

Airton Antonio Cicchetto



**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA
ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

**CAMPINAS
2021**

Airton Antonio Cicchetto



**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA
ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São
Francisco para obtenção do título de doutor.

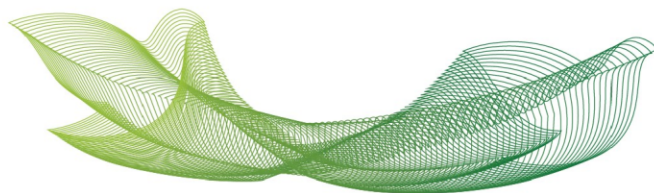
ORIENTADOR: PROF. DR. RICARDO PRIMI

**CAMPINAS
2021**

658.3.018 Cicchetto, Airton Antonio.
C499a Avaliação do desempenho e cultura organizacional pela perspectiva da satisfação dos stakeholders / Airton Antonio Cicchetto.-- Campinas, 2021.
122 p.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco.
Orientação de: Ricardo Primi.

1. Desempenho organizacional. 2. Práticas organizacionais.
3. Valores organizacionais. 4. Objetivos organizacionais.
I. Primi, Ricardo. II. Título.



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA

Airton Antonio Cicchetto defendeu a tese “AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL PELA PERSPECTIVA DA SATISFAÇÃO DOS STAKEHOLDERS” aprovado pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco em 3 de agosto de 2021 pela Banca Examinadora constituída por:

Prof. Dr. Ricardo Primi
Orientador e Presidente

Prof. Dr. Rodolfo Augusto Matteo Ambiel
Examinador

Profa. Dra. Ana Paula Porto Noronha
Examinadora

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva
Examinadora

Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias
Examinador

Resumo

Cicchetto, A. A. (2021). *Avaliação do desempenho e cultura organizacional pela perspectiva da satisfação dos stakeholders* [Tese de doutorado não publicada]. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco.

Valores implícitos na cultura de uma organização influenciam o desenvolvimento de práticas e o exercício das práticas, por sua vez, tipifica os valores da cultura. Valores e práticas se destinam a diferentes interesses numa organização, podendo, inclusive, serem orientadas à melhoria do desempenho individual e organizacional. Bom desempenho é necessário para viabilizar o cumprimento de objetivos que, quando atingidos, implicam em que valores implícitos na cultura da organização sejam corroborados e, em consequência, intensificado o exercício e aprimoramento das práticas organizacionais. O objetivo central de uma empresa, considerado neste trabalho, é a satisfação de todos os seus públicos de interesse, os seus *stakeholders*. Para cumprir tal objetivo, entende-se que a empresa necessita apresentar adequado desempenho, que por sua vez, depende de uma cultura em que valores e práticas estejam alinhadas ao objetivo da organização. Para evidenciar este entendimento, buscou-se neste trabalho verificar a relação preditiva da cultura sobre o desempenho organizacional. Para tanto, fez-se necessário o desenvolvimento de dois instrumentos, sendo o primeiro uma escala para avaliar o desempenho organizacional expresso pelo nível de satisfação dos *stakeholders*, (Escala de Satisfação dos *Stakeholders* – ESS) e o segundo, um questionário para avaliação da cultura organizacional, baseado em um conjunto de valores e práticas orientadas ao desempenho, (Questionário da Cultura Organizacional de Desempenho – QCOD). A pesquisa foi dividida em três estudos, sendo o Estudo 1 relativo a construção e estudo psicométrico da ESS e o Estudo 2 relativo a construção e estudo psicométrico do QCOD. Os Estudos 1 e 2 contemplam estimativas da precisão, por consistência interna dos fatores dos instrumentos e buscas das evidências de validade com base na estrutura interna e relação com variáveis externas, sendo a ESS relacionada à EST – Escala de Satisfação no Trabalho e o QCOD relacionado ao IBACO – Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional. O Estudo 3 contempla a predição da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional expresso pela satisfação dos *stakeholders*. Para o estudo 1 foi utilizada uma amostra de 707 indivíduos adultos, estudantes universitários de cursos noturnos que, no período diurno, trabalham em diferentes empresas. Para os Estudos 2 e 3 foi utilizada uma sub amostra do Estudo 1, composta por 583 indivíduos. Como resultado do trabalho foram viabilizadas empiricamente as construções da ESS com 24 itens em cinco fatores e do QCOD com 109 itens em oito fatores e foi confirmada a predição da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional medido pela satisfação dos *stakeholders*.

Palavras-chave: valores organizacionais, práticas organizacionais, desempenho organizacional, objetivos organizacionais.

Abstract

Cicchetto, A. A. (2021). *Evaluation of performance and organizational culture from the perspective of stakeholder satisfaction* [Unpublished doctoral dissertation]. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco.

Values implicit in an organization's culture influence the development of practices and the exercise of practices, in turn, typifies the values of the culture. Values and practices are aimed at different interests in an organization and may even be geared towards improving individual and organizational performance. Good performance is necessary to enable the achievement of objectives that, when achieved, imply that values implicit in the organization's culture are corroborated and, as consequence, the exercise and improvement of organizational practices are intensified. The main objective of a company, considered in this work, is the satisfaction of all its stakeholders. To fulfill this objective, it is understood that the company needs to present adequate performance, which, in turn, depends on a culture in which values and practices are aligned with the organization's objective. To bring evidence to this understanding, this work sought to verify the predictive relationship of culture on organizational performance. For that, it was necessary to develop two instruments, the first being a scale to assess the organizational performance expressed by the level of stakeholder satisfaction, (Stakeholder Satisfaction Scale - ESS) and the second, a questionnaire to assess organizational culture, based on a set of performance-oriented values and practices. (Performance Organizational Culture Questionnaire - QCOD). The research was divided into three studies, with Study 1 on the construction and psychometric study of the ESS and Study 2 on the construction and psychometric study of the QCOD. Studies 1 and 2 include estimates of precision, due to the internal consistency of the instrument's factors and searches for validity evidence based on the internal structure and relation with external variables, with the ESS being related to the EST - Work Satisfaction Scale and the QCOD being related to IBACO - Brazilian Instrument for the Evaluation of Organizational Culture. Study 3 contemplates the prediction of the organizational culture on the organizational performance expressed by the satisfaction of the stakeholders. For study 1, a sample of 707 adult individuals, Brazilian university students of night courses who, during the day, work in different companies, was used. For Studies 2 and 3, a sub-sample from Study 1, composed of 583 individuals, was used. As a result of the work, the constructions of the ESS with 24 items in five factors and the QCOD with 109 items in eight factors were empirically feasible, and the prediction of the organizational culture on organizational performance measured by stakeholder satisfaction was confirmed.

Keywords: organizational values, organizational practices, organizational performance, organizational objectives.

Resumen

Cicchetto, A. A. (2021). *Evaluación del desempeño y cultura organizacional desde la perspectiva de la satisfacción de los grupos de interés (Stakeholders)* [Tesis doctoral inédita]. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco.

Los valores implícitos en la cultura de una organización influyen en el desarrollo de prácticas y el ejercicio de prácticas, a su vez, tipifica los valores de la cultura. Los valores y las prácticas están dirigidos a diferentes intereses en una organización, e incluso pueden estar orientados a mejorar el desempeño individual y organizacional. El buen desempeño es necesario para posibilitar el cumplimiento de objetivos que, cuando se alcanzan, implican que se corroboran los valores implícitos en la cultura de la organización y, en consecuencia, se intensifica el ejercicio y la mejora de las prácticas organizacionales. El principal objetivo de una empresa, considerado en este trabajo, es la satisfacción de todos sus grupos de interés, los *stakeholders*. Para cumplir con este objetivo, se entiende que la empresa necesita presentar un desempeño adecuado, lo cual, a su vez, depende de una cultura en la que los valores y prácticas estén alineados con el objetivo de la organización. Para demostrar este entendimiento, este trabajo buscó verificar la relación predictiva de la cultura sobre el desempeño organizacional. Para ello, fue necesario desarrollar dos instrumentos, el primero siendo una escala para evaluar el desempeño organizacional expresado por el nivel de satisfacción de los *stakeholders*, (Escala de Satisfacción de los *Stakeholders* - ESS) y el segundo, un cuestionario para evaluar la cultura organizacional, basado sobre un conjunto de valores y prácticas orientados al desempeño (Cuestionario sobre la cultura organizacional del desempeño - QCOD). La investigación se dividió en tres estudios, con el Estudio 1 sobre la construcción y el estudio psicométrico de la ESS y el Estudio 2 sobre la construcción y el estudio psicométrico del QCOD. Los estudios 1 y 2 incluyen estimaciones de precisión, debido a la consistencia interna de los factores de los instrumentos y búsquedas de evidencia de validez basadas en la estructura interna y relación con variables externas, siendo la ESS relacionada con la EST - Escala de Satisfacción en el Trabajo y el QCOD relacionado a IBACO - Instrumento Brasileño para la Evaluación de la Cultura Organizacional. El Estudio 3 contempla la predicción de la cultura organizacional sobre el desempeño organizacional expresado por la satisfacción de los *stakeholders*. Para el estudio 1 se utilizó una muestra de 707 individuos adultos, estudiantes universitarios de cursos nocturnos que, durante el día, laboran en diferentes empresas. Para los Estudios 2 y 3, se utilizó una submuestra del Estudio 1, compuesta por 583 individuos. Como resultado del trabajo, la construcción de la ESS con 24 ítems en cinco factores y el QCOD con 109 ítems en ocho factores fueron empíricamente factibles y se confirmó la predicción de la cultura organizacional sobre el desempeño organizacional medido por la satisfacción de los *stakeholders*. **Palabras clave:** valores organizacionales, prácticas organizacionales, desempeño organizacional, objetivos organizacionales.

