

# Cultura de Confiança Organizacional – Diferencial das Melhores Empresas para se Trabalhar

George Albin R. de Andrade

albin@email.com

Universidade Cândido Mendes, Mestrado em Economia Empresarial – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

## RESUMO

*A inserção cada vez maior de organizações brasileiras no mercado internacional tem direcionado-as a elevar o nível de satisfação de seus funcionários e clientes como condição primordial para o alcance tanto da eficácia quanto da eficiência organizacional. Essa busca resultou no desenvolvimento de métodos que buscam avaliar se uma empresa pode ser considerada como uma boa empresa para se trabalhar, entre alguns fatores analisados por esses métodos podemos citar o grau de confiança, orgulho, companheirismo dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho, a relação com seus superiores e com a organização, ou seja, como está a cultura de confiança organizacional da empresa. Nesse contexto, os gerentes e suas formas de se relacionarem com os funcionários e pares tende a ser o diferencial entre os resultados aferidos pelas melhores empresas e empresas comuns.*

Palavras-Chave: Confiança Organizacional. Melhores Empresas para se Trabalhar. Liderança.

## 1 – INTRODUÇÃO

Em uma época em que a economia encontra-se internacionalizada e a globalização cada vez mais condiciona empresas brasileiras a se tornarem empresas globais, a busca pelo alcance dos objetivos e metas traçadas como fator de desempenho e crescimento torna-se o foco dos gerentes das organizações.

No passado Elton Mayo acreditava que existia uma correlação direta entre o efeito das condições físicas do trabalho sobre o resultado das atividades realizadas pelos funcionários das organizações, para sua surpresa não eram as condições físicas do trabalho, mas sim o fator psicológico dos mesmos a razão de seu comportamento.

Num passado não muito distante, os funcionários eram considerados recursos das organizações, isto é, assim como os materiais, o capital, a tecnologia e a informação, os recursos humanos estavam à disposição dos gerentes para serem utilizados na execução das tarefas.

A era da informação, do conhecimento e do capital intelectual está alterando essa percepção em relação as pessoas nas organizações, o trabalho cada vez menos é muscular e cada vez mais intelectual, hoje o funcionário é visto como um colaborador na organização.

Durante o processo histórico de mudança de percepção do papel das pessoas dentro da organização um fator pelo menos não se modificou de forma adaptativa, o papel da liderança.

Chiavenato (2004) afirma que os gerentes são os responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização, a excelência organizacional correlaciona-se com a excelência gerencial.

A forma como o superior imediato relaciona-se com sua equipe e a conduz no dia-a-dia pode gerar certezas ou incertezas ao grupo, alterando a atmosfera psicológica e as características da organização, isto é, pode alterar o clima organizacional, por esse motivo, algumas empresas demonstram ser mais dinâmicas e vibrantes enquanto outras demonstram ser impessoais e frias (Chiavenato, 2004).

## 2 – CULTURA DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

É comum em todas as organizações que os funcionários tenham interesses desiguais, divergentes e antagônicos para com a organização assim como possuem personalidades, talentos e habilidades diferentes, entretanto, ao constituírem uma equipe de trabalho eles precisam que haja uma pessoa desempenhando o papel de liderança, nesse caso o administrador.

Chiavenato (2004) comenta que é na gerência que reside o ponto mais crítico da organização, pois é nesse nível organizacional que são decodificadas e traduzidas as estratégias traçadas pelo nível institucional e comunicadas ao nível técnico-operacional através de metas e objetivos a serem alcançados.

O autor ao fazer referência à gerência procurou fazê-lo de forma abrangente, isto é, abrangendo outras possíveis unidades organizacionais como, por exemplo: supervisão, chefes de seção, chefes de departamento e outros, pois essas unidades podem ser classificadas no nível intermediário de uma instituição.

Marras (2002) argumenta que em primeira instância a própria organização é responsável por uma boa liderança e em segunda, o próprio líder.

Blake e Mouton (1984) comentam que um gerente ao abordar uma dada situação não atua conforme a realidade objetiva, mas conforme sua percepção subjetiva dessa situação, eles propuseram um *grid* gerencial baseado nos estilos de orientação para pessoas e orientação para produção (tarefas).

