

5 Resultados e análises dos dados

Neste capítulo, será apresentado primeiramente, os resultados dos dados, obtidos através da aplicação do questionário da pesquisa e tratados estatisticamente. Em seguida, será realizada a discussão conjunta dos resultados das análises quantitativas e qualitativas para consolidar a interpretação dos achados desta pesquisa.

5.1. Resultados – dados quantitativos

5.1.1. Médias dos valores pessoais e organizacionais

Ranking	Valores	Média	Desvio padrao	Mediana
1	Benevolência	4,23	0,63	5
2	Hedonismo	3,99	0,78	4
3	Conformidade	3,69	0,81	4
4	Segurança	3,62	0,65	4
5	Realização	3,60	0,64	4
6	Universalismo	3,47	0,47	3
7	Autodeterminação	3,43	0,7	4
8	Poder	3,42	0,55	4
9	Estimulação	3,20	0,68	3
10	Tradição	3,18	0,7	3

Tabela 7: Análise descritiva dos Valores Pessoais
Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

Ranking	Valores	Media	Desvio padrao	Mediana
1	Prestígio	4,27	0,67	5
2	Domínio	4,25	0,47	4
3	Realização	4,11	0,65	4
4	Preocupação com a Coletividade	4,03	0,61	4
5	Conformidade	3,92	0,57	4
6	Autonomia	3,72	0,67	4
7	Tradição	3,45	0,58	3
8	Bem-Estar	3,23	0,75	3

Tabela 8: Análise descritiva dos Valores Organizacionais
Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

5.1.2. Média de engajamento

Fatores	Média	Desvio Padrão	Mediana
Absorção	3,95	0,52	4
Vigor	3,70	0,69	4
Média de Engajamento	3,83	0,49	4

Tabela 9:Análise Descritiva de Engajamento

Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

Questões do Questionário EEGT	Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana
1. Cheio de Energia	Vigor	3,84	0,76	4
2. Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas	Absorção	3,8	0,82	4
3. Revigorado	Vigor	3,54	0,87	4
4. Concentrado em minhas tarefas	Absorção	4,15	0,6	4
5. Disposto	Vigor	3,9	0,82	3
6. Distante dos meus problemas pessoais	Absorção	3,45	1,04	3
7. Focado no que estou fazendo	Absorção	4,23	0,64	4
8. Fortalecido	Vigor	3,68	0,82	4
9. Renovado	Vigor	3,56	0,91	3
10. Tomado por minhas tarefas	Absorção	4,03	0,87	4

Tabela 10:Análise detalhada por questão de engajamento do questionário EEGT (Siqueira, 2014)

Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

5.1.3. Teste de normalidade

Antes da aplicação da regressão linear múltipla, as variáveis foram submetidas aos testes de normalidade para a certificação de que a população possui uma distribuição normal. Foi considerado o nível de significância de 90% (0.10).

O valor p sendo menor que 0,10 é aceitável para avaliar a significância do resultado obtido. Portanto, quanto menor o valor de p, maior a evidência de que diferenças das médias ocorreram.

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

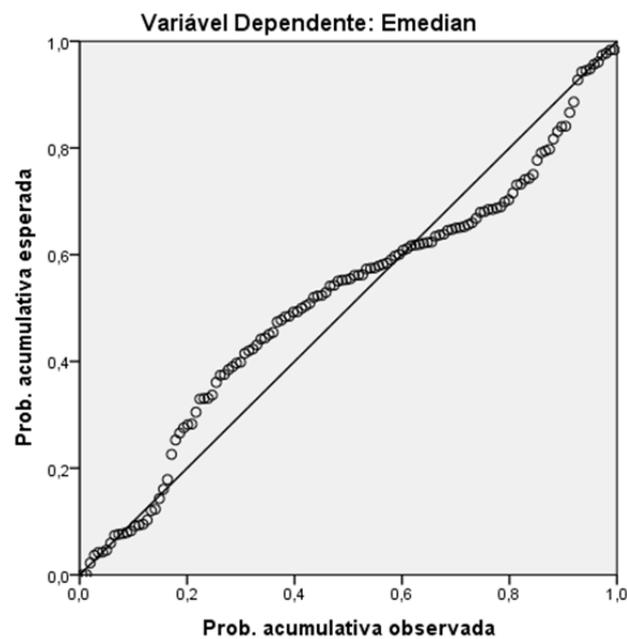


Figura 7: Análise Gráfica dos Resíduos da Regressão linear múltipla, indicando Homoscedasticidade para Valores Pessoais

Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

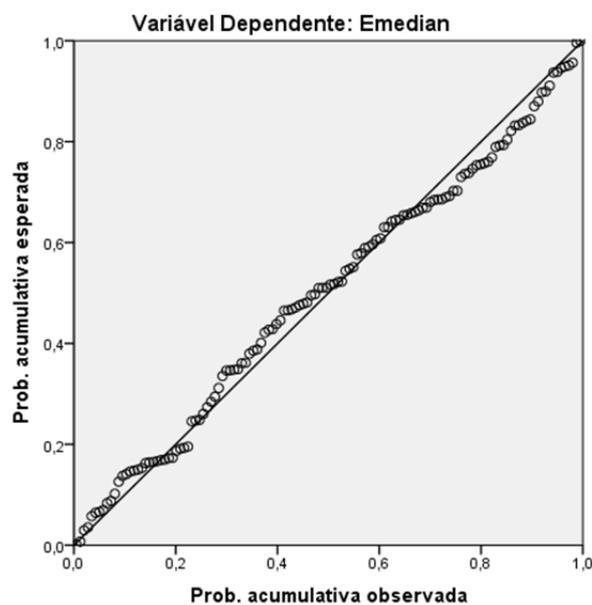


Figura 8: Análise Gráfica dos Resíduos da Regressão linear múltipla, indicando Homoscedasticidade para Valores Organizacionais.

Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

5.1.4. Teste de multicolinearidade e regressão linear múltipla

Foi considerado o nível de significância de 90% (0.10) para a análise do VIF e identificado nos quadros da própria regressão.

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	2,704	,865		3,125	,002		
PODp	-,070	,104	-,064	-,673	,502	,713	1,403
REAp	,078	,094	,083	,827	,410	,637	1,570
HEDp	-,086	,076	-,111	-1,124	,264	,659	1,518
ESTp	-,106	,084	-,121	-1,265	,208	,710	1,408
AUDp	,060	,080	,071	,746	,457	,718	1,392
UNIp	,132	,118	,103	1,116	,267	,753	1,327
BENp	,060	,092	,063	,647	,519	,687	1,456
TRAp	,245	,082	,290	2,981	,003	,685	1,459
CONp	,110	,063	,150	1,746	,083	,882	1,134
SEGp	-,016	,082	-,017	-,192	,848	,824	1,213
Gênero	,026	,119	,021	,216	,830	,681	1,469
Idade	,124	,040	,327	3,095	,002	,580	1,723
Escolaridade	-,072	,046	-,185	-1,572	,119	,469	2,134
Cargo	-,080	,059	-,167	-1,356	,178	,429	2,333
Tempo	-,049	,036	-,128	-1,371	,173	,747	1,338

Tabela 11: Regressão engajamento x valores pessoais + demografia.

Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

a. Variável Dependente: Emedian

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	1,439	,731		1,970	,051		
AUTo	,400	,155	,283	2,588	,011	,377	2,654
BESo	-,371	,160	-,299	-2,318	,022	,272	3,679
REAO	,141	,122	,148	1,150	,252	,273	3,665
DOMo	-,137	,126	-,088	-1,085	,280	,692	1,445
PREo	,319	,112	,327	2,850	,005	,342	2,922
TRAO	,053	,141	,039	,373	,710	,417	2,399
CONo	,016	,160	,011	,100	,921	,367	2,725
PRCo	,293	,157	,226	1,868	,064	,307	3,252
Gênero	,082	,095	,067	,859	,392	,749	1,335
Idade	,044	,034	,116	1,309	,193	,571	1,753
Escolaridade	-,038	,038	-,098	-,994	,322	,464	2,154
Cargo	-,060	,050	-,127	-1,214	,227	,414	2,415
Tempo	-,029	,029	-,075	-,986	,326	,781	1,280

Tabela 12: Regressão engajamento x valores organizacionais + demografia

Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

a. Variável Dependente: Emedian

5.1.5. Análise de Variância (ANOVA)

A Hipótese Nula é que não há diferenças entre as médias das variáveis demográficas. O nível de significância neste caso foi de 95%, onde a partir da ANOVA, sendo o p-valor > 0,05, não devemos rejeitar a H0 e considerar que as médias são iguais.

		Soma dos Quadros	df	Quadro do Médio	Z	Sig.
PODp	Entre Grupos	,001	1	,001	,003	,957
	Nos grupos	39,082	130	,301		
	Total	39,083	131			
REAp	Entre Grupos	1,408	1	1,408	3,523	,063
	Nos grupos	51,961	130	,400		
	Total	53,369	131			
HEDp	Entre Grupos	2,393	1	2,393	4,061	,046
	Nos grupos	76,600	130	,589		
	Total	78,992	131			
ESTp	Entre Grupos	,641	1	,641	1,406	,238
	Nos grupos	59,289	130	,456		
	Total	59,930	131			
AUDp	Entre Grupos	,834	1	,834	1,694	,195
	Nos grupos	64,052	130	,493		
	Total	64,886	131			
UNIp	Entre Grupos	,000	1	,000	,000	,999
	Nos grupos	28,537	130	,220		
	Total	28,537	131			
BENp	Entre Grupos	3,933	1	3,933	10,704	,001
	Nos grupos	47,769	130	,367		
	Total	51,703	131			
TRAp	Entre Grupos	1,764	1	1,764	3,622	,059
	Nos grupos	63,303	130	,487		
	Total	65,066	131			
CONp	Entre Grupos	,001	1	,001	,001	,972
	Nos grupos	86,823	130	,668		
	Total	86,824	131			
SEGp	Entre Grupos	1,840	1	1,840	4,495	,036
	Nos grupos	53,220	130	,409		
	Total	55,061	131			

Tabela 13: ANOVA Valores Pessoais x Gênero
 Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

		Soma dos Quadradados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
PODp	Entre Grupos	3,511	5	,702	2,487	,035
	Nos grupos	35,573	126	,282		
	Total	39,083	131			
REAp	Entre Grupos	1,540	5	,308	,749	,588
	Nos grupos	51,829	126	,411		
	Total	53,369	131			
HEDp	Entre Grupos	3,581	5	,716	1,197	,315
	Nos grupos	75,411	126	,599		
	Total	78,992	131			
ESTp	Entre Grupos	1,401	5	,280	,603	,698
	Nos grupos	58,529	126	,465		
	Total	59,930	131			
AUDp	Entre Grupos	11,590	5	2,318	5,480	,000
	Nos grupos	53,296	126	,423		
	Total	64,886	131			
UNIp	Entre Grupos	,517	5	,103	,465	,802
	Nos grupos	28,020	126	,222		
	Total	28,537	131			
BENp	Entre Grupos	2,458	5	,492	1,258	,286
	Nos grupos	49,245	126	,391		
	Total	51,703	131			
TRAp	Entre Grupos	2,674	5	,535	1,080	,375
	Nos grupos	62,392	126	,495		
	Total	65,066	131			
CONp	Entre Grupos	3,827	5	,765	1,162	,332
	Nos grupos	82,997	126	,659		
	Total	86,824	131			
SEGp	Entre Grupos	2,177	5	,435	1,037	,399
	Nos grupos	52,884	126	,420		
	Total	55,061	131			