Sumário

INTRODUÇÃO	1
ESTUDO 1: Construção e estudo psicométrico da ESS.....	42
MÉTODO.....	42
ASPECTOS ÉTICOS	42
CONSTRUÇÃO DOS ITENS DA ESS	43
PARTICIPANTES	44
INSTRUMENTOS	45
PROCEDIMENTOS	46
ANÁLISE DE DADOS.....	46
RESULTADOS	47
DISCUSSÃO DO ESTUDO 1	50
ESTUDO 2: Construção e estudo psicométrico do QCOD.....	52
MÉTODO.....	52
CONSTRUÇÃO DOS ITENS DO QCOD.....	52
PARTICIPANTES	54
INSTRUMENTOS	55
PROCEDIMENTOS	56
ANÁLISE DE DADOS.....	56
RESULTADOS	57
DISCUSSÃO DO ESTUDO 2	69
ESTUDO 3: Teste da predição da Cultura sobre o Desempenho Organizacional	73
MÉTODO.....	75
PARTICIPANTES	75
INSTRUMENTOS	76

PROCEDIMENTOS	77
ANÁLISE DE DADOS.....	77
RESULTADOS.....	78
DISCUSSÃO DO ESTUDO 3	79
DISCUSSÃO GERAL	87
REFERÊNCIAS	91
ANEXOS	104

Lista de tabelas

Tabela 1- AFE da ESS, estatísticas descritivas e correlação dos fatores	48
Tabela 2- Correlação entre ESS e EST	49
Tabela 3- AFE do QCOD, estatísticas descritivas e correlação dos fatores	59
Tabela 4- Correlação entre QCOD e IBACO - escores brutos.....	67
Tabela 5- Correlação entre QCOD e IBACO - escores latentes	68
Tabela 6- Modelo de equações estruturais do QCOD sobre ESS	78
Tabela 7- Respondentes do fator Cultura organizacional em quartis e porte de empresas.....	82

Lista de figuras

Figura 1- Modelo preditivo da cultura organizacional sobre desempenho organizacional73

Lista de anexos

Anexo 1- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	104
Anexo 2- Escala de Satisfação dos <i>Stakeholders</i> (ESS)	106
Anexo 3- Escala de Satisfação no Trabalho (EST)	110
Anexo 4- Questionário sociodemográfico	113
Anexo 5- Questionário da Cultura Organizacional de Desempenho (QCOD)	115
Anexo 6- Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)	131
Anexo 7- Correlação entre Práticas de gestão do pessoal e Financiadores	136
Anexo 8- Correlação entre Práticas de gestão do pessoal e Empregados	137
Anexo 9- Correlação entre Práticas de gestão do pessoal e Comunidade	138
Anexo 10- Correlação entre Práticas de gestão do pessoal e Governo	139
Anexo 11- Correlação entre Valor da satisfação dos stakeholders e Comunidade	140
Anexo 12- Correlação entre Valor da satisfação dos stakeholders e Clientes/fornecedores.	141
Anexo 13- Correlação entre Práticas de monitoramento e Empregados	142

Introdução

Propõe-se, neste ponto inicial, o esclarecimento do que pode vir a ser entendido como empresa ou organização e seus objetivos. Stene (1940) define organização formal como sendo um número de pessoas que sistemática e conscientemente combinam seus esforços individuais para a realização de trabalhos conjuntos. Sendo assim, esclarece o autor, a eficiência de uma organização é medida pela extensão em que ela realiza seus objetivos. Cyert e March (1963), veem empresa como uma coalizão de gerentes, trabalhadores, acionistas, clientes e outros, cada um com seus próprios objetivos. Os objetivos comuns que emergem desta coalizão são determinados pela negociação, estabilizados por vários processos de controle interno e ajustados ao longo do tempo em resposta a mudanças ambientais.

Vigora, há muitos anos, nos meios empresariais e acadêmicos debates divergentes sobre os apropriados objetivos das empresas. Uma corrente de pensamento defende a satisfação dos acionistas (*shareholders* ou *stockholders*) e outra advoga em favor da satisfação de todas as partes interessadas (*stakeholders*) como o principal objetivo das empresas. A conclusão deste debate está longe de seu final, pois acadêmicos e até mesmo os tribunais há muito discutem e ainda mantêm diferentes visões sobre os objetivos das corporações empresariais (Lombard & Joubert, 2015; Sundaram & Inkpen, 2004).

Os termos *shareholders* e *stockholders* são sinônimos e podem ser traduzidos para o idioma português como acionistas (Michaelis, 2000). São os indivíduos que detém quotas de ações, isto é, participação societária em empresas. O outro termo, *stakeholders*, é definido por Freeman e Reed (1983) como os indivíduos ou entidades das quais depende a sobrevivência da empresa ou, os grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela empresa na consecução de seu propósito. Os autores esclarecem que o termo *stakeholder* foi cunhado no ano de 1963 em um memorando interno do Instituto de Pesquisas Stanford referindo-se aqueles grupos de suporte sem os quais a organização deixaria de existir. A lista de *stakeholders*,

originalmente, incluía acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade, isto é, os indivíduos ou grupos que podem afetar a consecução dos objetivos da organização ou que podem ser afetados pelos resultados decorrentes do alcance dos objetivos organizacionais. Mais tarde, Freeman et al. (2007) classificam os *stakeholders* em dois grupos distintos. O grupo dos *stakeholders* primários de uma empresa incluindo seus clientes, seus fornecedores, a comunidade, seus empregados e seus acionistas e o grupo de *stakeholders* secundários que inclui as empresas concorrentes, o governo, a mídia e grupos ou entidades específicas de representação de empregados ou de clientes.

Conforme mencionam Freeman et al. (2010) a abordagem pró-acionistas obteve grande sustentação e estímulo com base no artigo de Friedman (1970) que, desde então, norteou os princípios de negócios e o capitalismo, atestando que a responsabilidade social de um negócio é aumentar seus lucros. Friedman (1970) expõe seu entendimento de que os executivos corporativos de uma empresa privada são funcionários dos proprietários do negócio e tendo responsabilidade direta com seus empregadores, devem conduzir os negócios buscando meios de ganhar o máximo de dinheiro possível, enquanto suas decisões estiverem em conformidade com as regras básicas da sociedade incorporadas na lei ou na ética.

Na mesma linha de raciocínio, Sundaram e Inkpen (2004) argumentam que a função objetiva preferida para uma corporação deve continuar ser maximizar o valor para o acionista, isto é, gerar riqueza para seus donos e ou detentores de ações de seu capital, os *shareholders*. Os autores criticam a opção pelos *stakeholders* afirmando que tal objetivo é muito amplo e gera algumas preocupações práticas, por exemplo: como um gestor deve identificar partes interessadas importantes e com que base outras partes interessadas devem ser classificadas como sem importância? Indagam os autores, quem, na empresa, deve determinar os critérios que distinguem as partes interessadas importantes e as sem importância: - o conselho de administração, o presidente executivo ou as próprias partes interessadas?

Dadas as dificuldades apresentadas, o argumento dos autores Sundaram e Inkpen (2004) é que maximizar valor para os acionistas deve ser o principal objetivo das empresas porque é o melhor entre todas as alternativas disponíveis, e, portanto, deve orientar gestores na formulação e implementação de estratégias corporativas. Além disso, no mesmo artigo, os autores apresentam cinco razões principais para justificar sua opção de maximização de valor para os acionistas da empresa. São elas: 1 - maximizar o valor para o acionista beneficia também outras partes interessadas, os *stakeholders*; 2 - maximizar o valor para o acionista cria os incentivos apropriados para os gerentes assumirem riscos empresariais; 3 - tendo que satisfazer mais que um grupo de interesses torna a gestão muito difícil, se não impossível; 4 - em caso de quebra de contrato ou confiança, entre a empresa e partes interessadas, estas podem buscar proteção com base em contratos e suporte judicial e 5 - é mais fácil excluir os acionistas do grupo das partes interessadas do que vice-versa.