Fiedler (*apud* Robbins e Coulter, 1998) afirma que o desempenho eficaz do grupo depende do ajuste apropriado entre o estilo de interação do líder com seus subordinados e o grau em que a situação permite que ele controle e influencie.

Fiedler desenvolveu o Modelo Contingencial de Fiedler onde afirma que o fator chave de sucesso da liderança é o estilo de liderança básico de um indivíduo, ou o líder é orientado para tarefas ou é orientado para o relacionamento, enfim, uma questão de estilos de liderança.

### 2.1 - ESTILOS DE LIDERANÇA

Um dos primeiros estudos do comportamento da liderança foi conduzido por Lewin, White e Lippitt (1939) para verificar o impacto causado por três diferentes estilos de liderança e os climas sociais resultantes, esses três estilos são: autocrático, democrático e liberal.

O estilo autocrático descreve um líder que normalmente tende a centralizar a autoridade limitando a participação dos subordinados, o líder toma decisões unilaterais e determina os métodos e a forma de trabalho. Normalmente o tipo de reação do grupo frente a esse estilo é de forte tensão, frustração, falta de espontaneidade e iniciativa por parte dos funcionários, desenvolvendo no grupo sentimentos reprimidos em relação ao líder.

O estilo democrático de liderança descreve um líder que tende a envolver os subordinados na tomada de decisão, delega autoridade, incentiva a participação na decisão dos métodos e usa o *feedback* como uma forma de treinamento. Normalmente o tipo de reação do grupo frente a esse estilo é o desenvolvimento de laços de amizade e relacionamento cordial, a comunicação flui de forma espontânea e franca, na ausência do líder o trabalho flui normalmente e há o desenvolvimento de responsabilidade e comprometimento do grupo.

O estilo liberal ou *laissez-faire* descreve um líder que normalmente dá ao grupo liberdade para tomar decisões e determinar a melhor forma de realizar um trabalho. Normalmente o tipo do grupo frente a esse estilo tende a ser medíocre ao se perder muito tempo com discussões de ordem pessoal e não relacionadas ao trabalho.

Tannenbaum e Schmidt (1958) desenvolveram a teoria do “*Continuum*” de Liderança, uma abordagem situacional da liderança, sugerindo que de uma forma prática o líder utiliza os três estilos de liderança, alterando-os de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada, dentro de um “*continuum*” de padrões de liderança, conforme figura 1 a seguir:

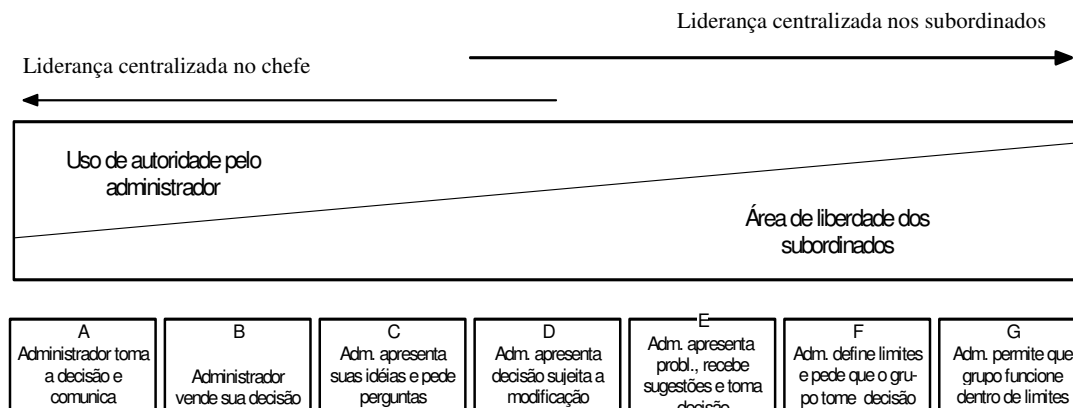


Figura 1: O “*Continuum*” de Padrões de Liderança

Fonte: Tannenbaum e Schmidt (1958, 96)

Mattos (2002) comenta que as empresas tendem a realizar um modelo de poucos líderes e muitos gerentes quando os novos tempos de mudança exigem muitos líderes gerenciando, para ele enquanto o líder trabalha a renovação contínua, o gerente realiza o já transformado.