Tabela 14: ANOVA Valores Pessoais x Idade
 Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

		Soma dos Quadradados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
PODp	Entre Grupos	1,808	4	,452	1,540	,195
	Nos grupos	37,276	127	,294		
	Total	39,083	131			
REAp	Entre Grupos	,841	4	,210	,508	,730
	Nos grupos	52,528	127	,414		
	Total	53,369	131			
HEDp	Entre Grupos	7,280	4	1,820	3,223	,015
	Nos grupos	71,713	127	,565		
	Total	78,992	131			
ESTp	Entre Grupos	4,393	4	1,098	2,511	,045
	Nos grupos	55,537	127	,437		
	Total	59,930	131			
AUDp	Entre Grupos	3,321	4	,830	1,713	,151
	Nos grupos	61,566	127	,485		
	Total	64,886	131			
UNIp	Entre Grupos	,850	4	,213	,975	,424
	Nos grupos	27,687	127	,218		
	Total	28,537	131			
BENp	Entre Grupos	1,156	4	,289	,726	,576
	Nos grupos	50,547	127	,398		
	Total	51,703	131			
TRAp	Entre Grupos	9,932	4	2,483	5,719	,000
	Nos grupos	55,134	127	,434		
	Total	65,066	131			
CONp	Entre Grupos	1,709	4	,427	,638	,637
	Nos grupos	85,115	127	,670		
	Total	86,824	131			
SEGP	Entre Grupos	1,804	4	,451	1,076	,371
	Nos grupos	53,256	127	,419		
	Total	55,061	131			

Tabela 15: ANOVA Valores Pessoais x Escolaridade
 Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

		Soma dos Quadrad	df	Quadra do Médio	Z	Sig.
PODp	Entre Grupos	2,279	4	,570	1,966	,104
	Nos grupos	36,805	127	,290		
	Total	39,083	131			
REAp	Entre Grupos	,296	4	,074	,177	,950
	Nos grupos	53,074	127	,418		
	Total	53,369	131			
HEDp	Entre Grupos	4,431	4	1,108	1,887	,117
	Nos grupos	74,561	127	,587		
	Total	78,992	131			
ESTp	Entre Grupos	2,389	4	,597	1,318	,267
	Nos grupos	57,541	127	,453		
	Total	59,930	131			
AUDp	Entre Grupos	3,143	4	,786	1,616	,174
	Nos grupos	61,743	127	,486		
	Total	64,886	131			
UNIp	Entre Grupos	,347	4	,087	,391	,815
	Nos grupos	28,189	127	,222		
	Total	28,537	131			
BENp	Entre Grupos	1,763	4	,441	1,121	,350
	Nos grupos	49,939	127	,393		
	Total	51,703	131			
TRAp	Entre Grupos	11,709	4	2,927	6,967	,000
	Nos grupos	53,358	127	,420		
	Total	65,066	131			
CONp	Entre Grupos	,769	4	,192	,284	,888
	Nos grupos	86,054	127	,678		
	Total	86,824	131			
SEGp	Entre Grupos	1,420	4	,355	,840	,502
	Nos grupos	53,641	127	,422		
	Total	55,061	131			

Tabela 16: ANOVA Valores Pessoaisx Cargo
 Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

		Soma dos Quadrad	df	Quadra do Médio	Z	Sig.
PODp	Entre Grupos	,414	5	,083	,270	,929
	Nos grupos	38,669	126	,307		
	Total	39,083	131			
REAp	Entre Grupos	5,310	5	1,062	2,785	,020
	Nos grupos	48,059	126	,381		
	Total	53,369	131			
HEDp	Entre Grupos	,956	5	,191	,309	,907
	Nos grupos	78,037	126	,619		
	Total	78,992	131			
ESTp	Entre Grupos	4,499	5	,900	2,045	,077
	Nos grupos	55,431	126	,440		
	Total	59,930	131			
AUDp	Entre Grupos	2,345	5	,469	,945	,454
	Nos grupos	62,541	126	,496		
	Total	64,886	131			
UNIp	Entre Grupos	,387	5	,077	,347	,883
	Nos grupos	28,149	126	,223		
	Total	28,537	131			
BENp	Entre Grupos	1,632	5	,326	,821	,537
	Nos grupos	50,071	126	,397		
	Total	51,703	131			
TRAp	Entre Grupos	4,479	5	,896	1,863	,105
	Nos grupos	60,588	126	,481		
	Total	65,066	131			
CONp	Entre Grupos	2,927	5	,585	,879	,497
	Nos grupos	83,896	126	,666		
	Total	86,824	131			
SEGp	Entre Grupos	1,178	5	,236	,551	,737
	Nos grupos	53,882	126	,428		
	Total	55,061	131			

Tabela 17: ANOVA Valores Pessoaisx Tempo de Empresa
 Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

		Soma dos Quadrad	df	Quadra do Médio	Z	Sig.
AUTo	Entre Grupos	1,171	1	1,171	6,863	.010
	Nos grupos	22,182	130	,171		
	Total	23,353	131			
BESo	Entre Grupos	,922	1	,922	4,089	.045
	Nos grupos	29,315	130	,225		
	Total	30,237	131			
REAo	Entre Grupos	1,630	1	1,630	4,264	.041
	Nos grupos	49,689	130	,382		
	Total	51,319	131			
DOMo	Entre Grupos	,856	1	,856	6,127	.015
	Nos grupos	18,152	130	,140		
	Total	19,007	131			
PREo	Entre Grupos	1,379	1	1,379	3,778	.054
	Nos grupos	47,467	130	,365		
	Total	48,847	131			
TRAo	Entre Grupos	,346	1	,346	1,810	.181
	Nos grupos	24,876	130	,191		
	Total	25,223	131			
CONo	Entre Grupos	,666	1	,666	3,980	.048
	Nos grupos	21,760	130	,167		
	Total	22,426	131			
PRCo	Entre Grupos	,477	1	,477	2,281	.133
	Nos grupos	27,200	130	,209		
	Total	27,677	131			

Tabela 18: ANOVA Valores Organizacionais x Gênero
 Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

		Soma dos Quadrad	df	Quadra do Médio	Z	Sig.
AUTo	Entre Grupos	,276	5	,055	,301	,911
	Nos grupos	23,077	126	,183		
	Total	23,353	131			
BESo	Entre Grupos	2,649	5	,530	2,420	,039
	Nos grupos	27,588	126	,219		
	Total	30,237	131			
REAo	Entre Grupos	4,512	5	,902	2,429	,039
	Nos grupos	46,806	126	,371		
	Total	51,319	131			
DOMo	Entre Grupos	,726	5	,145	1,000	,421
	Nos grupos	18,282	126	,145		
	Total	19,007	131			
PREo	Entre Grupos	3,614	5	,723	2,014	,081
	Nos grupos	45,232	126	,359		
	Total	48,847	131			
TRAo	Entre Grupos	1,894	5	,379	2,046	,077
	Nos grupos	23,329	126	,185		
	Total	25,223	131			
CONo	Entre Grupos	1,029	5	,206	1,212	,307
	Nos grupos	21,397	126	,170		
	Total	22,426	131			
PRCo	Entre Grupos	1,838	5	,368	1,793	,119
	Nos grupos	25,839	126	,205		
	Total	27,677	131			

Tabela 19: ANOVA Valores Organizacionais x Idade
 Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

		Soma dos Quadrad	df	Quadra do Médio	Z	Sig.
AUTo	Entre Grupos	2,416	4	,604	3,665	,007
	Nos grupos	20,936	127	,165		
	Total	23,353	131			
BESo	Entre Grupos	1,820	4	,455	2,033	,094
	Nos grupos	28,417	127	,224		
	Total	30,237	131			
REAo	Entre Grupos	2,346	4	,587	1,521	,200
	Nos grupos	48,973	127	,386		
	Total	51,319	131			
DOMo	Entre Grupos	1,111	4	,278	1,970	,103
	Nos grupos	17,897	127	,141		
	Total	19,007	131			
PREo	Entre Grupos	1,420	4	,355	,951	,437
	Nos grupos	47,426	127	,373		
	Total	48,847	131			
TRAo	Entre Grupos	,960	4	,240	1,256	,291
	Nos grupos	24,262	127	,191		
	Total	25,223	131			
CONo	Entre Grupos	1,352	4	,338	2,037	,093
	Nos grupos	21,074	127	,166		
	Total	22,426	131			
PRCo	Entre Grupos	,493	4	,123	,575	,681
	Nos grupos	27,184	127	,214		
	Total	27,677	131			

Tabela 20: ANOVA Valores Organizacionais x Escolaridade
 Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

		Soma dos Quadrad	df	Quadra do Médio	Z	Sig.
AUTo	Entre Grupos	2,928	4	,732	4,551	,002
	Nos grupos	20,425	127	,161		
	Total	23,353	131			
BESo	Entre Grupos	1,326	4	,332	1,456	,219
	Nos grupos	28,911	127	,228		
	Total	30,237	131			
REAo	Entre Grupos	1,472	4	,368	,938	,445
	Nos grupos	49,847	127	,392		
	Total	51,319	131			
DOMo	Entre Grupos	,093	4	,023	,155	,960
	Nos grupos	18,915	127	,149		
	Total	19,007	131			
PREo	Entre Grupos	,997	4	,249	,661	,620
	Nos grupos	47,850	127	,377		
	Total	48,847	131			
TRAo	Entre Grupos	1,268	4	,317	1,681	,158
	Nos grupos	23,955	127	,189		
	Total	25,223	131			
CONo	Entre Grupos	,941	4	,235	1,391	,241
	Nos grupos	21,485	127	,169		
	Total	22,426	131			
PRCo	Entre Grupos	,906	4	,226	1,074	,372
	Nos grupos	26,771	127	,211		
	Total	27,677	131			

Tabela 21: ANOVA Valores Organizacionais x Cargo
 Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

		Soma dos Quadrad	df	Quadra do Médio	Z	Sig.
AUto	Entre Grupos	,286	5	,057	,313	,905
	Nos grupos	23,066	126	,183		
	Total	23,353	131			
BESo	Entre Grupos	2,649	5	,530	2,420	,039
	Nos grupos	27,588	126	,219		
	Total	30,237	131			
REAo	Entre Grupos	5,595	5	1,119	3,084	,012
	Nos grupos	45,723	126	,363		
	Total	51,319	131			
DOMo	Entre Grupos	,313	5	,063	,422	,833
	Nos grupos	18,694	126	,148		
	Total	19,007	131			
PREo	Entre Grupos	1,903	5	,381	1,021	,408
	Nos grupos	46,944	126	,373		
	Total	48,847	131			
TRAo	Entre Grupos	,571	5	,114	,583	,713
	Nos grupos	24,652	126	,196		
	Total	25,223	131			
CONo	Entre Grupos	1,222	5	,244	1,452	,210
	Nos grupos	21,204	126	,168		
	Total	22,426	131			
PRCo	Entre Grupos	1,830	5	,366	1,784	,121
	Nos grupos	25,847	126	,205		
	Total	27,677	131			

Tabela 22: ANOVA Valores Organizacionais x Tempo de Empresa
 Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

5.2. Análise dos resultados

5.2.1. Análise dos resultados quantitativos

A partir dos resultados quantitativos e análise da Tabela 7, podemos afirmar que os colaboradores da amostra coletada na Empresa A, dão maior importância aos valores pessoais Benevolência, que possui a maior média (4,23), seguido de Hedonismo (3,99) e Conformidade (3,69). Eles também demonstraram menor importância aos valores Estimulação (3,20) e Tradição (3,18), que tiveram menor média das respostas.