Por sua vez, Freeman et al. (2004) apresentam várias críticas a este entendimento com as seguintes colocações: Sundaram e Inkpen se esqueceram que os proprietários e acionistas, os *shareholders*, também são *stakeholders* e, desse modo, tratar as partes interessadas, como o fazem, de forma separada, isto é, interesses dos acionistas (*shareholders*) e interesses dos *stakeholders*, tem grosseiramente a mesma lógica que contrastar maçãs e frutas. Ratificam, portanto que, sendo os acionistas também *stakeholders*, tratá-los de modo distinto não leva a empresa a lugar algum ou, em outras palavras, não conduz a empresa a bons resultados. Os mesmos argumentos, afirmam Freeman et al. (2004), podem ser empregados para defender a sua visão de que o capitalismo deve ter como objetivo a geração de valor e a satisfação de todas as partes interessadas (*stakeholders*), inclusive, mas não exclusivamente, para os acionistas (*shareholders*).

Sundaram e Inkpen, (2004) mencionam ainda seu entendimento de que, gerir uma corporação, requer atuação com propósito e, por sua vez, toda atuação com propósito requer

objetivos. Os autores Sisodia et al. (2018) definem propósito corporativo como uma declaração determinante sobre a diferença que a empresa pretende fazer no mundo. Segundo os autores o propósito é a razão de existir de uma organização e a base para formulação de suas estratégias e objetivos para satisfação da sociedade. Sendo assim, concluem, deve ser suficientemente convincente, inspirador e estimulante a todos os membros da organização.

Portanto, com base na definição e considerações sobre propósito de Sisodia et al. (2018), e no que mencionam Sundaram e Inkpen (2004), que gerir uma corporação requer atuação com propósito e, por sua vez, toda atuação com propósito requer objetivos, entende-se neste trabalho, estar subjacente a aderência ou vínculo entre o propósito e o objetivo das empresas. Este vínculo é entendido no sentido de que o propósito e os objetivos caminham juntos numa organização, pois conforme mencionam Freeman e Reed (1983) o objetivo das empresas é a satisfação de seus *stakeholders* e estes, os *stakeholders*, segundo os mesmos autores, podem afetar ou serem afetados pela empresa na consecução do seu propósito.

A relação entre propósito das empresas e satisfação dos seus *stakeholders* fica ainda mais evidenciada pela declaração de propósito proferida pela *Business Roundtable* (BRT) em 19 de agosto de 2019. A BRT é uma associação sem fins lucrativos com sede em Washington, District of Columbia (DC), cujos membros são diretores executivos das principais empresas dos Estados Unidos. A mencionada declaração foi registrada em documento escrito, assinado por presidentes de mais de cento e oitenta empresas e contém os seguintes termos: embora cada uma de nossas empresas atenda a seu próprio propósito corporativo, compartilhamos um compromisso fundamental com todos os nossos *stakeholders*. Comprometemo-nos a: 1) entregar valor aos nossos clientes, atendendo ou excedendo suas expectativas; 2) investir em nossos funcionários, apoiando-os por meio de treinamento e educação e promovendo a diversidade, inclusão, dignidade e respeito; 3) lidar de forma justa e ética com nossos fornecedores, dedicando-nos a servir como bons parceiros para outras empresas, grandes e

pequenas, que nos ajudam a cumprir nossas missões; 4) apoiar as comunidades em que trabalhamos, respeitando as pessoas e protegendo o meio ambiente adotando práticas sustentáveis em nossos negócios, e 5) gerar valor a longo prazo para os acionistas, que fornecem o capital que permite às empresas investir, crescer e inovar. Cada um de nossos *stakeholders* é essencial. Comprometemo-nos a agregar valor a todos eles, para o sucesso futuro de nossas empresas, comunidades e países.

Fica assim explícita, no texto da declaração de propósito da BRT, a aderência entre o propósito corporativo específico de cada empresa e a busca pela satisfação dos *stakeholders* como objetivo comum a todas elas, integrantes da entidade. Esta declaração e compromisso de gerar valor a longo prazo para todos os seus *stakeholders*, assumido pelos altos executivos das grandes empresas, podem ser considerados, doravante, uma profunda reformulação na forma de conduzir negócios, uma vez que, até os dias atuais, a imensa maioria das empresas têm como foco único a geração de valor para seus acionistas, os *shareholders* ou *stockholders*. Além disso, a declaração tem extrema relevância, visto que, em conjunto, estes executivos lideram corporações que atuam globalmente em centenas de países, reúnem contingente de milhões de empregados, investem bilhões de dólares em pesquisas e desenvolvimentos, contribuem com bilhões de dólares em doativos assistenciais, somam vários trilhões de dólares em receita anual, influenciam cadeias de produtos e serviços de todos os segmentos de negócios, aí incluindo milhares de outras empresas clientes e fornecedoras de pequeno e grande porte (www.businessroundtable.org).

Mais que um importante passo, pode-se entender que o compromisso com os *stakeholders*, assumido pelos diretores executivos das maiores empresas globais, é a aceitação por parte das grandes corporações de um movimento formado por um conjunto de ideias e sugestões de revisão dos princípios do capitalismo. Tais ideias evoluíram na academia com a contribuição de proeminentes pesquisadores e *scholars* que têm em comum em seus trabalhos

uma posição clara de contraponto aos postulados de Friedman (1970). Enquanto este autor se posicionou claramente em favor da satisfação dos acionistas, estudos posteriores sugerem a satisfação de outros grupos de *stakeholders*.

Clarkson (1995) conclui seu extenso trabalho de pesquisa com os seguintes termos, o objetivo econômico e social de uma corporação é criar e distribuir maior riqueza e valor para todos os seus principais grupos de *stakeholders*, sem favorecer um grupo em detrimento de outros. Riqueza e valor não são definidos adequadamente apenas em termos de aumento preço das ações, dividendos ou lucros. Os gerentes não podem mais ser responsabilizados por maximizar os retornos aos acionistas às custas de outros grupos de *stakeholders* primários. E conclui o autor, em vez disso, os gerentes agora são responsáveis pelo cumprimento das responsabilidades da empresa para satisfação de todos os seus *stakeholders*. Ainda, nesta linha de estudos pró revisão dos princípios do capitalismo, pode-se citar autores como Bartlett e Goshal (1995) que apresentaram casos de grandes empresas que, baseadas em modelos empreendedores focados na valorização das pessoas da organização, obtiveram grandes vantagens competitivas quando comparadas a empresas concorrentes do mesmo setor de mercado. Na mesma década, Elkington (1998) introduziu o conceito de *Triple Bottom Line*, estimulando empresas a buscarem sustentabilidade em seus resultados, a ser obtida por meio da prosperidade econômica conjugada com a qualidade ambiental e justiça social.

Posteriormente, outros autores, Hillman e Keim (2001) relatam que construir melhores relações para satisfação dos principais *stakeholders*, como funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, ajudam as empresas a desenvolver ativos intangíveis e valiosos que podem ser fontes de vantagem organizacional sustentável propiciando, inclusive, o aumento da riqueza dos acionistas. Porter e Kramer (2011) explicam sua visão de que o capitalismo está sitiado, visto que, nos últimos anos, os negócios têm sido cada vez mais considerados como importante causa de problemas sociais, ambientais e econômicos. As empresas são amplamente vistas

prosperando à custa da comunidade em geral. A partir desta constatação os autores propõem o conceito de valor compartilhado por meio do qual as empresas devem reconectar seu sucesso com progresso social, o que envolve a criação de valor econômico de uma maneira que também crie valor para a sociedade, abordando suas necessidades e desafios.

Hart e Zingales (2017) tomam como ponto de partida o comportamento atual da sociedade em que, observam os autores, cada vez mais, seus membros adotam atitudes de preservação dos recursos ambientais, dão preferência a produtos que minimizam a degradação do meio ambiente e que sejam supridos por empresas que tenham responsabilidade social. Tendo em mente este tipo de preocupação com o ambiente e com as pessoas, entendem os autores que, estes mesmos indivíduos, consumidores, muito provavelmente, não aportariam seus próprios recursos em ativos, isto é, em ações de empresas poluentes ou que não demonstrem possuir responsabilidade social. Assim, com base nestas externalidades e, por acreditarem que a geração de lucro e atividades éticas devem ser inseparáveis, os autores propõem que as empresas, para manter-se competitivas, evoluam do propósito de maximização do lucro para maximização do bem-estar, na medida em que uma parcela crescente dos seus clientes e acionistas exigem conformidade com a ética ambiental e social.

Este posicionamento pró *stakeholders* iniciado na academia incentivou o surgimento de iniciativas no mercado a atuarem com os mesmos princípios, gerando uma força adicional de apoio a uma visão de capitalismo com geração equilibrada de valor para todos os *stakeholders*. Assim, a evolução da sociedade no sentido da preservação do meio ambiente e da maior responsabilidade social, fez surgir também entidades não lucrativas para certificação de empresas, que praticam um novo modelo de capitalismo considerado ambiental e socialmente responsável. Dentre elas pode-se destacar a *B Corp movement*, movimento das empresas de benefício, o *Inclusive Capitalism*, capitalismo inclusivo, *Conscious Capitalism*, capitalismo consciente. A própria ONU, Organização das Nações Unidas, desenvolve há mais de 20 anos

um programa mundial por meio do qual busca reunir empresas no mundo todo que queiram contribuir para melhorias nas áreas social e ambiental do planeta. Sua missão está assim descrita: Pacto Global das Nações Unidas - Um apelo às empresas para alinhar estratégias e operações com princípios universais de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção, e tomar medidas que promovam os objetivos sociais. Neste sentido, a entidade busca apoiar empresas comprometidas com três eixos da sustentabilidade, quais sejam, preservação ambiental, consciência social e governança corporativa, expressos pelo acrônimo ESG derivado das letras iniciais dos termos em inglês (*Environment, Social, Governance*), (<https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>).