A relação interpessoal é a competência básica que um líder deve desenvolver, pois o que seria do líder sem o comprometimento de seus liderados? A administração de uma organização por ser um processo que compreende uma ou mais pessoas no sentido de coordenar atividades de outras para perseguir fins que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa, reforça a necessidade dessa competência.

O líder deve buscar manter contatos saudáveis que gerem sentimentos positivos, facilitando não só a harmonia entre o grupo, mas também a produtividade e a eficácia. A percepção dos gerentes em relação a seus funcionários deve-se basear na Teoria Y de McGregor, onde o autor afirma que as pessoas são:

- Esforçadas e gostam de ter o que fazer;
- Procuram aceitar responsabilidades e desafios;
- Podem ser automotivadas e autodirigidas;
- São criativas e competentes;
- Consideram o trabalho uma atividade natural.

McGregor (1970) comenta que a Teoria Y conduz a uma preocupação quanto a natureza das relações, a criação de um ambiente que estimule o empenho em contribuir para os objetivos organizacionais e que proporcione um ambiente que incentive a iniciativa dos funcionários.

### 3 – MEDINDO O CLIMA ORGANIZACIONAL

Entende-se por clima organizacional a atmosfera psicológica e características que existem em cada organização, ele pode se referir a um determinado departamento, diretoria ou empresa inteira. O clima organizacional influencia a motivação, a satisfação no trabalho e o desempenho do grupo.

Chiavenato (2004) comenta que o gerente pode criar e desenvolver um clima organizacional com intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, no seu estilo de liderança, na avaliação da equipe, nos esquemas de motivação e nos sistemas de recompensas seja remuneratórias ou morais.

O que é necessário para que uma empresa torne-se um melhor lugar para se trabalhar?

Chiavenato (2004) relaciona o que é necessário para se atingir:

- Transformar suas estruturas organizacionais reduzindo a hierarquia de autoridade e privilegiando as atividades em equipe;
- Transformar suas culturas corporativas para proporcionar participação, responsabilidade, autonomia e poder as pessoas;
- Reconhecer o esforço das pessoas oferecendo-as recompensas;
- Melhorar o clima organizacional para proporcionar um ambiente agradável de trabalho onde as pessoas se sintam bem.

#### 3.1 – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (PCO)

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de diagnóstico que proporciona a empresa uma fotografia das percepções de seus funcionários sobre a empresa e a qualidade do ambiente de trabalho, mapeando o desempenho da organização sobre os principais fatores que influenciam a retenção de talentos, o envolvimento das pessoas, a motivação e o grau de confiança dos funcionários para com seus superiores e para com a organização, conforme figura 2 a seguir:

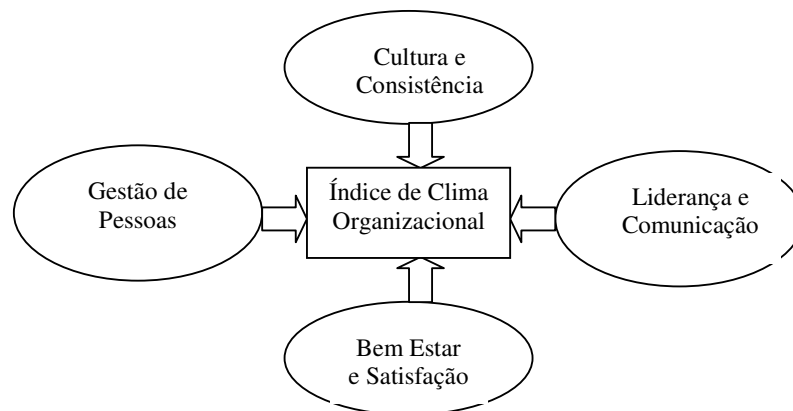


Figura 2 : A Pesquisa de Clima Organizacional

Os resultados da pesquisa são utilizados pelas organizações para identificar pontos de alerta e oportunidades de melhoria, através de perguntas como a seguir:

- Meus funcionários estão satisfeitos e motivados com o trabalho e a empresa?
- Consideram a empresa um excelente lugar para se trabalhar?
- Estão satisfeitos com as condições de trabalho que a empresa lhe proporciona?
- Como avaliam a liderança da organização?
- Sentem e compartilham de um forte espírito de equipe e cooperação interna?
- Incorporam os valores fundamentais da organização?
- Estão alinhados com a estratégia da empresa?