Observamos na Tabela 8 que os valores que os colaboradores percebem como mais compatíveis e predominantes na Empresa A, são o Prestígio (4,27), seguido de Domínio (4,25) e Realização (4,11). Os valores menos percebidos na Empresa A, são a Tradição (3,45) e o Bem-Estar do Empregado (3,23).

Para respondermos a Hipótese 1 sobre alinhamento, como os modelos de cada questionário não são comparáveis, precisaremos fazer uma análise baseada na proposta de Oliveira de Tamayo (2004) de forma mais qualitativa, a partir da correspondência proposta no Quadro 4 (Capítulo 2). Foi criada uma sigla para os sete grupos Valor Pessoa-Organização (VPO) proposto neste quadro.

Os valores pessoais destacados por estes colaboradores como mais relevantes não são correspondentes aos valores organizacionais mais percebidos na empresa A. Por exemplo, Benevolência estaria correspondente a Preocupação com a Coletividade, que se encontra no ranking em quarto lugar. Já o Hedonismo, seria correspondente a Bem-estar, que é o valor organizacional menos percebido.

Do mesmo modo, os valores organizacionais percebidos também estão desalinhados, pois Domínio e Prestígio seriam correspondentes a Poder, que está no ranking dos valores pessoais em 8º lugar para estes colaboradores.

O quadro abaixo facilita a compreensão de que, se fôssemos analisar os resultados a partir da proposta de Oliveira e Tamayo (2004), não identificaríamos o alinhamento e *P-O fit* na empresa A.



Figura 9: Comparação de ranking de valores pessoais e organizacionais, de acordo com os grupos de valores correspondentes propostos por Oliveira e Tamayo (2004).

Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa

Portanto, a Hipótese poderia ser desconsiderada.

H1. Na empresa A, há alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores organizacionais percebidos por eles.

Para a análise da Escala de engajamento no trabalho (EEGT) validada por Siqueira (2014), segundo a autora, um escore entre 3 e 3,9 é considerado médio e apenas de 4 a 5, é considerado alto. Portanto, a partir da análise da Tabela 9, os colaboradores da empresa A demonstraram um nível médio de engajamento, com média 3,83. Porém, se formos observar a mediana, a maioria dos respondentes optaram por responder o escore 4 que seria considerado alto.

Para a interpretação dos conteúdos psicológicos, Siqueira (2014) sugere que sejam verificados os índices pelas frases da própria medida e não por outro conteúdo. Por este motivo, a partir da análise descritiva da Tabela 10, onde observamos as respostas por questão, podemos observar que os colaboradores se consideram mais absorvidos, com alta concentração, tomados pelas tarefas e focados no que estão fazendo.

Porém, quando se trata das energias e vigor, os escores são médios de maneira geral, porém algumas das respostas tiveram até o menor índice (1 – Nunca). Este resultado mais baixo que os demais, pode ser destacado principalmente no item que remete aos problemas pessoais, sugerindo talvez a preocupação dos colaboradores com as relações sociais e questões pessoais.

Portanto, devemos desconsiderar a Hipótese 2, já que o engajamento encontrado nos colaboradores é médio.

H2. O nível de engajamento nesta organização é alto.

Para respondermos a Hipótese 3, primeiramente verificamos se os resultados da regressão poderiam ser considerados válidos, uma vez que a foram utilizadas técnicas para investigar a adequação do modelo com base na análise de resíduos.

A normalidade foi avaliada através do teste de demonstrado nas Figuras 9 e 10 foi considerada satisfatória, denotando homoscedasticidade, onde se percebe claramente os pontos aleatoriamente distribuídos em torno do 0, sem nenhum comportamento ou tendência. A partir da análise do p-valor de todos os testes aplicados, a hipótese de que a população possui uma distribuição normal pôde ser confirmada.

Como o alinhamento não foi identificado de forma única, fizemos as regressões separadamente para valores pessoais e organizacionais, observando nos resultados, quais valores teriam maior impacto significativo no engajamento para estes colaboradores.

H3. O alinhamento dos valores pessoais dos colaboradores e os valores organizacionais percebidos por eles na organização possui impacto no engajamento no trabalho.

Os valores pessoais que tendem a impactar o engajamento, seriam a Tradição e a Conformidade, conforme destacado na Tabela 11. A idade também foi identificada como uma variável demográfica que poderá impactar os resultados de engajamento destes colaboradores. A VIF demonstra que as variáveis são correlacionáveis.

Para os valores organizacionais, a tabela 12 demonstra que as variáveis são correlacionáveis e que as variáveis demográficas não possuem relevância ou impacto para o comportamento motivado engajamento. Os valores organizacionais que teriam maior impacto nos resultados do engajamento seriam a Autonomia, Bem-Estar, Preocupação com a Coletividade e Prestígio.

Estes resultados são importantes pois, demonstram que, a empresa A desenvolvendo ações para melhor promover e incentivar estes valores, poderia aumentar o nível de engajamento dos seus colaboradores. Veremos adiante na análise dos dados qualitativos uma maior interpretação destes dados.

Por último, para responder a Hipótese 4, foi necessário aplicar a ferramenta de Análise de Variância (ANOVA) para verificar se haveria diferença entre as percepções de colaboradores de diferentes grupos, dividindo-os pelas variáveis demográficas.

H4. Há diferença de percepção de valores entre grupos específicos, de acordo com os dados demográficos da pesquisa: gênero, idade, escolaridade, cargo e tempo de casa.

Observamos que há diferenças entre estes grupos específicos, principalmente quanto às médias de alguns valores pessoais e organizacionais, destacados nos quadros abaixo.

VP	Gênero	Idade	Escol.	Cargo	Tempo
PODp		SIM			
REAp					SIM
HEDp	SIM		SIM		
ESTp			SIM		
AUDp		SIM			
UNIp					
BENp	SIM				
TRAp			SIM (regressão)	SIM (regressão)	
CONp					
SEGp	SIM				

Quadro 12: Análise de Variância para identificar se há diferenças nas médias de valores pessoais por grupo de variáveis demográficas

Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir dos autores citados.

VO	Gênero	Idade	Escol.	Cargo	Tempo
AUTo	SIM		SIM	SIM	
	(regressão)		(regressão)	(regressão)	
BESo	SIM	SIM			SIM
	(regressão)	(regressão)			(regressão)
REAo	SIM	SIM			SIM
DOMo	SIM				
PREo					
TRAo					
CONo	SIM				
PRCo					

Quadro 13: Análise de Variância para identificar se há diferenças nas médias de valores organizacionais por grupo de variáveis demográficas

Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir dos autores citados.

Ou seja, a partir destes quadros observamos que as diferenças mais significativas são aquelas em que foram demonstradas também na regressão. Portanto, podemos afirmar que, para os Valores Pessoais, a Tradição possui diferença nas médias dos grupos de colaboradores conforme a escolaridade e o cargo.

Para os Valores Organizacionais, temos o valor Autonomia que possui diferenças significativas entre os grupos de Gênero, Escolaridade e Cargo. Também temos o valor Bem-Estar que possui diferenças para Gênero, Idade e Tempo de Empresa.

Em resumo, de acordo com a análise quantitativa, os colaboradores da empresa A não se percebem alinhados aos valores organizacionais, possuem um nível médio de engajamento e demonstram que o valor pessoal Tradição e os valores organizacionais Autonomia, Bem-Estar, Preocupação com a Coletividade e Prestígio possuem uma relação significativa com o Engajamento. Podemos afirmar, portanto, que ao perceberem os valores organizacionais Tradição e Bem-Estar com escores mais baixos, seu engajamento será afetado.

5.2.2. Análise dos resultados qualitativos

Para a interpretação dos dados qualitativos, serão analisados os discursos dos quinze entrevistados, em conjunto com documentos internos, informações do dia a dia e também a observação da pesquisadora. Além do convívio de dois anos na empresa e sua cultura, a observação foi enriquecida pela participação nos treinamentos do Programa SOMOS A, onde a pesquisadora ministrou três turmas de cerca de 15 colaboradores cada.

Ao conduzir tal análise, é importante recordar as cinco suposições que nortearam a pesquisa qualitativa:

- S1.** Na empresa A, há alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores organizacionais percebidos por eles.
- S2.** O nível de engajamento nesta organização é alto.
- S3.** O alinhamento dos valores pessoais dos colaboradores e os valores organizacionais percebidos por eles na organização possui impacto no engajamento dos colaboradores no trabalho.
- S4.** Há diferença de percepção de valores entre grupos específicos, de acordo com os dados demográficos da pesquisa, como idade, tempo de casa, etc.
- S5.** O momento de transformação cultural da empresa A impacta o alinhamento pessoa-organização.

Com o objetivo de responder estas questões e compreender os fenômenos e resultados da análise quantitativa, alguns destes relatos serão descritos a seguir. Para isto, foram agrupados 5 temas centrais que orientaram o roteiro de entrevistas, conforme Quadro 11, que são: Valores Pessoais, Valores Organizacionais, Alinhamento de Valores, Engajamento e Cultura Organizacional.

5.2.2.1. Valores pessoais

Orientando-se nos estudos de Schwartz (1994), que afirma que os valores podem ser descritos como princípios orientadores na vida de uma pessoa, foram realizadas perguntas abertas, para que a pessoa pudesse descrever suas prioridades de vida, características individuais e o que acredita ser importante na vida pessoal e no trabalho. Com isto, foram observados os valores pessoais.

A partir dos resultados do formulário PVQ-21, em que são avaliados os dez tipos motivacionais de Valores Pessoais de Schwartz (1994), observamos na análise quantitativa que os valores BENEVOLÊNCIA e HEDONISMO foram destacados como mais importantes no ranking dos colaboradores.