Esta crescente inclinação da sociedade a preferir investir e consumir produtos e serviços de empresas que demonstrem uma forma de capitalismo social, baseado na sustentabilidade, parece estar trazendo benefícios às próprias empresas. Informações e notícias do mercado comentam que o desempenho de empresas com foco nos conceitos ESG é melhor quando em comparação com as demais. Uma dessas informações se baseia no ISE, Índice de Sustentabilidade Empresarial, criado em 2005 para refletir o retorno médio de uma carteira teórica de ações de empresas de capital aberto listadas na B3, Bolsa de Valores de São Paulo, e que incorporam valores ESG à sua pauta. Desde a criação do índice, a carteira ISE apresentou rentabilidade positiva de +294,7%, ante +245,6% da carteira formada por ações de empresas que compõem o Ibovespa, o principal indicador da B3 (<http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>). Esta rentabilidade financeira superior da carteira ISE apresentada ao longo de 15 anos é um registro claro de que as empresas que orientam seus objetivos com foco na satisfação das pessoas, do ambiente e seguem regras éticas de governança têm obtido melhor desempenho financeiro do que aquelas que focam seus objetivos na maximização do lucro para o acionista.

Observa-se que o movimento de revisão dos princípios do capitalismo, com foco pró-social, ambiental e que visa satisfazer interesses de todos os *stakeholders*, vem ao longo do

tempo influenciando e ganhando adesão de gestores de incontável número de empresas ao redor de mundo. Na primeira década deste século, Freeman et al. (2004) atestaram ser a satisfação dos *stakeholders* o principal meio para impulsionar a empresa adiante, possibilitando gerar um desempenho excepcional, determinado tanto em termos de propósito, quanto de métricas financeiras. Mais recentemente e, em nível global, num estudo de meta-análise incluindo 100 artigos acadêmicos que tratam das relações entre os fatores ESG e desempenho financeiro, os autores Sinha et al. (2019) evidenciaram que os resultados obtidos enfatizam o impacto positivo dos fatores ESG no desempenho financeiro das empresas.

A importância em demonstrar preocupação com as pessoas, e com o ambiente, ao que parece vem sendo captado e assumido pelas empresas em benefício de sua própria imagem. Observa-se que, ninguém, nenhuma organização deseja ser vista como irresponsável social ou ambientalmente, pois daí pode a organização incorrer em sérios prejuízos, inclusive financeiros. Neste sentido, em número cada vez maior, empresas procuram demonstrar que sua conduta e suas ações são feitas respeitando as pessoas, o ambiente e a comunidade. Assim, parece bastante razoável e apropriado concluir que todo este movimento e conjunto de iniciativas que culminaram com a declaração da BRT definem uma clara tendência de alteração do conceito de propósito das empresas e, também, de seu objetivo, migrando da satisfação centrada no acionista para satisfação abrangente de todos os *stakeholders*.

Desse modo e, com base nesta citada tendência, é proposto, neste trabalho, o entendimento de que a satisfação dos *stakeholders* deve ser o primeiro e principal objetivo de uma empresa e, ao mesmo tempo, uma métrica para avaliar o desempenho geral de uma organização empresarial. Desempenho, literalmente, conforme Houaiss (2009), deve ser entendido como a maneira como se comporta alguém ou algo, avaliada em termos de eficiência. Neste sentido, é minimamente razoável pressupor que uma empresa tem nível de desempenho compatível com sua capacidade ou eficiência em satisfazer seus *stakeholders*, pois na percepção

destes, a empresa tem bom desempenho quando é eficiente em satisfazê-los em suas expectativas. De outro modo, um *stakeholder* ou grupo de *stakeholders* insatisfeitos devem considerar a empresa ineficiente, isto é, de baixo desempenho no tocante ao atendimento de suas expectativas.

Bom desempenho organizacional entende-se, portanto, como sendo um requisito básico, pois o contrário, isto é, o baixo desempenho denota incapacidade da empresa de cumprir seu principal objetivo que é a satisfação de seus *stakeholders*. Assim, pode-se admitir que, se o desempenho financeiro for insatisfatório, provavelmente, faltarão recursos para remunerar acionistas, para novos investimentos e, eventualmente, também para suprir necessidades ordinárias como o pagamento a fornecedores e empregados. Neste caso, os acionistas, fornecedores e empregados estarão insatisfeitos e, muito provavelmente, julgarão a empresa como incapaz de cumprir seu objetivo. Se acaso, for insatisfatório o desempenho nos indicadores não-financeiros, outros *stakeholders* poderão ser prejudicados por não verem satisfeitas suas demandas. Por exemplo, caso a empresa apresente indicadores de desempenho da área ambiental em níveis aquém do esperado, provavelmente, estarão expostos a situações de risco os empregados, presentes diariamente na empresa e até mesmo a comunidade no entorno onde a empresa se encontra instalada. Também, neste caso, os empregados e a comunidade estarão insatisfeitos e verão a empresa como incapaz de cumprir seu objetivo de satisfação de seus *stakeholders*. E assim, similarmente, a empresa será continuamente avaliada em que grau de eficiência se encontra seu desempenho nas diversas áreas de sua operação, com vistas a atender as expectativas de todos os seus *stakeholders*, incluindo como já visto, clientes, empregados, fornecedores, comunidades, acionistas e outros.

Hitt et al. (2005) assim explicam, resumidamente, os interesses dos *stakeholders*: - os acionistas ou financiadores tem como principal interesse a geração de valor econômico e recebimento do lucro e excedentes financeiros gerados e distribuídos pela organização na forma

de dividendos; - os clientes esperam que a empresa tenha produtos de vanguarda, confiáveis e de baixo preço; - os fornecedores desejam que a empresa compre seus produtos e serviços pagando em dia e a preços adequados; - o governo e as comunidades esperam que a empresa ofereça boas condições de trabalho, gere empregos honestos e duradouros, pague seus impostos e taxas em dia e, além disso, desejam que a empresa minimize o uso da infraestrutura pública e opere sem causar poluição e transtornos à vida daqueles que habitam ou transitam em seu entorno; - os empregados, por sua vez, desejam que a empresa lhes proporcione um ambiente de trabalho estimulante e promissor, com remuneração adequada e oportunidades de crescimento profissional.

A proposição de entender a satisfação dos *stakeholders* como representativa do desempenho organizacional está também alinhada com Freeman et al. (2010) que atestam que o sucesso de uma empresa ocorre quando ela satisfaz os acionistas pela maximização dos lucros financeiros decorrentes da oferta de produtos e serviços que os clientes apreciam e desejam, ocorre ainda, da sólida relação que a empresa desenvolve com seus fornecedores que mantêm suas operações na vanguarda, da inspiração dos empregados que defendem a missão da empresa e se esforçam para a empresa se tornar cada vez melhor e, ainda, do suporte da comunidade que permite o negócio florescer. Resumidamente, os autores relacionam o sucesso da empresa à satisfação dos acionistas, dos clientes, dos fornecedores, dos empregados e da comunidade, isto é, à satisfação dos *stakeholders* primários da organização. Esta asserção, portanto, ratifica o pressuposto, de que o nível de satisfação dos *stakeholders* denota o nível de sucesso da empresa, isto é, o nível do desempenho organizacional e, em adição, corrobora o entendimento expresso neste trabalho de que a satisfação dos *stakeholders* deve ser o primeiro e principal objetivo de uma empresa e, ao mesmo tempo, uma métrica para avaliação do desempenho geral de uma organização.

Melnyk et al. (2004) definem métrica como uma medida possível de ser verificada, declarada em termos quantitativos ou qualitativos e que possibilitam três importantes funções que são: controle, comunicação e melhoria do desempenho, sendo que, para interpretar seu significado, sua medida deve ser comparada a um ponto de referência. Esclarecem os autores que o ponto de referência, *benchmark*, é o ponto de comparação e, normalmente, é definido como alvo ou meta a ser atingida. A medida obtida quando comparada a medida desejada, isto é, a meta a ser atingida, indica o índice de desempenho. Baker (2015) define indicador de desempenho como uma métrica que incorpora metas de desempenho e torna possível mapear o progresso da métrica em direção às suas próprias metas.

Um vasto número de indicadores de desempenho operacional é aplicado nas empresas. Conforme atestam Perrini e Tencati (2006), as empresas precisam de sistemas adequados para medir e controlar seu próprio desempenho a fim de avaliar se estão respondendo às preocupações de seus *stakeholders* de forma efetiva e comunicar os resultados alcançados. Hasting (2010) afirma que a utilização de indicadores de desempenho é importante, pois eles mostram quão bem um ativo ou sistema de ativos está cumprindo seu objetivo declarado. A geração de níveis superiores de desempenho é fundamental para a sobrevivência da empresa, pois conforme esclarecem Becker e Gerhart (1996), para competir, as empresas devem continuamente melhorar seu desempenho reduzindo custos, inovando produtos e processos e melhorando a qualidade, produtividade e sua presença no mercado.