A pesquisa de clima, por si só, já funciona como um agente motivador em sua execução, pois a organização está intrinsecamente dizendo "estamos querendo ouvi-lo", "você e sua opinião são muito importantes para nós", "participe".

A pesquisa deve ser anônima e voluntária, normalmente construída com base em questões do tipo escalas invertidas, 5 a 1 (em um pólo concordo plenamente e no outro discordo plenamente), o questionário típico de pesquisa de clima tem entre 80 a 100 questões sendo agrupadas por grupos de interesse denominados fatores.

Os fatores são determinados em função de escalas de motivação, estilos de liderança, aspectos da cultura interna ou *benchmark* de mercado, normalmente uma pesquisa de clima possui aproximadamente dez fatores, entre os principais podemos citar os abaixo:

- Ambiente e cultura;
- Clareza de objetivos;
- Adequação da estrutura;
- Processo decisório;
- Conscientização organizacional;
- Vitalidade organizacional;
- Comprometimento com a empresa;
- Orientação para resultados;
- Imagem da empresa;
- Comunicação interna;
- Estilo gerencial;
- Remuneração e benefícios;
- Orientação para o desempenho profissional;
- Desenvolvimento profissional;
- Qualidade e produtividade;
- Uso e aplicação de tecnologia;
- Ética, e
- Parceria

A pesquisa permite a construção de um plano de ação que vise minorar ou eliminar os problemas identificados, através de filtros por área, nível, cargo, escolaridade e etc.

A mobilização dos funcionários para participarem da pesquisa de clima organizacional e a comunicação dos resultados e ações que serão implementadas, são etapas críticas para o atingimento dos objetivos de um programa desta natureza.

### **3.2 – O MODELO DO INSTITUTO *GREAT PLACE TO WORK* (GPTW)**

O modelo tem como idéia principal que nas melhores empresas para se trabalhar a confiança manifesta-se por si só em cada relação, funcionários são encorajados pelos superiores a participar na gestão e acreditam que os funcionários querem produzir e sentir-se parte da empresa. Os funcionários demonstram entusiasmo e paixão em relação a seus trabalhos e compartilham com a alta direção a visão e missão da organização.

A ferramenta do GPTW (2006) possui cinco dimensões para realização da análise, as três primeiras dimensões refletem o fator primário da relação entre gerentes e subordinados, isto é, a confiança, sendo possível mensurá-la através de três dimensões: credibilidade, respeito e imparcialidade. Por fim as duas últimas dimensões tratam do relacionamento dos funcionários com a empresa e/ou trabalho, conforme figura 3 a seguir:

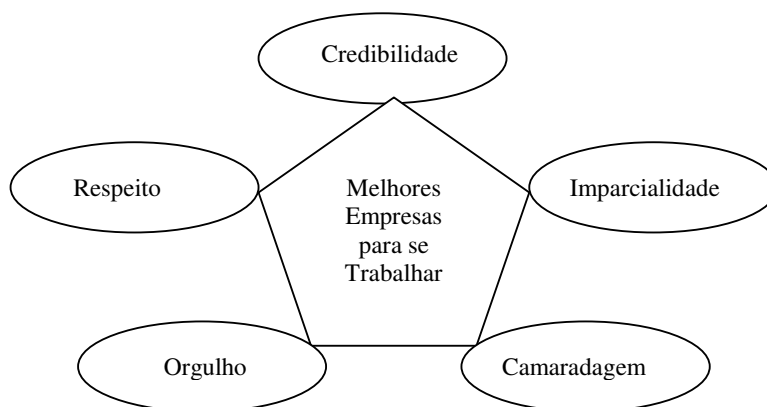


Figura 3 : O Modelo do Instituto GPTW  
Fonte: Adaptado de GPTW (2006)

A seguir encontra-se uma pequena descrição dessas cinco dimensões:

- Credibilidade: efetiva comunicação aberta, competência técnica e integridade (cumpre o que promete);
- Respeito: criação de um espírito de colaboração junto aos funcionários, simpatia, empatia e envolvimento do grupo;
- Imparcialidade: equidade através de tratamento igual para todos quanto a recompensas, ausência de favoritismo em promoções, ausência de discriminação e politicagem;
- Orgulho: sentir-se orgulhoso quanto a sua contribuição pessoal na equipe, a trabalhar na organização e em relação a sua atividade, e
- Camaradagem: atmosfera social em relação aos pares, celebrações e sentir-se parte da equipe.