Isto significa que, para o grupo de pessoas que responderam ao questionário, representando os demais colaboradores da empresa, é importante o caráter coletivo, onde as pessoas se preocupam com o próximo. Podemos também supor que há uma maior tolerância e compreensão entre os empregados.

Segundo o Quadro 2, com base na descrição de Schwartz, o Valor BENEVOLÊNCIA pode ser exemplificado através das ações de cooperação, honestidade e indulgência. Estes elementos foram frequentemente citados por muitos entrevistados, em todos os níveis (Diretores, Gerentes e Analistas e Operacional), conforme abaixo:

- *“Neste ambiente, as pessoas demonstram muita colaboração e compreensão, não se busca culpados. Então, todo mundo tá junto e, se há um erro, ele não é levado como algo pesado ou com sentimento de culpa...”* (Entrevistado D1)
- *“O trabalho é um desenvolvimento tanto de ajuda ao próximo quando você consegue treinar, desenvolver e ajudar as pessoas a crescerem e se tornarem profissionais melhores. (...) acho que transparência é um valor muito importante em qualquer relação seja profissional ou pessoal, as pessoas têm que ter a liberdade de falar o que pensam e discutir claramente seus anseios e suas principais preocupações. Depois a questão da transparência, a honestidade(...) Então eu acho que honestidade e transparência são dois valores importantes para mim.”* (Entrevistado D2)

- *“Existe um protecionismo aqui absurdo. Vou te dar um exemplo...Puxa, chega um gestor aqui na minha sala e vem me contar sobre um subordinado que faz uma M, daquelas grandes. Eu acho um absurdo, daria feedback e diria, da próxima vez, não vou tolerar. Daí o gestor fala, mas é a quarta vez que ela faz isso! Aí eu pergunto você então não vai mandar ela embora, por em outra função? Aí ele responde, não! Puxa...aí existe aqui uma tolerância que eu acho que num futuro não é sustentável.”* (Entrevistado D3)
- *“Eu acho que eu tenho valores bem simples. Eu acho que a transparência, pois eu fui educado em um ambiente onde a ética era uma coisa recorrente dentro de casa... eu também me preocupo muito com as pessoas à minha volta. É uma característica minha, o ambiente em volta, como você pode confiar nas pessoas, como as pessoas que estão a sua volta tem um propósito para você, isso me influencia bastante (...) quando o ambiente está bom eu fico bem, mas quando o ambiente vai mal, eu sinto muito também.”* (Entrevistado D5)
- *“Eu acredito muito no respeito e na honestidade, na bondade com as pessoas. Para mim é essencial”* (Entrevistado G1)
- *“Eu valorizo o pensar no outro, de fazer um ambiente gostoso e harmonioso, tudo isso é importante para mim. Você ter muita verdade, ser honesto e transparente em tudo que você está falando, ter o cuidado mesmo genuíno com as pessoas. Hoje eu vejo que a gente tem pessoas assim como eu na empresa.”* (Entrevistado G2)
- *“Em termos de valores, eu tenho muito a ética, que é um valor que eu cultuo e a justiça que são muito fortes em mim.”* (Entrevistado G4)
- *“Me sinto responsável pelas pessoas, se elas estão felizes, se elas estão alinhadas com a estratégia. Me preocupo com a minha equipe, se ela está integrada com as informações passadas.”* (Entrevistado G5)
- *“Eu acredito na cooperação, na ajuda dos colegas. Eu não acho que você consegue subir sozinho... o trabalho vai ser muito mais desenvolvido, você vai ter uma melhor ideia, você vai ter um trabalho bem feito se você recebe um pedido generoso, uma troca de favores, uma relação de confiança pois a pessoa sabe que ela vai te ajudar e confiar em você.”* (Entrevistado A1)
- *“Apesar de não sermos uma família e nem termos origem de empresa familiar, esse espírito é presente, é algo legal. Quando você chega, você percebe isso na empresa, é muito bom a gente se sente bem quando chega, todos te tratam bem, te recebem bem. O clima é ótimo.”* (Entrevistado A2)

Os diálogos sugerem que as pessoas que trabalham na empresa A valorizam muito a colaboração, a preocupação com o outro e a honestidade e transparência. A preocupação com as pessoas torna o clima amigável e harmonioso e isto é refletido nas pesquisas do *Great Place to Work* (GPTW), onde a empresa A ficou classificada como uma das melhores empresas para se trabalhar nos últimos anos.

Podemos observar, através do discurso dos entrevistados D1 e D3, que há ainda uma tolerância grande quanto ao erro na empresa. Segundo Schwartz (2001), a pessoa que é benevolente, quer sempre ajudar os que estão à sua volta e para ela, é importante cuidar das pessoas que ela gosta.

Historicamente, os gestores da empresa A foram sempre orientados a relevarem certos comportamentos ou resultados negativos na empresa, em prol do bem-estar social e proteção do grupo. As pessoas que não performassem bem, deveriam ser absolvidas e, em casos mais graves, deveriam ser aproveitadas em outras áreas, evitando assim a demissão.

Nas avaliações de desempenho, os funcionários são comumente analisados muito mais pelo seu bom relacionamento do que necessariamente pela sua performance. Um exemplo prático que pode ser destacado, é o programa de reconhecimento anual chamado “Estrela A.” O funcionário que fosse eleito a “Estrela” da empresa A, teria direito a premiações (viagens, bônus em dinheiro, etc) e uma cerimônia de homenagem especial na Festa de Fim de Ano. Os critérios desta eleição eram todos baseados no bom relacionamento, camaradagem, trabalho em equipe, etc. Com isto, observamos a preocupação do pessoal e coletivo.

Além disso, características do HEDONISMO também foram recorrentes nas entrevistas. Segundo Schwartz (1994), este valor pode ser exemplificado por sentimentos de felicidade, prazer e curtidão, em consonância com os discursos abaixo:

- *“...com aquilo que eu consigo fazer e realizar no dia a dia, eu estou bem feliz, satisfeito. Principalmente me sinto feliz com a forma como fazemos as coisas. Mas o caminho ainda é longo para chegar no estágio de realização do que precisamos fazer.”* (Entrevistado A2)
- *“Trabalho é o que faz sentido na minha vida, tem coerência com o que eu quero para mim e possui valor para mim principalmente essa parte social”* (Entrevistado G4)
- *“Bom, minha prioridade de vida número um é ser feliz. Ser feliz e trazer felicidade aqueles que eu amo. Isso é minha característica e ser feliz envolve várias coisas pra mim, ser feliz é estar feliz com a minha família, estar feliz no meu trabalho, estar feliz com a minha saúde e estar feliz com a minha relação com a minha família.”* (Entrevistado D3)

Segundo Schwartz (1994), a REALIZAÇÃO pode ser definida como a ambição, sucesso pela competência ou demonstração desta competência. Quando perguntados sobre o significado do trabalho, ninguém mencionou o sucesso como uma meta pessoal. Pelo contrário, o trabalho está relacionado ao prazer e à felicidade e não como uma forma de demonstrar a sua competência.

Quanto aos valores que menos se sobressaíram na avaliação da amostra da pesquisa quantitativa, observamos em últimos lugares a ESTIMULAÇÃO que é a variação e ousadia e a TRADIÇÃO, que seria a aceitação de costumes e práticas consagradas. Examinando os relatos dos colaboradores entrevistados para a pesquisa qualitativa, estes elementos também pouco apareceram.

Da mesma forma o PODER, que ficou como em antepenúltimo lugar (oitavo), não se sobressaiu. A busca pela autoridade e controle das pessoas não foi identificada em nenhuma das falas dos entrevistados. Um relato interessante de um dos Diretores demonstra esta preocupação dele em não sobrepor a cultura existente na empresa:

- *“A empresa cultiva o consenso, as portas abertas e zero autoritarismo. Então, se você olhar essas pessoas que estão chegando agora, estão todas em posições de liderança. Essas pessoas têm que se lembrar disso e observar o ambiente, eu não sei o background de todo mundo, o que se passa na cabeça, etc. Mas eu posso falar por mim, que eu tenho isso em mente e me controlo quando vejo que preciso tirar o pé do acelerador e não atropelar ninguém, decidindo algo sozinho. Eu preciso lembrar a todo momento aonde eu estava, aonde eu estou e aonde quero chegar e, se essa empresa chegar no ponto aonde eu estava antes em uma empresa desumana, eu vou pensar que não é isso que eu quero para mim.”*(Entrevistado D3)

Mesmo que no relato demonstre que este colaborador tenha alguns momentos de autoritarismo, ele próprio afirma que não gosta disso e que não quer estar em uma empresa que cultive o poder e que seja “desumana”.

5.2.2.2. Valores organizacionais

Para levantar a percepção dos empregados quanto aos valores organizacionais, várias perguntas foram elaboradas para cada um dos oito valores destacados por Oliveira e Tamayo (2004): Autonomia, Bem-Estar do Empregado, Tradição, Conformidade, Preocupação com a Coletividade, Domínio, Prestígio e Realização.

Estas perguntas estão expostas no Quadro 11 ou no Roteiro de Entrevista (Apêndice 2), cujo objetivo foi entender a percepção do colaborador sobre os valores da empresa. Examinando primeiramente os resultados da análise quantitativa, a percepção dos colaboradores é que a empresa A prioriza o Prestígio e Domínio, valores que ficaram em primeiro e segundo lugares no ranking.

Uma empresa ser reconhecida pelo valor PRESTÍGIO significa que ela é admirada e conhecida pelo seu mercado, oferecendo produtos e serviços satisfatórios para os clientes, segundo Schwartz (1994). O fato da empresa A ser considerada líder de mercado e ter reconhecimento notório nesta indústria, demonstram que seus colaboradores também identificam isso e se orgulham deste posicionamento.

DOMÍNIO ORGANIZACIONAL é definido como “a busca de uma posição dominante no mercado” (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Está também atrelada à competitividade e à busca de crescimento dos lucros. Como pudemos observar no capítulo 4, em que a empresa A foi descrita, trata-se de uma empresa que é líder no seu segmento e que buscou nos últimos anos um crescimento no mercado, ganhando ainda mais espaço, *Market Share* e domínio de mercado.