É sabido que indicadores de desempenho utilizados pelas empresas indicam medidas isoladas de desempenho. Por exemplo, é bastante comum empresas utilizarem um indicador para acompanhar seu desempenho em vendas, outro para indicar o desempenho em custos, outro indicador para seu nível de lucratividade e assim por diante. Um conjunto de indicadores correlatos, em geral, é usado para indicar o desempenho numa determinada área da empresa. É bastante usual, na prática, empresas utilizarem vários conjuntos de indicadores correlatos para

indicar o desempenho em suas diferentes áreas, como por exemplo, o conjunto de indicadores financeiros, o conjunto dos indicadores de mercado, o conjunto dos indicadores de segurança no trabalho, da qualidade dos produtos e serviços, do clima organizacional e assim por diante.

Assim, em termos de aplicação prática nas empresas, o desempenho organizacional, isto é, o desempenho geral de uma empresa, é comumente baseado nos níveis de desempenho que ela apresenta em suas diversas áreas. No meio acadêmico, este formato de desempenho organizacional é entendido como um construto agregado (Miller et al., 2013). Conforme estes autores, o desempenho da empresa como um construto agregado, baseia-se na crença de que o desempenho é um complexo conceito com vários componentes que devem ser agregados. E continuam os autores, esta abordagem do desempenho organizacional foca no desempenho da empresa de forma ampla, no entanto, não especifica quais variáveis devem ser subjacentes ao construto. Por exemplo, desempenho agregado em um estudo pode ser conceituado em termos da soma simples de qualidade do produto, participação de mercado, crescimento e ajuste ao risco. Alternativamente, em outro estudo, afirmam os autores, o desempenho agregado pode ser conceituado em termos da lucratividade de curto prazo, pela participação no mercado e crescimento.

O desempenho de uma organização requer a participação e cooperação de todas as partes interessadas, *stakeholders*, em esforço conjunto para criação de valor. Conforme Freeman et al. (2010) a teoria dos *stakeholders* foca na articulação dos interesses de todos, buscando criar o máximo valor possível no negócio em benefício dos *stakeholders*, fazendo a empresa ser bem-sucedida, isto é, apresentar bom desempenho. Por sua vez, a maximização do desempenho organizacional está estreitamente ligada ao desempenho individual e das equipes de trabalhadores que constituem a força de trabalho da empresa. Crook et al. (2011) em seu trabalho de meta-análise, baseado em resultados extraídos de 66 estudos sobre efeitos do capital

humano nas empresas, evidenciaram que o capital humano se relaciona fortemente com o desempenho organizacional.

Desse modo, é razoável supor que o desempenho organizacional tem estreita dependência do desempenho individual, isto é, o desempenho de uma empresa está intimamente relacionado ao desempenho individual de seus trabalhadores. Albrecht et al. (2015) sugerem incorporar o engajamento do pessoal e outras práticas de recursos humanos para promover a melhoria do desempenho individual e organizacional. Assim, para nortear a empresa ao pressuposto que sugerem Freeman et al. (2010), ou seja, para criar o máximo valor possível no negócio em benefício dos *stakeholders*, fazendo a empresa ser bem-sucedida, isto é, apresentar bom desempenho, parece plausível e recomendável fazer com que toda a força de trabalho que constitui a empresa tenha clara compreensão do valor da satisfação dos *stakeholders*, assumindo este valor como um objetivo a ser alcançado e dedicando-se ao seu cumprimento.

A força de trabalho da empresa, à qual aqui se refere, é composta por todos os seus empregados e colaboradores, independentemente do local de trabalho, cargo, função, posição hierárquica ou quaisquer outras características que venham definir sua posição e relacionamento com a empregadora. Isto posto, compete aos líderes, disseminar que o primeiro e principal objetivo da empresa é satisfazer seus *stakeholders* e, sendo assim, deixar claro em seus atos, diretrizes, decisões e palavras que a empresa reputa máximo valor a este objetivo. Conforme menciona Berger (2008) a comunicação interna é um processo central pelo qual a empresa, por meio de seus gestores e funcionários compartilham informações, reforçam relacionamentos, adotam sentido e constroem uma cultura organizacional. Estas atitudes, conforme o autor, entre outros benefícios, aumentam o engajamento dos empregados, a produtividade, melhoram o desempenho e as relações internas e externas. Assim, entende-se que, por requerer a participação e o esforço comum de conjuntos de pessoas de diferentes

grupos, a satisfação dos *stakeholders* envolve a necessidade de comunicação intensa numa perspectiva cultural na organização.

Pesquisadores de diferentes áreas como antropologia, psicologia e, também, da área intercultural de gestão de negócios tem apresentado contribuições e definições diversas sobre cultura. Neste trabalho serão considerados os estudos e postulados de Hofstede, visando ilustrar efeitos da cultura nas organizações. Hofstede (1980) definiu cultura como a programação coletiva da mente humana, que pode ser observada pelos atos, palavras e comportamentos que distinguem os membros de um grupo humano daqueles de outro, reunindo neste sentido, um sistema de valores da coletividade. O autor também afirma que cultura revela uma percepção de identidade, isto é, cultura determina a identidade de um grupo humano do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de um indivíduo. Ainda, atesta o autor, ser a palavra cultura mais comumente reservada para sociedades, para etnias ou grupos regionais, embora podendo também ser empregada para se referir a outras coletividades humanas ou categorias como, uma família, uma entidade de profissionais, uma organização e que a estrutura e funcionamento de tais organizações são determinadas não meramente pela racionalidade, ou caso sejam, o são pela racionalidade que varia de acordo com o ambiente cultural.

Neste sentido, relata Hofstede (1980), a cultura afeta a organização de várias maneiras. Isso ocorre por sua influência na distribuição de poder, por sua influência nos valores das redes de coalizões dominantes que definem as metas e objetivos das organizações, por identificar as partes cujos interesses devem ser respeitados, por determinar quais processos de controle e regulação das massas de trabalhadores são necessários para garantir o comportamento desejado. E, por último, por identificar valores de partes externas à organização como: organizações concorrentes, fornecedoras, clientes, governos, comunidade, imprensa e o público em geral.

Hofstede et al. (1990) abordam as duas dimensões subjacentes da cultura (valores e práticas) para atestar que a cultura de uma organização, implícita em seus valores, é revelada

pelas práticas que a tipificam. Os autores classificam as manifestações da cultura, em quatro categorias: símbolos, heróis, rituais e valores. Segundo os autores, as três primeiras (símbolos, heróis e rituais) podem ser incluídos sob o termo práticas, porque eles são visíveis para um observador, embora seu significado cultural permaneça no modo como é entendido pelos indivíduos que compõem a organização. Símbolos são palavras, gestos, figuras e objetos que carregam significados particulares dentro de uma cultura. Heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente meritórias numa determinada cultura e que servem como modelo de comportamento. Rituais são atividades coletivas tecnicamente supérfluas, mas são socialmente essenciais dentro de uma determinada cultura, portanto eles são executados por sua própria causa. Valores, conforme os autores, em geral, advém dos fundadores e dos líderes-chave e, indubitavelmente, moldam a cultura organizacional. Ainda, afirmam os autores, o modo como a cultura afeta as pessoas comuns da organização ocorre por meio das práticas organizacionais, uma vez que são as práticas que tipificam os valores.

Hofstede et al. (1990), em seu trabalho de pesquisa sobre cultura organizacional, aplicaram a uma amostra de 1.295 respondentes um questionário com um total de 135 questões, sendo destas, 57 relativas à dimensão valores e 78 referentes a dimensão práticas organizacionais. O mesmo estudo revela que organizações com operações intensivas em mão de obra são mais orientadas para resultados e que aquelas com operações intensivas em materiais são mais orientadas a processos. Outro achado dos mesmos pesquisadores é que organizações com culturas fortes também são mais orientadas para resultados, sendo o termo fortes explicado por eles como sinônimo de homogêneas.

Como resultado de seu estudo, baseados na quantidade de especulações disponíveis na literatura, Hofstede et al (1990), acreditaram haver contribuído para a desmistificação do construto cultura organizacional, alterando-o de um modismo passageiro para um elemento

regular da teoria e prática de gestão das organizações. Esta crença dos autores parece fazer bastante sentido, haja visto o vasto número de novas contribuições sobre a temática cultura organizacional, realizadas nas últimas três décadas por pesquisadores em centros acadêmicos em todo o mundo que nortearam as ações de organizações em busca de aprimoramento de sua cultura.