Entre os benefícios que uma empresa considerada como melhor para trabalhar possui de diferencial em relação ao mercado, é a possibilidade de atrair e reter talentos na organização, maior produtividade e lucratividade, mais inovação e criatividade do grupo, redução do *turn-over*, redução dos custos com saúde e redução do absenteísmo.

#### 4 – RESULTADOS DAS MELHORES EMPRESAS

A pesquisa do Instituto GPTW publicada na Revista Exame de 2005 avaliou cinco dimensões em uma empresa ótima para se trabalhar, na pesquisa os resultados das 150 melhores empresas foram os seguintes:

- Orgulho – 86%
- Camaradagem – 83%
- Credibilidade – 81%
- Respeito – 79%

- Imparcialidade – 78%

Uma das conclusões da pesquisa é que não importa o setor de análise da organização, os fatores de satisfação e insatisfação são os mesmos, conforme os resultados acima o orgulho é o fator mais bem avaliado enquanto que a sensação de favoritismo dentro da organização incomoda a muitos funcionários, motivo pelo qual o item imparcialidade é o menor da pesquisa (Exame, 2005).

Marras (2002) comenta que a imparcialidade é um dos principais problemas de um sistema de avaliação quando o avaliador (gerente) numa atitude consciente conhecida como efeito halo, deixa-se levar por alguma característica de um funcionário que o impede de analisar com clareza e imparcialidade.

A imparcialidade das ações de um gerente afeta outras dimensões da pesquisa, por exemplo, a credibilidade e respeito tendem a ser reduzidos quando se percebe que os gerentes não são justos e imparciais em oportunidades de reconhecimento ou promoção.

Kouzes e Posner (1991) comentam os resultados de várias pesquisas feitas junto a 2.615 gerentes de várias regiões dos EUA procurando identificar traços ou características admirados em seus superiores, os resultados encontram-se na tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Características de Líderes Superiores

Características	Classificação	Porcentagem de Seleção pelos Gerentes
Honesto	1	83
Competente	2	67
Olha para Diante	3	62
Inspirador	4	58

Fonte: Adaptado de Kouzes e Posner (1991, 17)

A honestidade foi a característica que aparece com mais frequência do que qualquer outra, se o grupo tem que responder a um líder, ele deve ser uma pessoa sincera, ética e que tenha princípios, sendo que a única forma de saber se um líder é honesto é através de seu comportamento, a honestidade está relacionada com a ética e a integridade do líder.

A competência lembrada como segunda característica mais importante de um líder não se refere necessariamente, segundo o autor, as habilidades técnicas do líder, mas a seu histórico de vitórias e as aptidões de liderança demonstradas.

Olhar para diante, a terceira característica de um líder apontado pela pesquisa, significa preocupar-se com o futuro da organização, ter um senso de direção e desenvolver a capacidade de planejamento estratégico e de previsão.

A inspiração aparece em quarto lugar, segundo Kouzes e Posner (1991) embora o entusiasmo, energia e atitude positiva de um líder não possam mudar a natureza de um trabalho na organização, eles certamente podem tornar o trabalho mais agradável.

Kouzes e Posner (1991) comentam que se há uma diferença entre gerentes e líderes, está na diferença entre conseguir que os outros façam e conseguir que os outros desejem fazer.