Com isto, ambos valores estão presentes nas falas de praticamente todos os entrevistados, como destacado abaixo:

- *“a gente sabe como a gente vai trilhar o nosso caminho nos próximos 5 a 10 anos, a gente sabe que linha de negócios a gente quer investir, então está bem claro, pelo menos para mim, que a empresa quer investir nos países em crescimento, que ela quer investir em e-commerce, no mid-tear para a gente ampliar a gama de clientes, então está muita clara a estratégia para mim.”* (Entrevistado D2)
- *“Hoje nós somos referência e temos prestígio no mercado. Hoje nós temos mais que 60% do mercado do nordeste.”* (Entrevistado G2)
- *“é indiscutível que somos os líderes no nosso mercado, todos os concorrentes querem ser como nós.”* (Entrevistado G4)
- *“Então é difícil trabalhar numa área que é contra o que você acredita, pois trabalhar em um produto que você não tenha o engajamento social é mais complicado. Mas quando você vai pela parte da saúde que efetivamente a gente entrega, é a parte boa do negócio, a gente abraça essa causa. Eu abraço, e isso é algo que, se algum dia eu não trabalhar mais aqui, eu vou continuar defendendo. O que eu mais gosto é o objetivo, é o negócio, a nossa missão. É muito gratificante você mudar o futuro de uma criança, pessoas com deficiência mental e isso para mim foi uma baita experiência e isso é muito prazeroso.”* (Entrevistado G5)
- *“Nossa, é incrível eu estar aqui há tantos anos e ter visto esta empresa triplicar de tamanho... e fora o faturamento, a gente está vindo de anos seguidos em dois dígitos de crescimento, isso é demais, é muita coisa... dá orgulho”* (Entrevistado A1)

Mesmo com a posição de domínio, algumas pessoas alegam que a empresa se posiciona no mercado de forma respeitosa com os demais concorrentes, buscando manter seus valores humanos e coletivos.

- *“Eu diria que somos uma empresa que está muito preocupada com o crescimento e ao mesmo tempo preocupada com seus princípios e valores. E uma coisa que traduz muito isso para mim e me deixa muito orgulhosa é que a empresa não se coloca como SER líder e sim ESTAR líder no mercado, porque ela atua não só com respeito aos funcionários e pessoas que nela trabalham, mas também com relação à concorrência. Quando a gente afirma que nós estamos líderes, significa que nós estamos sempre preocupados e respeitando o outro, independente dele estar aqui dentro ou lá fora.”*(Entrevistado G3)

Portanto, há uma clara tentativa da empresa em manter este espírito de colaboração e respeito entre seus membros. Porém, a busca por performance, resultados e competitividade entre os colaboradores está sendo incitada nos últimos anos com esta mudança cultural. Isto vem “estressando” os colaboradores, criando um clima de uma empresa mais “nervosa”, de acordo com o relato do Diretor 2 (D2).

Por este motivo, o valor REALIZAÇÃO vem em terceiro lugar no ranking dos valores organizacionais percebidos. Conforme descrito por Oliveira e Tamayo (2004), o valor Realização de uma empresa está atrelado à uma exigência por competência de seus funcionários e isto é visto como um valor recente na empresa.

Nota-se em algumas falas que antes, talvez o valor que era mais presente na empresa era o Bem-Estar do Empregado, porém ultimamente em conjunto com sua estratégia de crescimento e busca por resultados mais competitivos, a valorização da competência se tornou presente. Observamos estas mudanças nos relatos abaixo:

- *“precisamos agora de um ambiente que precisa de maior velocidade, precisa de performance, precisa de pessoas desenvolvendo as suas competências.”* (Entrevistado D1)
- *“Porque é preciso ter uma grande mudança na cultura da cabeça das pessoas, da comodidade. Porque antes, você conseguia ter uma flexibilidade maior de tempo, para resolver coisas particulares, e hoje não há mais esse tempo. Essa mudança e essa quebra de paradigma esta sendo bem difícil para diversos setores. Eu, por exemplo, vejo um grande problema na minha equipe. Eu vejo que são pessoas que não são profissionais ruins, não vão contra essa cultura de ética, mas não conseguem se encaixar no perfil mais agressivo de rotina de trabalho, uma rotina de maior empenho, maior entrega, isso não está acontecendo.”* (Entrevistado G3)

Analisando ainda o ranking dos valores organizacionais, conforme a análise quantitativa, os funcionários observam a empresa com pouca Tradição e busca de Bem-Estar do Empregado, que foi considerado o valor com menor média.

A TRADIÇÃO em uma empresa seria a preservação de costumes antigos, práticas consagradas que permanecem com o tempo (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Analisando o histórico da empresa A e seu momento atual, de fato há uma ruptura e diversas mudanças que ocorreram nos últimos anos, mostrando que a empresa não prioriza a tradição. Esta observação é feita por um colaborador que está há 12 anos na empresa e outra colaboradora há 10 anos:

- *“Eu considero que houve três grandes ondas de mudança na empresa, alias nem sei se foram mais... Quando eu entrei na empresa eram no máximo uns 400 funcionários na época e já haviam pessoas reclamando que a empresa já havia se transformado de pequena para uma maior. Daí passamos pela segunda onda que eu vivi quando entrei, quando resolvemos montar as unidades e mudar o centro de distribuição de lugar. Isso já foi um grande impacto, pois muitas coisas tiveram que se profissionalizar. Agora então eu diria que estamos vivendo a terceira onda, com as compras destas unidades parceiras, que até então ninguém achava que faziam parte da empresa, mas tudo agora que fazemos temos que pensar neles também, né? Afinal estamos com quase 4000 empregados. Você sabe o que é sentir que a empresa cresceu dez vezes? É surreal! (risos) Mas o que me deixa triste é que antes todos se conheciam pelo nome... e infelizmente as pessoas foram se afastando, pois a demanda aumentou, a quantidade de pessoas aumentou, a necessidade de substituições foi se tornando cada vez maior, pois as pessoas que não foram acompanhando isso, elas foram se perdendo pelo caminho...”* (Entrevistado A1)
- *“Nós somos... a evolução. Eu acredito nisso, pois se fosse para reduzir em uma palavra seria a evolução. De processo, de crescimento da fábrica, de tudo. Eu entrei na empresa esse ano completam no total 10 anos e quando eu entrei eram 180 funcionários e hoje temos 600 aqui na nossa unidade. Eram poucos departamentos e hoje são tantos que eu não consigo me lembrar de todos. São tantas coisas, como mudanças e um crescente crescimento quase todos os anos...”* (Entrevistado A4)

Neste discurso acima, podemos analisar diversos aspectos que a mudança cultural, conseqüente do rápido crescimento, trouxe para a empresa. Um deles, é o afastamento que se tem entre as pessoas, pois quanto maior se torna uma empresa, menos personalidade há nas suas relações. Com isto, um valor que hoje é menos visto entre os seus funcionários é a preocupação da empresa em propiciar o bem-estar do empregado.

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), o BEM-ESTAR pode ser descrito pela busca da qualidade de vida das pessoas no trabalho e demais cuidados com as pessoas. Devido ao crescimento e ao aumento de volume no trabalho, cada vez menos as pessoas se sentem com qualidade de vida. Esta afirmação está embasada nos diálogos abaixo:

- *“eu escuto as pessoas falarem que trabalham muito e que a qualidade de vida é impedida pelo volume de trabalho que as pessoas estão. E a qualidade de vida talvez esteja mais associado a melhorar os processos, trazer sistemas que facilitem o trabalho e diminuam este volume (...) então eu acho que a infraestrutura mais adequada para que as pessoas trabalhem de forma mais produtiva talvez seja melhor para o momento que estamos passando (...) pois as vezes eu vejo as pessoas fazendo um caminho enorme para chegar em algo que poderia ser feito em um caminho mais curto. Há muito retrabalho, isso afeta a qualidade de vida. E isso é uma consequência de que crescemos muito, porem os processos não foram acompanhando, o que é normal, mas que não pode deixar de ser visto.” (Entrevistado D1)*
- *“Então nesse processo em que estamos passando deixando de ser uma empresa tranquila para ser uma empresa mais nervosa, acho que junto com o processo da mudança o RH deve pensar nisso, em programas de qualidade de vida. Não deixar chegarmos ao extremo para se pensar nisso... não deixar a empresa e os funcionários ficarem bem nervosos para fazer algum programa, tem que ser junto com essa transformação.” (Entrevistado D4)*
- *“É natural que, conforme vamos avançando em termos de desafios, a carga de trabalho aumente. Eu gosto deste ritmo intenso e acho normal em uma empresa de grande porte multinacional. Só que vejo muitos aqui reclamarem, pois não têm mais o mesmo ritmo tranquilo de antes.” (Entrevistado G6)*

Através dos diálogos observados sobre os valores organizacionais, é evidente que a percepção de que os valores da empresa estão sofrendo mudanças. Isto é uma consequência das transformações que a empresa A está passando nos últimos anos.

Ainda sobre as perguntas feitas sobre os oito valores organizacionais, outras observações importantes que surgiram em praticamente todas as entrevistas precisam ser apontadas neste estudo, referentes ao valor Autonomia, Conformidade e Preocupação com a Coletividade. Todos estes três valores não foram percebidos pelos empregados da empresa A, porém precisam ser repensados.

1. AUTONOMIA: É definida como o estímulo a desafios e variedade, assim como a promoção da criatividade para os empregados (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Apesar da empresa A ser considerada pelo mercado como uma das empresas mais inovadoras do mundo em termos de tecnologia e diversidade de produtos, ela não estimula a criatividade dos seus empregados.

- *“Ao mesmo tempo que os empregados pedem autonomia, quando possuem, eles não sabem bem o que fazer, como usar. A empresa eu acho que está pedindo isso, ela quer mais autonomia e criatividade das pessoas, principalmente em tempos difíceis. Ela pede, em termos de budget curto, ela pede criatividade, mas as pessoas fazem pouco uso disso.” (Entrevistado D1)*

- *“...eu acho que a maioria dos gestores poderia decidir muito mais do que decidem hoje e isso faz com que eles se livrem um pouco da responsabilidade e joguem para a Alta Direção. Então tem que haver um trabalho para que os próprios Diretores dêem o empowerment para estes gestores e assim haja um efeito cascata de maior autonomia.”* (Entrevistado D4)
- *“Posso dizer que sim e posso dizer que não... nós não somos abertos e nem fechados para a criatividade, mas ninguém está ali incentivando os funcionários a serem criativos.”* (Entrevistado G2)
- *“Em relação à autonomia, acho que depende muito da área de trabalho das pessoas. Por exemplo, na minha área a minha gestora incentiva a minha autonomia, mas eu não vejo isso nas outras áreas, do mesmo nível ou como parte da cultura da empresa.”* (Entrevistado A4)

2. CONFORMIDADE: Este valor diz respeito à hierarquia e às regras, normas e procedimentos que a empresa estabelece (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004) O valor Conformidade não é uma prioridade ainda nem pelos seus funcionários nem pela empresa (de acordo com o ranking da pesquisa quantitativa), porém muitos entrevistados alegaram que é um valor muito importante para o momento de crescimento e organização da empresa.

- *“Acho que existe um movimento forte para que a empresa e seus colaboradores fiquem atentos à regras e normas, pois isso não era feito de forma metódica há um tempo atrás, isso é novo, deve ter somente um ano. Eu acho que agora existe uma diferença grande do que era feito antes pela pessoa pelo conhecimento do que ela tinha do que era certo e errado, mais intuitivo. Agora não, alguns processos estão sendo estabelecidos para que cada um saiba o que fazer na sua função.”* (Entrevistado D5)
- *“Mas é uma empresa que está em construção de ser uma multinacional, né? Porque apesar de ela ser grande, os processos não estão bem definidos. Ela está em construção de ser uma multinacional encorpada, com toda a parte de procedimentos, de cultura né? O ruim é que nesse período todo de crescimento, só se criou essa cultura de amizade e a cultura dos processos, do controle, da organização não foi prioritário.”* (Entrevistado A2)

3. PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE: É definida como a promoção da tolerância, honestidade e sinceridade entre as pessoas (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Apesar de estar atrelado ao valor pessoal que possui maior prioridade entre seus empregados, as pessoas não vêem a empresa com estas características.