Vários autores relacionam cultura a desempenho organizacional, como por exemplo, Dennison (1984), que desenvolveu uma pesquisa entre 34 empresas americanas e relata haver encontrado evidências de que os aspectos culturais das organizações estão intimamente ligados ao seu melhor desempenho de curto prazo e sua sobrevivência no longo prazo. Gordon e DiTomaso (1992), com base em suas pesquisas com gestores de onze companhias seguradoras, indicam que cultura organizacional se associa com desempenho e este tem influência direta nos custos dos seguros pagos por empresas clientes das seguradoras. Também em relação a desempenho das organizações, é pertinente o estudo de Cameron e Quin (2006) que relatam, com base em suas observações nas organizações de negócios, de governo e educacionais em diversos países que a aplicação de uma estrutura de valores a cultura, são potenciais preditores de desempenho individual e organizacional.

Segundo Alvesson (2013) os estudos sobre cultura organizacional tiveram um incremento a partir do crescimento do foco em cultura corporativa nos anos 1980, motivado principalmente pelo excelente desempenho que vinham apresentando as empresas japonesas na época e pela crença de que seu sucesso econômico-financeiro era explicado pelo comprometimento dos trabalhadores com os valores e filosofias destas organizações. O autor reporta a ocorrência, à época, de intensa publicação de artigos acadêmicos, livros e textos jornalísticos enfatizando as relações entre cultura organizacional e desempenho das empresas. Hougaard e Carter (2018) atestam que cultura organizacional não é visível, mas é muito poderosa. Se os líderes desejarem orientar suas organizações ao melhor desempenho, eles

precisam entender a cultura e o modo de influenciá-la, pois a cultura é criada, mantida e expressa pelas mentes que compõem qualquer organização.

Com base nas asserções de diversos pesquisadores e estudiosos de que há relação entre cultura e desempenho, é considerado no presente estudo o entendimento de que valores e práticas possam ser propostos pela empresa, desenvolvidos e assimilados por sua força de trabalho constituindo, desse modo, a cultura da organização. E, neste sentido, considera-se também que pode a cultura ser orientada para a compreensão do significado do valor de satisfazer os *stakeholders* e para o aprendizado e exercício de práticas organizacionais direcionadas à melhoria do desempenho. Sendo assim, fica entendido que a cultura, nos modos aqui propostos, contribui para a satisfação dos *stakeholders* e, conseqüentemente, para o desempenho da empresa. Dessa forma, propõe-se neste estudo o entendimento de que cultura organizacional para desempenho pode ser definida, mais precisamente, como o exercício do valor da satisfação dos *stakeholders* por meio de práticas de gestão orientadas ao aprimoramento do desempenho individual e organizacional.

É sabido que há um expressivo número de práticas organizacionais e de valores que as empresas podem incorporar à sua cultura e aos seus sistemas de gerenciamento para alcançar resultados desejados em todas suas áreas de atuação e, inclusive, para melhoria do desempenho individual e organizacional. Especificamente, o valor de satisfação dos *stakeholders* e o conjunto das práticas aqui considerados, decorrem do entendimento do autor de que se constituem em um rol de informações, que permitem demonstrar se uma organização possui uma cultura orientada à busca do desempenho organizacional, expresso pela satisfação de seus *stakeholders*, assumida e disseminada entre todos os seus membros como seu primeiro e principal objetivo. Assim, pressupõe-se neste trabalho que os valores e o conjunto de práticas exercitados por uma empresa devem ter a maior abrangência possível no sentido de serem

capilarizados, permeando toda a organização, a fim de que possam proporcionar equilíbrio em termos de dotação de atenção e recursos a cada uma das áreas da empresa.

Neste sentido, o conceito do valor de satisfação dos *stakeholders* e do conjunto de práticas organizacionais aqui consideradas decorre do entendimento de que elas devem estar presentes nas empresas que desejam cumprir seus objetivos, os quais se viabilizam por meio do bom desempenho individual e organizacional nas diferentes atividades de seus processos, métodos, departamentos, setores, seções, áreas e outras instâncias que a compõem. O valor e as práticas organizacionais são: 1- valor da satisfação dos *stakeholders*; 2- práticas de rotinas organizacionais; 3- práticas de metas organizacionais; 4- práticas de melhoria contínua; 5- práticas de monitoramento de indicadores operacionais e 6- práticas de gestão do pessoal.

Este entendimento está alinhado com os termos expressos por Bedani e Veiga (2015) que atestam que, na formulação de práticas organizacionais as experiências de gestores predominam, resultando em proposições supostamente atóricas e assistemáticas que, ao se comprovarem eficazes, são generalizadas e aplicadas por outras organizações sem qualquer teste empírico quanto aos seus pressupostos. Mesmo assim, isto é, mesmo tendo sido observados os termos expressos por Bedani e Veiga (2015), foram buscadas evidências de que o valor e as práticas consideradas têm influência positiva no desempenho organizacional e foram também verificadas as suas consistências teóricas.

Neste sentido, o valor e as práticas, aqui consideradas encontram paralelo no trabalho dos autores Neely et al. (2001) que definem seu modelo *Performance Prism*, como um modelo que possui uma abrangente orientação aos *stakeholders* e encoraja os executivos a considerarem os desejos e necessidades de todos os *stakeholders* da organização. O modelo destes autores compreende cinco facetas, a saber: (1 - quem são os *stakeholders* e o que eles desejam e necessitam?); (2 - quais são as estratégias requeridas para garantir a satisfação dos *stakeholders*?); (3 - quais são os processos necessários para permitir que as estratégias sejam

cumpridas?); (4 - quais são as capacitações que a empresa deve ter para operacionalizar seus processos?); (5 - como os *stakeholders* podem contribuir com a organização?).

Pode-se, portanto, apontar similaridades entre o modelo descrito e o valor e práticas consideradas neste estudo, conforme segue: o valor de satisfação dos *stakeholders*, corresponde à faceta 1 do modelo *Performance Prism*, a qual busca entender quais os desejos e necessidades dos *stakeholders*; as práticas de metas organizacionais correspondem à faceta 2 do *Performance Prism* que são as estratégias; as práticas de rotinas organizacionais correspondem à faceta 3 do *Performance Prism* que são os processos; as práticas de melhoria contínua correspondem à faceta 4 do *Performance Prism* que são as capacitações, e por último, as práticas de gestão do pessoal correspondem à faceta 5 do *Performance Prism* que trata da contribuição dos *stakeholders*. As práticas de monitoramento dos indicadores operacionais não encontram correspondência em nenhuma faceta específica do *Performance Prism*, entretanto, monitorar estes indicadores é importante para que seja possível à empresa avaliar seus resultados operacionais.

O valor e as práticas consideradas encontram, adicionalmente, embasamento em outros estudos. O valor da satisfação dos *stakeholders* foi considerado devido ao entendimento de que ele representa o primeiro objetivo de uma empresa, e sendo assim, na prática, a adoção deste valor por uma empresa é importante por conferir um norte para toda a organização e por carregar um sentido motivacional capaz de unir os esforços dos seus membros em busca de sua realização. Entende-se que a empresa deve comunicar e deixar claro a todos os empregados quem são os *stakeholders* e que sua satisfação se constitui no principal e primeiro objetivo da empresa.

Tem base na teoria, mais especificamente nas definições e ou afirmações propostas por Schwartz (1994) de que valores são objetivos desejáveis, variando em importância, que servem como princípios guia na vida de uma pessoa ou entidade social. Conforme o autor, nesta

definição de valores como objetivos, estão implícitos quatro aspectos, a saber: 1- que os valores servem como interesse de alguma entidade social; 2- que eles, os valores, podem motivar ações, dando a elas direção e intensidade emocional; 3- que funcionam como padrões para julgar e justificar ações e 4- que são adquiridos por meio da socialização aos valores de grupos dominantes, por meio de experiências individuais de aprendizado.

Segundo Schwartz e Bilsky (1987), valores representam, em forma de objetivos conscientes, respostas a três exigências universais básicas com as quais todos os indivíduos ou sociedades precisam lidar: 1- necessidades dos indivíduos como organismos biológicos; 2- necessidades de interação social coordenada e 3- necessidade de funcionamento harmônico para a sobrevivência de grupos. No mesmo trabalho, os autores afirmam haver uma concordância generalizada na literatura relativas a cinco aspectos da definição conceitual de valores, a saber: a) - valores são conceitos ou crenças; b) - pertencentes a um desejável estado de existência ou de comportamentos; c) - que transcendem situações específicas; d) - guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos; e) - são ordenados por importância relativa a outros valores para formar um sistema de valores prioritários.

Todos os aspectos teóricos acima descritos relativos a valores corroboram a importância que é para as empresas a assunção específica do valor da satisfação dos *stakeholders* como seu primeiro objetivo, na medida em que, conforme já expresse, este valor é capaz de oferecer um norte, dar um sentido motivacional e unir os esforços da equipe para seu alcance. Também, como alinhamento teórico pode-se referir ainda à afirmação de Rokeach (1968), de que quando um valor é internalizado, ele se torna, consciente e inconscientemente, um padrão ou critério definido de conduta, uma vez que, quando alguém internaliza um valor específico, ele tem a crença duradoura de que um modo de existência ou de conduta é pessoal e socialmente preferível a modos alternativos de existência ou de conduta. Hofstede (1980) menciona que

valores retratam uma ampla tendência de um grupo preferir certos estados de coisas sobre outros.

