 16  **Harmonia** (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)
- 17  **Hierarquia** (respeito aos níveis de autoridade)
- 18  **Honestidade** (promoção do combate à corrupção na organização)
- 19  **Incentivo à Pesquisa** (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização)
- 20  **Interação Interorganizacional** (intercâmbio com outras organizações)
- 21  **Justiça** (imparcialidade nas decisões administrativas)
- 22  **Modernização de Recursos Materiais** (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
- 23  **Obediência** (tradição de respeito às ordens)
- 24  **Organização** (existência de normas claras e explícitas)
- 25  **Planejamento** (elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)
- 26  **Plano de Carreira** (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
- 27  **Polidez** (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
- 28  **Pontualidade** (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
- 29  **Postura Profissional** (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)
- 30  **Probidade** (administrar de maneira adequada o dinheiro público)
- 31  **Produtividade** (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)
- 32  **Qualidade** (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
- 33  **Qualificação dos Recursos Humanos** (promover a capacitação e o treinamento dos empregados)
- 34  **Reconhecimento** (valorização do mérito na realização do trabalho)
- 35  **Respeito** (consideração às pessoas e opiniões)
- 36  **Sociabilidade** (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
- 37  **Supervisão** (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)
- 38  **Tradição** (preservar usos e costumes da organização)

ACRESCENTE AQUI, CASO JULGUE NECESSÁRIO, OUTROS VALORES QUE, SEGUNDO VOCÊ, ORIENTAM A VIDA DA SUA ORGANIZAÇÃO E NÃO CONSTAM DA LISTA APRESENTADA.

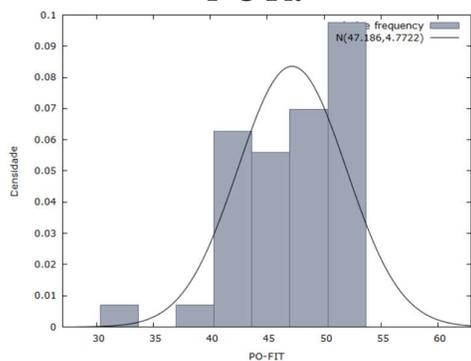
## APÊNDICE G – Elementos Geradores de Resultado – Quadro Completo

Polo Axiológico	Valor Motivacional	Categoria	Total		Gestores		Não-Gestores	
			%	Rank	%	Rank	%	Rank
Conservação	Universalismo	<b>Engajamento</b>	83%	<b>1</b>	85%	<b>1</b>	80%	<b>1</b>
Harmonia	Segurança	<b>Heterogeneidade</b>	65%	<b>2</b>	62%	<b>4</b>	70%	<b>2</b>
Estrutura Igualitária	Benevolência	<b>Pertencimento</b>	65%	<b>2</b>	62%	<b>4</b>	70%	<b>2</b>
Conservação	Estimulação	<b>Liderança</b>	65%	<b>2</b>	69%	<b>2</b>	60%	<b>4</b>
Harmonia	Hedonismo	<b>Bem estar</b>	61%	<b>5</b>	69%	<b>2</b>	50%	<b>8</b>
Hierarquia	Segurança	<b>Colaboração</b>	57%	<b>6</b>	54%	<b>9</b>	60%	<b>4</b>
Estrutura Igualitária	Benevolência	<b>Consenso</b>	52%	<b>7</b>	46%	11	60%	<b>4</b>
Estrutura Igualitária	Estimulação	<b>Comunicação Aberta e Efetiva</b>	48%	<b>8</b>	62%	<b>4</b>	30%	16
Domínio	Poder	<b>Adaptabilidade</b>	48%	<b>8</b>	46%	11	50%	<b>8</b>
Harmonia	Tradição	<b>Alinhamento de objetivos</b>	48%	<b>8</b>	62%	<b>4</b>	30%	16
Autonomia	Autodirecionamento	<b>Direcionamento</b>	48%	<b>8</b>	38%	17	60%	<b>4</b>
Estrutura Igualitária	Estimulação	União	48%	8	46%	11	50%	<b>8</b>
Estrutura Igualitária	Segurança	Dialogo	43%	13	46%	11	40%	12
Hierarquia	Universalismo	Transparência	43%	13	62%	<b>4</b>	20%	21
Estrutura Igualitária	Conformidade	Responsabilização	39%	15	38%	17	40%	12
Estrutura Igualitária	Benevolência	Capacitação	39%	15	38%	17	40%	12
Estrutura Igualitária	Estimulação	Oportunidade de desenvolvimento	35%	17	46%	11	20%	21
Harmonia	Universalismo	Tolerar o Erro	35%	17	54%	<b>9</b>	10%	31
Domínio	Segurança	Gestão de pessoas	35%	17	38%	17	30%	16
Autonomia	Universalismo	Consistência da Liderança	30%	20	31%	25	30%	16
Harmonia	Tradição	Reconhecimento	30%	20	38%	17	20%	21
Domínio	Tradição	Família	30%	20	23%	29	40%	12
Conservação	Conformidade	Confiança	30%	20	38%	17	20%	21
Domínio	Estimulação	Abertura a mudança	26%	24	31%	25	20%	21
Domínio	Segurança	Valor	26%	24	31%	25	20%	21
Estrutura Igualitária	Benevolência	Desafio	26%	24	38%	17	10%	31
Autonomia	Estimulação	Visão Clara	26%	24	31%	25	20%	21
Conservação	Segurança	Humanidade	26%	24	23%	29	30%	16
Autonomia	Autodirecionamento	Segurança	26%	24	8%	37	50%	<b>8</b>
Autonomia	Autodirecionamento	Empoderamento	26%	24	38%	17	10%	31
Autonomia	Autodirecionamento	Inovação	26%	24	46%	11	0%	40
Conservação	Conformidade	Autonomia	22%	32	23%	29	20%	21
Autonomia	Estimulação	Otimismo	13%	33	15%	33	10%	31
Autonomia	Autodirecionamento	Gestão do Negócio	13%	33	15%	33	10%	31
Conservação	Conquista	Flexibilidade	13%	33	23%	29	0%	40
Hierarquia	Conquista	Qualidade	13%	33	8%	37	20%	21
Conservação	Conformidade	Disciplina	13%	33	15%	33	10%	31
Autonomia	Poder	Ferramentas de Trabalho	13%	33	15%	33	10%	31
Estrutura Igualitária	Tradição	Comprometimento	9%	39	0%	44	20%	21
Domínio	Segurança	Previsibilidade	9%	39	8%	37	10%	31
Autonomia	Autodirecionamento	Diferenciação	4%	41	8%	37	0%	40
Domínio	Segurança	Expectativas Realistas	4%	41	8%	37	0%	40
Hierarquia	Poder	Hierarquia	4%	41	8%	37	0%	40
Domínio	Poder	Agressividade	4%	41	8%	37	0%	40
Conservação	Segurança	Estrutura Organizacional	4%	41	0%	44	10%	31