- *“Por exemplo essa questão de ser transparente e honesto também tem a ver com as relações, de dar feedback, pois os gestores não se sentem maduros de falar abertamente com os funcionários. Eles ainda não estão preparados com essa honestidade e essa transparência que as vezes é ser duro, mas ajuda a pessoa a se desenvolver.”* (Entrevistado D1)

- “As pessoas tem o costume de falar que aqui somos transparentes e honestos para evitarem o conflito, mas aqui não é bem assim. Se formos aceitar que não somos transparentes, a gente vai para um conflito e aqui todo mundo evita isso. A partir do momento em que você se dá conta ou declara que nem todos são transparentes, você vai ter que brigar, e isso ninguém quer aqui.” (Entrevistado D3)
- “Com essa coisa antiga de amizade, isso foi se quebrando com o tempo pois muitas pessoas achavam que era obrigatório se ter amizades aqui dentro o que não é verdade, aqui nós somos obrigados a ter relações profissionais. Muitas pessoas são então melindradas a receber e falar feedback, em falar verdadeiramente as coisas. E eu hoje eu sinto muito que as coisas são ditas por trás, ou nas entrelinhas, ou se você fala de uma forma direta para termos melhorias as pessoas ficam ainda muito melindradas com a sua maneira de falar e de agir.” (Entrevistado G3)

Devido à cultura baseada nas relações de amizade, a honestidade e a sinceridade ainda não fazem parte da cultura organizacional, principalmente entre gestores e subordinados. Esta mudança de relações familiares para relações profissionais ainda está em curso. Estes elementos serão importantes para as análises futuras sobre o momento da empresa e o alinhamento pessoa-organização, que veremos a seguir.

5.2.2.3.

Alinhamento de valores (*P-O fit*)

De acordo com a revisão teórica realizada no capítulo 2, o alinhamento pessoa-organização ou *person-organization fit* (*P-O fit*) é definido como a congruência dos valores pessoais com os valores e normas organizacionais (CHATMAN, 1989). Observamos, portanto, nos resultados da pesquisa quantitativa, que há uma dissonância nestes valores, não havendo *P-O fit* na empresa A.

Porém, todos os colaboradores entrevistados, quando questionados sobre a existência deste alinhamento, afirmaram que se sentem alinhados aos valores organizacionais, como destacado nos discursos abaixo:

- “Eu acredito que sim, pois a partir do momento que eu não posso alinhar os meus valores com os da empresa, não dá certo. (...) se não houver coerência, alguma coisa vai dar errado.” (Entrevistado G1)
- “Ah, com certeza, se não tivesse eu não estaria aqui, com certeza. Para mim é importante essa identificação.” (Entrevistado A3)

Porém, se formos observar os cinco valores divulgados pelas diretrizes estratégicas da empresa (Respeito e Confiança, Trabalho em Equipe, Inovação, Diversidade e Empreendedorismo), muitos deles podem estar atrelados a uma preocupação com as pessoas e ao bem-estar social. Estas características podem ser encontradas no valor organizacional PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE, descrito como “a manutenção de relações sociais equilibradas com os empregados e com a sociedade em geral” (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004)

Outro ponto relevante é que o valor PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE seria exatamente o alinhamento com os valores pessoais “Benevolência e Universalismo”, como apresentado no Quadro 4 deste trabalho, com base na em Oliveira e Tamayo (2004), onde propõem a possibilidade de alinhamento entre os valores pessoais de Schwartz com os valores organizacionais criados por eles.

Este fator pode ter gerado em todos os funcionários entrevistados a sensação de que possuem alinhamento com os valores que a organização propõe oficialmente, mas isto não quer dizer que são praticados em sua realidade.

Para esta investigação, no roteiro das entrevistas, haviam duas questões que abordavam os cinco valores da empresa A. As pessoas entrevistadas deveriam responder quais, entre estes cinco valores, se sentiam mais e menos identificadas, assim como quais os valores que mais e menos percebiam nos outros. A Tabela abaixo demonstra este levantamento dos quinze entrevistados.

5 Valores da Empresa A	Mais se identifica	Menos se identifica	Mais percebe nos outros	Menos percebe nos outros
Respeito e Confiança	11	0	6	0
Trabalho em Equipe	3	1	5	0
Inovação	0	4	0	5
Diversidade	1	3	4	2
Empreendedorismo	0	7	0	8

Tabela 23: Alinhamento dos valores dos colaboradores com os Valores da Empresa A
Fonte: Elaborado pela autora (2015), com base nos dados da pesquisa.

Durante uma das atividades iniciais do treinamento SOMOS A, os colaboradores participantes precisavam se apresentar e relatar um valor pessoal que acreditam ser mais importante em suas vidas. Dos 48 colaboradores que participaram das três turmas em que a pesquisadora ministrou, 27 afirmaram que o Respeito era o valor mais importante em suas vidas, seguido de Ética, com 13 pessoas e Colaboração, com 8 pessoas. Após a apresentação dos valores da empresa, ao serem questionados se sentiam alinhados e identificados com os princípios e valores em uma atividade em grupo, todos afirmavam que sim.

Por este motivo que, para os colaboradores, há um alinhamento pessoa-organização. Porém, se formos analisar o conceito *P-Ofit* à luz das teorias que esta pesquisa foi embasada, com os valores pessoais de Schwartz (1994) e os valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004), podemos identificar esta incongruência do que é percebido como prática com o que é divulgado como um comportamento desejado pela empresa.

Por exemplo, o valor Empreendedorismo, que possui como característica a Autonomia, não é tão presente nas pessoas entrevistadas. Já o Respeito e a Confiança, que possuem características da Benevolência, Universalismo, são as mais destacadas pelos entrevistados. Porém, apesar de estar presente nos valores oficiais esperados pelos empregados, com a mudança cultural presente, a empresa não está sendo vista como uma empresa preocupada com as pessoas.

O que podemos observar neste presente estudo é que devido às mudanças ocorridas na empresa, há uma grande confusão ainda sobre os valores praticados e os que estão sendo fomentados, segundo exemplo abaixo:

- *“De novo, não é 100%, não estou em um mundo de Alice, há uma série de coisas que eu me questiono, me incomodo, mas eu diria que 80 a 70% eu me sinto totalmente em linha com a empresa e isso é estar engajada para mim.”* (Entrevistado D1)
- *“Sim, acredito que estou totalmente alinhado com os valores que estamos querendo praticar.”* (Entrevistado D4).
- *“Aqueles que não viraram a folha não estão alinhados, eles não aceitam que viraram adolescentes, então não estão alinhados mesmo”* (Entrevistado D3)

Há uma clara mudança na expectativa dos comportamentos esperados pela nova Direção e pela estratégia de crescimento. Com isto, os valores estratégicos da organização são os mesmos de muitos anos, porém há outros surgindo nas entrelinhas. A chegada de novos colaboradores com outros valores e comportamentos diferentes dos que a empresa estava habituada antes, está causando conflitos neste discurso. O relato do Diretor 5, que possui 13 anos de empresa, traz esta percepção de forma clara:

- *“E acho que aqui em especial a gente está passando por um momento em que há uma tentativa em se firmar alguns pilares da nossa cultura, que seriam os valores, os princípios. A empresa está vivendo um conflito, pois ao mesmo tempo em que tenta ser a mesma, manter seus valores, ela quer mudar também. (...) Em especial, hoje aqui nós estamos vivendo uma mudança cultural, que está sendo feita através disso, da contratação de novas pessoas. E eu vejo isso de maneira positiva, eu acho uma maneira inteligente de oxigenar a companhia, trazendo profissionais gabaritados com knowhow (...) Mas deve ser feito com muito cuidado, pois eu sou a favor da evolução da cultura, mas não sou a favor da ruptura. Você tem que esticar sim, mas não pode quebrar. Se você quebra, eu vou chegar aqui um dia e não vou saber que empresa eu estou trabalhando.”* (Entrevistado D5)

Outro fator importante que não permite ainda um claro alinhamento é a chegada de novas culturas de empresas adquiridas pelo grupo. Muitos dos novos colaboradores não estão ainda sequer familiarizados com as diretrizes estratégicas da empresa A.

Na entrevista com a Gerente de RH da unidade adquirida, foi observado que os valores do grupo não estavam ainda disseminados pelos colaboradores, quando ela afirmou:

- *“Nossos valores são a união, o crescimento, o aprendizado contínuo... o que mais, perai, são seis... não me lembro de todos agora. (...) mas você está falando dos valores da empresa A? Pois é... isso não é claro. De fato a gente vivencia os nossos próprios valores, que são diferentes do grupo multinacional A”* (Entrevistado G2)

O treinamento SOMOS A será muito importante para esta consolidação dos princípios e valores do Grupo Multinacional, para que todos se sintam primeiramente, na mesma empresa, com objetivos e diretrizes em comum.

5.2.2.4. Engajamento

Além do fator alinhamento pessoa-organização, o objetivo desta pesquisa foi também investigar o nível de engajamento dos colaboradores da empresa A. O engajamento é definido por Kahn (1990) como a expressão física, cognitiva e emocional durante as atividades no trabalho. Este autor também propõe três

dimensões importantes do engajamento, que são o nível de significância com o trabalho, a segurança e a disponibilidade. Para Siqueira (2014), há apenas duas dimensões, que são a Absorção e o Vigor.

A análise qualitativa desta pesquisa será abordada através destes dois autores, já que a análise quantitativa teve como base o questionário de Siqueira (2014) apenas, analisando o nível de vigor e absorção da amostra. Os resultados quantitativos demonstraram que o grupo possui um nível médio de engajamento.

Quando abordadas as perguntas sobre o nível de significância, que está atrelada ao propósito e sentido do trabalho (KAHN, 1990), muitos colaboradores demonstraram alto nível de engajamento, como os relatos abaixo.