Conforme cita Ansoff (1918, 1979), embora os termos responsabilidades e objetivos não sejam sinônimos, na teoria dos objetivos dos *stakeholders* eles foram unificados, pois esta teoria sustenta que os objetivos da empresa devem derivar do equilíbrio das demandas dos seus diversos *stakeholders*. Hofstede (1980) relata que a cultura afeta a organização, entre outras maneiras, por sua influência nos valores que definem metas e objetivos da organização e por identificar as partes (*stakeholders*) cujos interesses devem ser respeitados.

Por sua vez, os autores Freeman et al. (2004) esclarecem que a teoria dos *stakeholders* começa pela consideração de que valores são explicitamente e necessariamente parte dos negócios, capazes de unir os *stakeholders* quando bem articulados pela gerência da organização. Para os autores o foco da teoria dos *stakeholders* pode ser desenvolvido em duas questões, primeira: qual o propósito da empresa? Isto encoraja os gestores a articular o senso comum do valor organizacional que eles estabeleceram, viabiliza a realização de desempenho excepcional e impulsiona a empresa para a frente. A segunda questão é: qual o compromisso da gerência com os *stakeholders*? A resposta a esta questão força a gerência a definir que tipo de relacionamento deseja estabelecer com seus *stakeholders* de modo a cumprir os propósitos da organização.

Outros autores, Hitt et al. (2005) enquadram os *stakeholders* em três grupos principais. O grupo um, inclui os fornecedores de capital. O grupo dois é o grupo do mercado e produto e o grupo três, o organizacional. Fazem parte do primeiro grupo os proprietários, acionistas, isto é, os financiadores da empresa. No segundo, estão os clientes, os fornecedores, o governo, os sindicatos e as comunidades em que as empresas estão inseridas. O terceiro grupo é constituído pelos empregados. Todos os *stakeholders* tem suas próprias demandas, que muitas vezes são

conflitantes entre os diferentes grupos, mesmo assim, o objetivo das empresas é atender de forma equilibrada, a satisfação de cada grupo de *stakeholder* (Hitt et al., 2005).

Some-se à estas atribuições da empresa a necessidade de se autossustentar, isto é, manter-se ao longo do tempo como entidade capaz de cumprir suas obrigações (Stene, 1940). Assim, resumidamente, pode-se entender, pelas perspectivas apresentadas, que os objetivos das empresas são satisfazer seus *stakeholders* e se perpetuar. Considerando que a noção de continuidade está implicitamente inserida no desejo dos *stakeholders*, fica evidenciado que o objetivo das empresas se concentra na satisfação dos *stakeholders*. Como mencionado, a perpetuidade da empresa é inerente aos interesses dos *stakeholders*, que desejam ver satisfeitas suas demandas continuamente. Assim, doravante, neste trabalho é assumido que o primeiro objetivo das empresas é a satisfação de seus *stakeholders*, estando nesta afirmativa implícito o desejo da perpetuidade. Estes objetivos, atender seus *stakeholders* e se perpetuar, encerram um compromisso das empresas para com seus *stakeholders* e consigo própria. Para que sejam continuamente levados a efeito, o entendimento neste estudo é que os objetivos sejam divulgados, assimilados e compartilhados por todos os integrantes como um valor da organização; o valor da satisfação dos *stakeholders*. E, tendo a natureza de valor, sejam entranhados na cultura da empresa e operacionalizados pelas pessoas por meio das práticas organizacionais, na medida em que, conforme já visto em Hofstede et al. (1990), as práticas tipificam os valores organizacionais.

Bourdieu P. (1990), em seu tratado sobre a lógica da prática, esclarece que não é simples falar de práticas sob a perspectiva da ciência, sem que seja negativamente e, em especial, sobre aqueles aspectos da prática que são permanentemente mecânicos e, portanto, opostos à lógica do raciocínio e da dissertação. Segundo o autor, a prática tem uma lógica que não é a dos lógicos. E segue o autor, uma prática lógica é capaz de organizar todos os pensamentos, percepções e ações por meio de alguns princípios generativos, que estão intimamente

relacionados e constituem um todo praticamente integrado, apenas porque a prática pressupõe o sacrifício do rigor em prol da simplicidade e da generalidade. Seus princípios generativos não são apenas coerentes, capazes de gerar práticas intrinsecamente coerentes e compatíveis com as condições objetivas, mas também geram práticas, no sentido da conveniência, isto é, fáceis de dominar e usar, porque obedecem a lógica econômica da simplificação. O sentido prático seleciona objetivos e ações e, conseqüentemente, alguns de seus aspectos pelos quais determinam o que deve ser feito em determinada situação. Ainda, segundo o autor, é preciso estar ciente de que replicações da lógica da prática ocorrem, simplesmente, ao torná-la explícita.

Por sua vez, as cinco práticas organizacionais consideradas neste estudo encontram embasamento também em Combs et al. (2006), que afirmam haver encontrado evidências de que práticas organizacionais afetam o desempenho organizacional. Com base em seu trabalho de meta-análise agregando 92 estudos por meio dos quais foram examinadas 19.319 organizações, os autores evidenciaram que há relação entre práticas organizacionais e desempenho organizacional. Os autores estimaram à época que as organizações podem incrementar sua performance em 0,20 unidades de desvio padrão nos indicadores de desempenho para cada unidade de desvio padrão de aumento na aplicação de práticas organizacionais de desempenho.

Nos estudos examinados, Combs et al (2006) identificaram 22 práticas que os pesquisadores descreveram como práticas de trabalho de alto desempenho. No entanto, para garantir que se concentrassem apenas nas práticas em que houve consenso entre os pesquisadores, os autores eliminaram e não tomaram em consideração nove práticas que apareceram em menos de cinco estudos. Assim, focaram sua meta análise nas seguintes 13 práticas de trabalho: incentivo e compensação, treinamento, nível de remuneração, participação, seleção, promoção interna, planejamento de RH, horário de trabalho flexível,

avaliação de desempenho, procedimentos de reclamação, equipes, compartilhamento de informações e segurança no emprego.

De acordo com o modelo proposto por Hofstede et al. (1990), a cultura se manifesta por meio das práticas organizacionais e os membros de uma organização devem adotar as práticas se desejarem fazer parte dela. Assim, segundo os mesmos autores, as práticas constituem a essência da cultura de uma organização e desse modo a cultura deve ser operacionalizada pelas práticas que a tipificam. Um exemplo é a prática do círculo de controle de qualidade que teve sua origem nas empresas americanas, mas que no princípio não foi assimilada de modo unânime pelas empresas do ocidente. Somente depois de adaptada no Japão, foi aprimorada tão eficazmente pelas empresas japonesas, que os americanos a trouxeram de volta para ampla aplicação em suas próprias organizações. Em adição ao reconhecimento das organizações americanas sobre a importância das práticas japonesas, Hall (1987) apresenta uma tabela contendo uma lista de 33 diferentes práticas que as empresas de manufatura deveriam adotar para alcançar níveis de excelência em seu desempenho geral.

Com o objetivo de perenizar o processo de adoção de práticas organizacionais para fomento de maior produtividade e competitividade das organizações norte-americanas, foi criado, em 1987, por ato da presidência dos Estados Unidos da América, o Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige. Os critérios de premiação, em essência, referem-se à avaliação do nível de excelência das práticas organizacionais adotadas pelas empresas. Em 1991, com objetivos e critérios semelhantes ao da premiação norte-americana, foi lançado, no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade. A criação destes prêmios e de diversas outras premiações e certificações, que seguiram ideais análogos, reafirmaram a centralidade das práticas organizacionais na vida das empresas (Bedani & Veiga, 2015).

Os mesmos autores, (Bedani & Veiga, 2015), relatam ainda que na época as organizações japonesas representavam uma ameaça às corporações americanas, as quais,

buscaram maneiras de contra-atacar o avanço econômico japonês, por meio da adoção de modos de gestão inspirados nestas práticas. Assim, novas práticas organizacionais propagaram-se entre as organizações ocidentais. Para Verbeke (2000) algumas dimensões das práticas organizacionais indicam como toda a organização interage com os mercados; outras práticas focam o lado humano da organização e, em outros casos, práticas organizacionais envolvem o modo como os empregados em geral tratam os processos de gestão dos negócios.

Mais especificamente, as práticas de rotinas organizacionais, consideradas neste estudo como integrantes de uma cultura para desempenho, possibilitam a empresa atuar de forma regular e estável, isto é, sem surpresas em seus processos operacionais e permitem também que a empresa efetue alterações necessárias em seus quadros de pessoal e em seus processos sem que isto provoque distúrbios nas operações. Embora, afirmem Lemken e Rowe (2020), que a relação causal entre rotinas e desempenho continue inexplicada pela inexistência de qualquer testagem empírica, entende-se neste trabalho, que a forma rotinizada de atuar contribui para o desempenho organizacional.