APÊNDICE H – Testes de Normalidade das Variáveis



### P-O Fit



Frequency distribution for FIT, obs 1-43  
number of bins = 7, mean = 47.186, sd = 4.77222

interval	midpt	frequency	rel.	cum.
< 33.667	32.000	1	2.33%	2.33%
33.667 - 37.000	35.333	0	0.00%	2.33%
37.000 - 40.333	38.667	1	2.33%	4.65%
40.333 - 43.667	42.000	9	20.93%	25.58% *****
43.667 - 47.000	45.333	8	18.60%	44.18% *****
47.000 - 50.333	48.667	10	23.26%	67.44% *****
>= 50.333	52.000	14	32.56%	100.00% *****

Test for null hypothesis of normal distribution:  
Chi-square(2) = 9.229 with p-value 0.00990

## APÊNDICE I – Tabelas de Testes de correlação executados no Gretl

### Testes Paramétricos (Teste t)

corr(engajamentor2, PSelfAssCP1) = 0.40440439  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 t(41) = 2.8313, with two-tailed p-value 0.0072  
 corr(engajamentor2, VarABSValorIndCia) = 0.12733789  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 t(41) = 0.822052, with two-tailed p-value 0.4158

### Testes Não-Paramétricos (Kendall e Spearman)

#### Fit vs. Performance (AAP)

For the variables 'FIT' and 'AAP'  
 Kendall's tau = 0.24891641  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 z-score = 2.11158, with two-tailed p-value 0.0347

For the variables 'FIT' and 'AAP'  
 Spearman's rank correlation coefficient (rho) = 0.31814213  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 t(41) = 2.14875, with two-tailed p-value 0.0376

#### Fit vs. Engajamento (NE)

For the variables 'FIT' and 'Eng'  
 Kendall's tau = 0.16482997  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 z-score = 1.45593, with two-tailed p-value 0.1454

For the variables 'FIT' and 'Eng'  
 Spearman's rank correlation coefficient (rho) = 0.24593817  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 t(41) = 1.62467, with two-tailed p-value 0.1119

#### Valores da Empresa vs. Engajamento (NE)

For the variables 'Valor1' and 'Eng'  
 Kendall's tau = -0.15749878  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 z-score = -1.31647, with two-tailed p-value 0.1880  
 For the variables 'Valor3' and 'Eng'  
 Kendall's tau = -0.29992342  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 z-score = -2.6447, with two-tailed p-value 0.0082

For the variables 'Valor2' and 'Eng'  
 Kendall's tau = -0.23922260  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 z-score = -2.04221, with two-tailed p-value 0.0411  
 For the variables 'Valor4' and 'Eng'  
 Kendall's tau = -0.23386191  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 z-score = -2.01626, with two-tailed p-value 0.0438

#### Valores da Empresa vs. Performance (AAP)

For the variables 'Valor1' and 'AAP'  
 Kendall's tau = 0.01303923  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 z-score = 0.0919918, with two-tailed p-value 0.9267  
 For the variables 'Valor3' and 'AAP'  
 Kendall's tau = -0.06936452  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 z-score = -0.594531, with two-tailed p-value 0.5522

For the variables 'Valor2' and 'AAP'  
 Kendall's tau = -0.15100022  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 z-score = -1.23947, with two-tailed p-value 0.2152  
 For the variables 'Valor4' and 'AAP'  
 Kendall's tau = -0.34100296  
 Under the null hypothesis of no correlation:  
 z-score = -2.81244, with two-tailed p-value 0.0049