- *“Então é difícil trabalhar numa empresa em que a missão não te encanta... para mim trabalhar em um produto que você não tenha o engajamento social é mais complicado. Mas quando você vê que a sua empresa faz diferença na vida das pessoas, leva saúde, é algo fenomenal. (...) As pessoas compram o objetivo, são atingidas pelo viruszinho, o porquê de se trabalhar aqui. Aí é desde o comprador, o entregador, o visitador, o operador, todo mundo, até a alta Direção. Quando as pessoas identificam isso, elas abraçam essa causa. E eu abraço totalmente esta missão, é algo que se algum dia eu não trabalhar mais aqui eu vou continuar defendendo”* (Entrevistado G4)
- *“Ah, eu sou apaixonada pela empresa, tanto que já saí, trabalhei em outra indústria, mas não via significado... Aí voltei né... (risos) Aqui me sinto orgulhosa pelos produtos, pela missão da empresa”* (Entrevistado A4)
- *“Ah, eu diria que nós somos uma empresa com uma nobre missão. Acho que é uma coisa que nos une, todos os funcionários têm uma vontade de melhorar a vida das outras pessoas. É que nem aquela história que eu te contei outro dia dos pedreiros. O que um está fazendo é colocar tijolos um em cima do outro, já para o outro ele está construindo uma catedral. É muito a perspectiva de cada um no seu trabalho, mas quando você imagina que é uma peça nesta grande engrenagem que ajuda as pessoas a enxergar melhor passa de uma coisa mais simples para uma coisa mais nobre. Então você passa isso para as pessoas, que elas estão construindo catedrais e não assentando tijolos. Isso une todo mundo em prol do mesmo objetivos.”* (Entrevistado D2)

Não há dúvidas entre os entrevistados de que a empresa inspira um significado e missão nobres entre os empregados. Em termos de segurança, a ausência de competição entre as pessoas e o bom ambiente de trabalho permitem esta sensação de que se pode falar sem medo das consequências, como o discurso abaixo:

- *“Aqui eu não precisei passar por cima de ninguém, nem esconder alguma coisa de alguém, nem falar mal de ninguém para conseguir ter uma satisfação e sucesso na empresa. Eu vejo que há esse clima bom, de ajudar as pessoas.”* (Entrevistado A1)

- “A empresa não possui um ambiente competitivo, agressivo e isso a gente não quer estimular...” (Entrevistado D1)
- “Você tem um problema que você acha que é teu, daí você junta cinco pessoas, e aí você começa a ouvir opiniões diferentes, ideias que sozinho você seria incapaz de pensar e aí você tem uma solução diferente. Eu acho que isso é que é ter um ambiente bom, eu não tenho receio de chamar pares, subordinados, superiores e dizer que eu tenho uma ideia ou uma questão que eu não tenho uma solução. Eu não tenho que me preocupar que vai ter alguém pensando ou falando “olha, ele é fraco, não sabe, é incompetente”. Eu me sinto aqui de peito aberto para falar o que eu quero e eu acredito, pelo que eu escuto, que não são todas as empresas que tem este ambiente e isso é o que eu mais gosto.” (Entrevistado D5)

Segundo Kahn (1990), além destas duas dimensões, há a disponibilidade que seria a capacidade de se expor para a empresa fisicamente, emocionalmente e cognitivamente. Para Siqueira (2014), seria a dimensão vigor, que é a energia depositada nas atividades de trabalho. Há na pesquisa quantitativa, dos colaboradores da empresa A, um nível médio de vigor e isto é visto nos relatos também dos colaboradores. Eles afirmam estarem engajados, mas não vêm em todos em sua volta este engajamento. Em alguns casos, como veremos no relato da Gerente 2, há uma total conexão e identificação com a empresa, onde seus valores são depositados nos valores da empresa, como citados por Cherman e Rocha-Pinto (2013).

Os colaboradores também possuem uma preocupação em equilibrar a vida pessoal, não depositando toda a energia e disponibilidade para a empresa A. Vejamos alguns exemplos abaixo:

- “apesar do volume ser muito grande de trabalho, eu tenho tentado colocar limites e sair no meu horário. Vejo que a empresa respeita e isso é ótimo, porque isso faz parte até para me manter engajada” (Entrevistado D1)
- “Você vê nas pessoas que estão aqui e não tem nem um ano ainda de empresa e você percebe eles engajados. Eu percebo o engajamento também quando eu vejo aquela vontade do funcionário de querer fazer bem certo e quando ele faz certo, ele faz em nome de toda uma comunidade. De toda a empresa, que não se resume apenas na empresa aqui no Ceará e sim em toda a empresa no mundo todo. Então é pensar no cliente, desde o menor até aquele grande e tratar ele bem. Então isso é uma forma de engajar e depositar a sua energia nisso. Eu vejo pessoas e evidentemente, não são todas, que elas se jogam aqui e depositam toda a sua energia na empresa, durante o horário que estão aqui e demonstram disponibilidade, só se precisar, eles ficam mais.” (Entrevistado G1)

- *“No meu caso, eu coloco toda a prioridade no trabalho. Eu já tive vários problemas na minha vida pessoal por isto, porque muitas pessoas acreditam que eu foco muito na minha vida profissional, que eu me joga muito naquilo que eu faço. Mas quando eu vejo que a empresa, os demais colegas, não fazem assim, então eu já tive que equilibrar um pouquinho do quanto eu estava me entregando no trabalho e na minha vida pessoal. Mas eu tenho bastante foco naquilo que eu faço, naquilo que eu quero e eu não gosto de entregar a metade daquilo que eu estou trabalhando, isso me incomoda muito. Infelizmente eu vejo que nem todos pensam assim aqui, pois chega 17hs, cai a caneta”* (Entrevistado G2)
- *“não... como eu disse, eu consigo dividir as coisas. Eu consigo atender aquilo que a empresa precisa e também meus estudos, minha família e tudo mais. Eu gosto pois aqui há espaço para isso e os gestores respeitam sem exigir tanto”* (Entrevistado A2)

Quanto ao nível de absorção, que estaria relacionado ao nível de concentração e foco no trabalho (SIQUEIRA, 2014), os colaboradores se mostraram preocupados e concentrados em suas metas, presentes em muitos relatos.

- *“Eu me sinto conectada com meu trabalho. Eu me sinto muito mais envolvida, cada vez mais focada...”* (Entrevistado G5)
- *“A única coisa que faz eu tirar o meu foco do meu trabalho, é quando o meu filho está doente. Então o que tira meu foco é isso. Qualquer outra coisa, não.”* (Entrevistado A4)

De maneira geral, as pessoas que trabalham na empresa A sentem-se engajadas. Talvez, o motivo do score ter dado nível médio, é porque nesta empresa há um equilíbrio presente entre a vida pessoal e profissional, fomentado pela preocupação das pessoas e principalmente dos gestores nas relações humanas.

O que também está em jogo, é a presença atual da pressão pelos resultados, que de certa forma, não está sendo bem recebida por alguns colaboradores, principalmente os antigos, que não estavam habituados com este nível de cobrança. Veremos este ponto no próximo item, que analisa o papel da cultura organizacional.

5.2.2.5. Cultura organizacional

Na revisão teórica apresentada no capítulo 2, vimos a importância dos valores na formação da Cultura. “As práticas de uma organização é a parte visível da cultura, enquanto os valores representam as partes invisíveis” (HOFSTEDE, 1998—tradução minha). Portanto, a análise dos valores tanto dos empregados quanto da empresa A, nos permitem fazer uma rica análise da sua cultura.

Schein (2009) define cultura como os valores compartilhados e reconhecidos por um grupo, e também por este motivo, ao analisarmos os valores preferidos de um grupo de colaboradores, nos permite também examinar a cultura da empresa.

Porém, quando observamos a falta de alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais (*P-O fit*) na empresa A, presente na análise quantitativa, em conjunto com os relatos obtidos na análise qualitativa, constatamos que há uma clara mudança cultural em curso. Segundo Fleury (1989), é importante examinar os valores percebidos e praticados na organização em processo de mudança cultural, para ajudar na gestão deste processo.

Portanto, ao analisarmos o alinhamento pessoa-organização com os colaboradores da empresa A, compreendemos que ele é impactado também pela cultura que está sofrendo grandes mudanças. Com isto, há um desalinhamento claro, oriundo destas mudanças presentes, consequentes do estágio que a empresa se encontra de meia-idade.

Há uma clara ruptura presente diante da estratégia de crescimento, através de tantas aquisições de unidades. Se há diversos grupos ainda desalinhados, dificilmente haverá uma cultura clara e um único alinhamento. Por isto, para muitos, há uma sensação de alinhamento com os valores que existiam, e alguns, um alinhamento forte com o que está por vir. Portanto, na realidade, todo o grupo ainda está desalinhado.

Até a cultura se tornar clara e fortalecida, há um longo caminho e o programa SOMOS A possui um papel fundamental como forma de socialização e consolidação da cultura que se espera moldar (TOMEI, 2011).

Ao examinarmos os relatos dos empregados, observamos algumas incongruências e divergências nos valores pessoais, organizacionais e consequentemente na cultura organizacional, que passa por transformações.

Diversas empresas e culturas - Somos uma empresa global? (estágio organizacional)

Devido ao seu rápido crescimento e principalmente através das aquisições e participações societárias com outras empresas, ainda há uma grande confusão do que é a cultura da empresa A. A empresa se encontra no estágio de meia-vida, segundo o conceito de evolução organizacional de Schein (2009).

Há uma dificuldade e certa resistência, principalmente de quem está há muito tempo na empresa, ao perceber este crescimento e todas essas unidades, novos negócios e colaboradores como parte de uma mesma empresa. Até alguns anos atrás, havia um aspecto de cultura familiar, mesmo sendo, desde a sua fundação, uma empresa global. Alguns discursos apontam isto claramente:

- *“Quando a gente vê este prédio aqui, sim, esta razão social, sim. Mas a empresa deixou de ser apenas este prédio há muito tempo. Ou seja, se a gente vê a matriz e aqui, sim, há uma cultura bem definida e forte, mas que está sendo chacoalhada. Está difícil definir qual a cultura que temos hoje. E são pessoas que vem de fora, que trazem visões diferentes. E seria como a água e o azeite, que ainda não se misturam, mas que há uma separação. É difícil dizer.” (Entrevistado D4)*
- *“Hoje eu vejo ela criar um corpo e criar informações de qualidade de uma multinacional de verdade. E é exatamente este momento que as pessoas estão, que é sair da zona de conforto e identificar quem está adequado a permanecer nessa empresa de agora, que está passando por transformações e quem infelizmente não estará.” (Entrevistado G3)*
- *“É curioso né, pois quando eu entrei eu cheguei numa multinacional e quando eu sentei, e olhei para os lados era uma empresa familiar, pois faltavam muitos processos, faltavam guidelines e eu sentia muito. Então para mim hoje é muito satisfatório ver que a empresa mundialmente está dando essa virada, isso há uns 7 ou 8 anos.” (Entrevistado G4)*
- *“Uma das curiosidades e características da cultura da empresa A, é porque ela é uma multinacional porém com cara de empresa familiar. Agora ela vem se tornando esse conjunto de empresas onde são preservadas as suas culturas. Esse mix é que torna a nossa cultura rica.” (Entrevistado G6)*

A empresa A ainda possui um longo caminho para fortalecer a sua cultura e o Programa SOMOS A, possui este papel de fomentar esta conscientização e sentimento de que todos os colaboradores fazem parte de uma mesma empresa.