A pesquisa desenvolvida pelo Instituto GPTW lista quais são os motivos que fazem um profissional continuar no emprego atual (das Melhores Empresas para Você Trabalhar), conforme figura 4 a seguir:

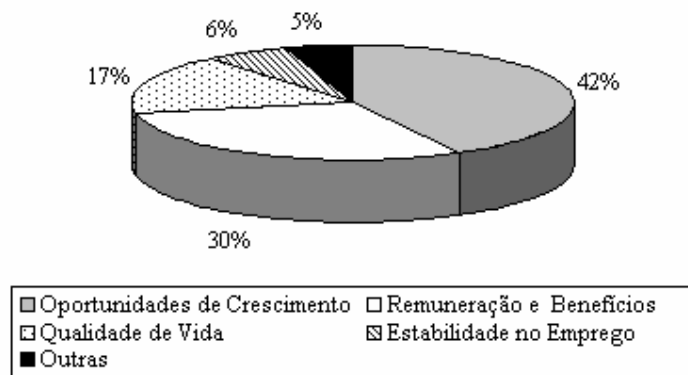


Figura 4 : Motivos para Trabalhar em uma Empresa  
Fonte: Exame (2005, 11).

Oportunidades de crescimento é o primeiro motivo para um funcionário continuar a trabalhar na empresa atual, entretanto, oportunidades de crescimento dependem que o superior no processo de avaliação de desempenho avalie corretamente seu funcionário, novamente aqui um chefe honesto e justo trará benefícios para o grupo quando fizer uma avaliação imparcial de seus funcionários.

Os maiores desafios de uma organização são acabar com o favoritismo e a politicagem via uma política imparcial meritocrática, os líderes dos vários níveis precisam encurtar a distância em relação a seus funcionários buscando assim maior comprometimento dos mesmos, motivando-os, conquistando credibilidade e respeito do grupo (Exame, 2004).

## 5 – CONCLUSÃO

Os resultados das pesquisas apontam a evidência de que não há organização perfeita, não obstante, a forma como os gerentes lidam com seus funcionários é o fator mais importante para criação de um clima organizacional saudável.

Os gerentes normalmente são vistos pelos funcionários como representantes da organização formal devido ao fato de possuírem cargos de confiança na organização, a adoção por parte do gerente de um estilo de liderança apropriado baseado no exemplo de suas ações é o fator principal para tornar a empresa um ótimo lugar para se trabalhar.

As organizações precisam criar uma cultura de confiança organizacional baseada na meritocracia e não na parcialidade de seus gerentes em relação aos funcionários, caso a organização não consiga êxito na disseminação desse princípio o resultado será uma baixa cultura de confiança organizacional e baixa satisfação no trabalho.

## 6 – REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ANTUNES, MARIA T.P.; CORRAR, LUIZ e KATO, HEITOR. A Eficiência das Informações Divulgadas em “Melhores & Maiores” da Revista Exame para a Previsão de Desempenho de Empresas. Revista Contabilidade & Finanças USP, pág. 41-50. São Paulo: junho/2004.

BLAKE, ROBERT R. e MOUTON, JANE S., O Novo Grid Gerencial. São Paulo: Ed. Pioneira, 1984.



CHIAVENATO, IDALBERTO, Gerenciando Pessoas: Como Transformar Gerentes em Gestores de Pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHIAVENATO, IDALBERTO, Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

EXAME, 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, 2004.

EXAME, 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, 2005.

GPTW. Dimensões. Disponível em: <<http://www.gptw.com.br/dimensoes.asp>>. Acesso em: 01/08/2006.

JENSEN, MICHAEL C., Leadership, Harvard NOM Research Paper nº 06-05. EUA: 2005.

KOUZES, JAMES M. e POSNER, BARRY Z. O Desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.

LEWIN, KURT, LIPPITT, R. e WHITE, R.K., Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, Journal of Social Psychology, vol. 10. EUA: maio/1939.

MARRAS, JEAN P., Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico. São Paulo: Ed. Futura, 2002.

MATOS, FRANCISCO G., Nova Liderança Nova Organização. São Paulo: Makron Books, 2002.

MAYO, ELTON G., The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: The Macmillian Co., 1933.

MCGREGOR, DOUGLAS, Os Aspectos Humanos da Empresa. Lisboa – Portugal: Editora Clássica, 1970.

ROBBINS, STEPHEN e COULTER, MARY., Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

SIQUEIRA, MARCUS V.S., Imaginário Organizacional Moderno e Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, EAESP/FGV. São Paulo.

TANNENBAUM, ROBERT e SCHMIDT, WARREN H., How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, vol. 36. EUA: mar-abr. 1958.