Antigos versus Novos (tempo de casa)

Nos últimos quatro anos, muitos executivos, gestores e colaboradores novos foram contratados. Algumas novas entradas de colaboradores se deram pelo crescimento e, outras, foram substituições necessárias devido às novas demandas e novos desafios do próprio crescimento. Segundo Schein (2009), esta seria a estratégia de *infusão de outsiders*, para romper o antigo e transformar a cultura desejada.

Algumas pessoas que estavam há muitos anos na empresa não acompanharam e não se atualizaram, e as que estão na empresa não possuem outra opção a não ser seguir este novo caminho que os leva a uma nova organização. Como podemos observar nos relatos abaixo:

- *“Para a empresa, é necessário que ela se desenvolva e não de uma maneira agressiva, porque ela não é, ela não vai ser confrontativa ou fazer isso de forma dolorosa, apesar de muitas pessoas se sentirem machucadas por perder aquela antiga empresa, que tinha uma zona de conforto muito grande, um paternalismo muito grande que modelava muito a forma de se gerenciar. Isso hoje é transformado em outra forma de se trabalhar. Hoje eu sinto que o meu trabalho é ajudar estas pessoas a lidar com essa frustração que eles tem, que isso as vezes é difícil de enxergar a forma e a velocidade que a gente está chegando, esse nível, essas pessoas novas que estão chegando ajuda-las a enxergar, a entender esse contexto. Ao mesmo tempo os antigos devem ajudar os novos que chegam e quem está aqui há muito tempo tem um conhecimento enorme, um valor muito grande para a companhia. Então hoje é o grande desafio dessas duas forças, manter o ambiente de equilíbrio entre eles.”(Entrevistado D1)*
- *“É que as pessoas, com esta questão do velho e do novo, de entrar uma geração nova na empresa o pessoal mais velho está com medo de tudo isso que está acontecendo...mas isto é saudável e bom para a empresa. A gente tem uma mescla muito boa de pessoas experientes e agora principalmente esta mescla do novo com o velho. Então a diversidade é algo que estamos fazendo muito bem, obrigado. A gente está cumprindo o papel.” (Entrevistado D2)*
- *“Os nossos valores e eles não podem ser reproduzidos da boca para a fora. (...) Talvez isso cole para o pessoal novo, pois talvez isso tenha sido assim em outras empresas. Mas para quem está aqui há muito tempo, isso fica mentiroso, fica irreal. Não dá liga. Então para quem entra, deve conseguir de verdade assimilar isso e quando for transmitir, tem que ser verdadeiro, não pode ser um papagaio, não pode ser a repetição.”(Entrevistado D5)*
- *“Se eu, com dois anos e meio, já percebo grandes mudanças, não consigo imaginar quem é mais antigo, que está mais de 10 anos na empresa” (Entrevistado G5)*
- *“Trazer pessoas novas também tem sido muito bom, só que desmotiva quem está aqui e infelizmente o que eu vejo aqui hoje é que esse lado das pessoas é tão negativo, tão acomodado e ao invés das pessoas olharem e verem como uma forma positiva de se transformar, não o fazem.”(Entrevistado G3)*
- *“Ah, esse pessoal que está chegando agora vai colocando medo né?(Entrevistado A1)*

Este processo de renovação do quadro de colaboradores traz anseios, inseguranças e dúvidas para quem fica. Estes profissionais se sentem pressionados e precisam desenvolver maior resiliência e flexibilidade. Cabe aos gestores e à equipe de Recursos Humanos, pensarem em estratégias que motivem e reconheçam os bons profissionais antigos. Segundo a Diretora de RH (D1), o desafio é manter o equilíbrio entre o novo e o antigo para que ambos possam se apoiar e crescerem juntos.

Uma empresa adolescente que está se tornando adulta – Cobrança Paternal (Benevolência) x Cobrança por Resultados (Realização)

Ficou evidente na análise quantitativa e qualitativa, que as pessoas da empresa A prezam pelo bom clima, bom relacionamento e convívio social. O valor BENEVOLÊNCIA é ainda muito forte nas pessoas que estão na empresa há muitos anos e, para quem chega, esta cultura é percebida de imediato no tratamento entre colegas. Muitos dos novos colaboradores reforçam a necessidade de que estas relações atrapalharam a cobrança por resultados (REALIZAÇÃO) nos últimos anos, porém não possuem intuito de mudarem essa cultura amigável e familiar. Abaixo, alguns relatos entre novos e antigos, de todos os níveis, sobre essa mudança cultural.

- *“nós compramos empresas familiares que dá outra “pitada” neste ambiente, pois a cultura familiar ela reforça ainda mais essa forma pessoal de ver as coisas. E ao mesmo tempo que há outros negócios que estão entrando, isso ganha força e há uma necessidade para a empresa trabalhar de uma forma diferente. Então hoje o grande desafio é manter essa cultura das relações, porém, ter relações mais profissionais, menos emocionais. É algo que precisamos evoluir pois existe ainda melindres, por estas questões da relação pessoal ser muito forte ainda. Isso tem melhorado e eu vejo uma profissionalização, mas ainda há um receio desse tratamento, de você romper, de você magoar. Existe ainda uma necessidade de paternalismo. As pessoas querem ainda, veem necessidade de serem tratadas de forma muito pessoal, ainda infelizmente é uma prática para os gestores e líderes da empresa.”* (Entrevistado D1)
- *“A estrutura não está acompanhando muito o corpo... É um pouco como um adolescente, se eu fosse fazer um comparativo, entendeu? Porque ela já viu que tem ali o corpo de um adolescente, já tem as características de um adulto porém ainda não tem a estrutura de um adulto. Pode até ser tido como um adulto, mas não é. Então está todo mundo correndo atrás para trazer as aptidões para esse adulto e esse adolescente se portar melhor na sociedade. (...) É desse jeito, tem essas pessoas que agem dessa forma, desafiando você, do tipo, não sou ainda adolescente, sou aquela criança, mimada e tal..e você tem que constantemente educar, treinar, até ver que aquele ali não vai mudar, não vai aceitar que é um adolescente. E é talvez esse aí, é como se ele tivesse que repetir de ano, voltar a estudar em outro lugar, para voltar e aprender em outro ambiente que ele tenha o fit em outra organização. Ou seja, não vai ter o fit aqui com o que queremos para o nosso futuro.”* (Entrevistado D3)
- *“Eu espero que ela não se torne tão desumana. E desumana não é desrespeitosa, desumana no sentido de ser tão focada no negócio e menos nas pessoas (...) É.., outro dia eu estava falando com a Diretora de RH sobre isso e eu acho que a gente não se preocupa muito com o HaveFun. A gente não pode se esquecer com a passagem da empresa mais calma para mais nervosa de que devemos manter o espírito alegre”* (Entrevistado D4)

- *“Dentro dos princípios e valores, permanecem os mesmos, essas pessoas que tem mais tempo de casa acabam confundindo as coisas, porque quando você está cobrando mais, algumas pessoas confundem que você não está oferecendo mais o respeito e a empresa não é a mais a mesma, o que não é verdade. As rotinas não são mais as mesmas e ponto. Você precisa se adaptar a elas e não quer dizer que nossos princípios e valores mudaram.”* (Entrevistado G3)
- *“Mas é inegável que esse informal, esse lanche da tarde, o papo no corredor, pessoas que tem conhecimento, que são respeitadas pelo tempo que tem de casa, isso sem dúvida existe e é muito forte. Dificilmente quem chega vai mudar isso, até porque tem muitos novos que já são adeptos ao cafezinho”* (Entrevistado A1)
- *“Aqui a gente tem um clima leve, amigável, pode brincar, não tem aquela cobrança tão forte, pois eu já trabalhei em empresa que não podia nem olhar para os lados e isso torna o clima muito pesado. Para mim, o clima tem que ser bom, se você não tem um clima muito bom de equipe com os colegas, se é uma empresa que te cobra demais resultados de imediato, de resposta, aí é um clima mais pesado. Aqui não, você vê que a empresa é mais paciente e aí tem mais a ver comigo. De entendimento, de ouvir (...) no seu tempo, na maneira como deve ser resolvido, é um clima que eu me adaptei muito facilmente”* (Entrevistado A3)

Além deste papel dos gestores e da área de Recursos Humanos, é imprescindível o papel da alta administração. Na presente pesquisa, alguns dos executivos, representados por 5 dos 12 Diretores da empresa, demonstraram a preocupação da empresa manter a cultura amigável, de relações, porém mais meritocrática e menos paternalista, onde a competência é valorizada. O discurso do Diretor 2, que recentemente assumiu a Presidência Brasil, demonstra estas metas futuras que exigem mais mudanças:

- *“Infelizmente talvez seja uma coisa mais dura de dizer, mas é tratar as pessoas de forma mais imparcial, que pode beirar um pouco uma forma mais fria, um pouco pragmática que a empresa não esteja acostumada a lidar. Eu acho que o objetivo final é melhorar o processo decisório, aumentar a produtividade e diminuir a complexidade. Para isso, você pode fazer uma mudança organizacional muito forte e daí a justiça entra como uma ferramenta de imparcialidade. A gente tem que pensar qual a organização ideal e preencher com os indivíduos certos e casinhas nos organogramas com as pessoas devidas e não criar um organograma para atender a necessidade das pessoas.”* (Entrevistado D2)

Há também pessoas sendo desligadas ou pedindo desligamento, por não se sentirem adequadas à nova organização que se forma. Segundo o relato do Diretor 3, essa prática deverá ocorrer também enquanto a empresa estiver mudando da “fase adolescente à fase adulta”:

“É desse jeito, tem essas pessoas que agem dessa forma, desafiando você, do tipo, não sou ainda adolescente, sou aquela criança, mimada e tal..e você tem que constantemente educar, treinar, até ver que aquele ali não vai mudar, não vai aceitar que é um adolescente. E é talvez esse aí, é como se ele tivesse que repetir de ano, voltar a estudar em outro lugar, para voltar e aprender em outro ambiente que ele tenha o fit em outra organização. Ou seja, não vai ter o fit aqui com o que queremos para o nosso futuro. Pois na verdade, esse fit cultural, hoje é igual casamento, hoje você entra num determinado momento e, ou você alinha e vai andando junto, ou chega um momento que você vai para um lado e o outro vai para o outro e você aceita e entra num divórcio, ou seja, vai ter que mudar de empresa. Então é a mesma coisa, a nossa empresa era uma coisa, se tornou outra, vai ser outra ainda no futuro com certeza, nas outras gerações. E aí vai ser aquela coisa, será que a gente vai acompanhar ou vai ter que sair? E também a gente não sabe se todos que estão hoje aqui vão ter o fit da empresa em 2020, 2025...”
(Entrevistado D3)

De acordo com a própria analogia criada pela Diretora Jurídica (D3), a adolescência não é uma fase fácil e requer tempo para passar para a fase adulta. Portanto, podemos afirmar que a empresa A possui um grande desafio de equilibrar melhor os valores desejados e os valores praticados neste momento de mudança de estágio de vida organizacional (SCHEIN, 2009), passando da meia-idade até atingir a sua maturidade ou vida adulta.