Esta contribuição ao desempenho decorre dos vários benefícios que as rotinas produzem nas empresas conforme descrito por Becker (2004) que considera seis principais efeitos das rotinas nas organizações: 1 - coordenação e controle das atividades; 2 - trégua ou relaxamento dos membros da equipe, na medida em que, raramente, ocorrem surpresas relacionadas ao comportamento dos integrantes da equipe; 3 - economia dos recursos cognitivos, visto que há claras evidências empíricas de que rotinas permitem aos indivíduos economizar esforço mental e preservar sua capacidade de processamento de informações e tomada de decisões; 4 - redução de incertezas, na medida em que o aumento da rotinização favorece a redução de incertezas generalizadas dos tomadores de decisão; 5 - estabilidade de ações, o que permite, inclusive, promover alterações de processos de modo racional, beneficiando a flexibilidade

organizacional, e 6 - armazenagem do conhecimento, visto que a rotinização das atividades constitui a forma mais importante de memorizar o conhecimento operacional.

Também corrobora a indicação da prática de rotinas o entendimento de Geiger e Schroeder (2014), que apresentam rotinas organizacionais, basicamente, como sendo um programa de melhoria de desempenho, na medida em que, sua aplicação conduz a resultados predeterminados, assegura eficiência, legitimidade, responsabilização e confiabilidade nas empresas. Estes autores apresentam rotinas organizacionais, basicamente, como sendo um conjunto de regras pré-estabelecidas que contemplam duas perspectivas que se complementam; a primeira, a continuidade ou seguimento das regras e a segunda, as alterações, isto é, mudanças nas regras que compõem a rotina. Assim, segundo os autores, pela primeira perspectiva, as rotinas proporcionam melhoria do desempenho individual ao mesmo tempo em que promovem enfraquecimento cognitivo. Já, a segunda perspectiva, é a fonte de mudanças endógenas das próprias rotinas, promovendo o enriquecimento cognitivo dos indivíduos, de forma que a melhoria contínua é o resultado lógico esperado das rotinas organizacionais.

Outros autores definem rotinas e relatam diferentes benefícios que sua aplicação pode trazer às empresas. Rotinas organizacionais são atividades habituais seguidas pelos membros de uma empresa sem necessidade de orientações específicas ou supervisão detalhada (Stene, 1940). Rotinas contribuem para estabilidade operacional e para mudanças (Feldman & Pentland, 2003). Rotinas podem ser gravadas, arquivadas e, posteriormente podem ser descritas e ensinadas a novos membros de uma organização (Cohen 2007). O conceito de rotina organizacional expandiu-se do estreito exemplo de trabalho de baixa habilidade para uma gama mais ampla de atividades operacionais (Pentland & Hærem, 2015). As rotinas organizacionais desempenham papel relevante no procedimento de aprendizagem organizacional (Becker, 2017). Como visto nas afirmações acima, a adoção de rotinas, pode propiciar inúmeros e diferentes benefícios a uma empresa, sem os quais, o alcance do desejado desempenho

organizacional pode ficar comprometido. Contudo, é sabido que não há, ainda, estudos empíricos disponíveis que comprovem exata correlação entre rotinas e desempenho organizacional.

Outras práticas consideradas neste estudo que, entende-se, contribuem ao bom desempenho individual e organizacional são as práticas de metas organizacionais. A importância destas práticas tem a ver com a dinâmica existente no contexto de atuação das empresas. Para Thompson e McEwen (1958) a definição de metas é essencialmente um problema de definição das relações desejadas entre uma organização e seu ambiente e a mudança em qualquer um requer revisão e talvez alteração das metas definidas. Segundo estes autores é improvável que uma organização possa continuar indefinidamente se suas metas forem formuladas arbitrariamente, sem considerar suas relações e influências do meio em que atua.

Gross (1969) afirma ser a existência predominante de metas o que distingue uma organização formal de todos os outros tipos de sistemas de agrupamento coletivo. O autor considera a meta organizacional como um estado para o qual a organização como um todo está se movendo, conforme evidenciado nas intenções declaradas por seus membros e nas atividades nas quais eles se envolvem. Latham e Locke (1991) declaram haver realizado aproximadamente 400 estudos para examinar a relação entre os atributos de metas e desempenho. Os autores constataram de forma consistente que o desempenho é uma função linear da dificuldade da meta e, sendo assim, quanto mais difícil for a meta, maior será o desempenho, desde que as metas sejam atribuídas conforme capacidade das pessoas e que estas assumam compromisso com a meta.

Conforme Hamel e Prahalad (1993) estabelecer metas é como a criar abismos entre os recursos e as ambições da empresa e, uma vez estabelecidas as metas ou suas ambições, a empresa deve colocar em prática recursos e ações orientadas ao seu atingimento. Shinkle (2011)

esclarece que as metas são as aspirações organizacionais. São os níveis de desempenho desejados em resultados específicos, também chamados pelo autor de pontos de referência. Conforme relata Wang (2018) metas organizacionais e necessidades individuais estabelecidas com graus de desempenho mensuráveis e claramente especificados, facilitam o aprendizado individual autogerido, promovem e direcionam a interação social e o trabalho em equipe, possibilitando alcançar desempenho sustentável.

Kleingeld et al. (2011) em sua meta-análise, baseada em 38 estudos selecionados de um conjunto inicial de 131 trabalhos pesquisados, relatam como resultado um efeito positivo e robusto no desempenho quando as metas definidas são difíceis, isto é, desafiadoras, específicas e orientadas ao desempenho da equipe. Para Linder e Foss (2018), metas organizacionais são vistas, tipicamente, como tendo centralidade para o funcionamento, desempenho e até sobrevivência das organizações. Por traduzirem objetivos da organização é adequado referir-se às metas organizacionais como pertinentes ao nível macro. No entanto, na medida em que são compartilhadas por todos os membros da organização é significativo dizer que as metas são também concernentes ao micro nível organizacional.

Outras práticas para o desenvolvimento e implementação das metas da empresa são chamadas de gerenciamento por objetivos. Nestas práticas as metas são definidas entre chefe e subordinado que podem ser de natureza individual, isto é, metas do indivíduo ou metas da empresa. Conforme relatam Rodgers e Hunter (1991), a definição das metas, participação na tomada de decisões e *feedback* adequado têm, cada um, demonstrado aumentar a produtividade nas empresas. O gerenciamento por objetivos, *Management By Objectives* (MBO), que combina estes três processos, também deve aumentar o desempenho. Num estudo de meta-análise conduzido pelos autores Rodgers e Hunter (1991), foi evidenciada esta predição positiva, tendo os autores relatado haver encontrado ganhos de produtividade e desempenho em 68 de um total de 70 análises conduzidas.

No Brasil, a lei 10.101 de 19/12/2000 regula a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa, decorrentes de negociação entre a empresa e seus empregados. Neste acordo o programa de metas, seus resultados e prazos são pactuados entre as partes e podem incluir metas para o desempenho financeiro e operacional. Em geral, é também previamente definido no acordo o valor monetário a ser pago aos empregados pelo atingimento das metas estabelecidas. O programa é conhecido nacionalmente pelo nome de PLR, Programa de Participação nos Lucros e Resultados. Assim, por requerer a participação conjunta da chefia da empresa e seus empregados na definição de metas, dos resultados e prazos esperados, pode-se entender que, na sua essência, os programas PLR e MBO apresentam similaridade.

Como visto nas afirmações acima, a adoção de metas que sejam ao mesmo tempo desafiadoras, adequadas ao nível de capacitação das pessoas e orientadas ao bem comum, pode propiciar inúmeros e diferentes benefícios a uma empresa, inclusive a melhoria do desempenho individual e organizacional.

Dado o entendimento de que contribuem a uma cultura para o desempenho, são também consideradas neste estudo as práticas de melhoria contínua. A importância desta prática tem a ver com o posicionamento concorrencial da empresa no mercado, uma vez que o empenho pela sobrevivência e continuidade requer atuação firme em busca de níveis superiores de excelência e desempenho organizacional. O conceito de melhoria contínua advém do termo japonês *kaizen*, uma palavra composta que inclui dois significados: *kai* significa mudança e *zen* significa para melhorar (Sanchez & Blanco, 2014). A edição de 1993 do *New Shorter Oxford English Dictionary* incorporou a palavra *kaizen*. O dicionário define *kaisen* como melhoria contínua das práticas de trabalho, eficiência pessoal, entre outras, como uma filosofia empresarial (Imai, 1997). Para este autor, a partir de então, o termo *kaizen* ganhou cidadania no vocabulário do idioma inglês.

Conforme Bessant et al. (1994), em sua forma mais simples, as práticas de melhoria contínua podem ser definidas como um processo que abrange toda a empresa, envolve a participação das pessoas, tem foco na melhoria incremental, feita em pequenos avanços com alta frequência e que, isoladamente, têm pouco impacto, mas na forma cumulativa podem fazer uma significativa contribuição para o desempenho organizacional. Granerud e Rocha (2011) afirmam que melhoria contínua é uma abordagem de gestão que incorpora sistematicamente as sugestões dos funcionários em relação ao desenvolvimento incremental de diferentes aspectos da produção e são considerados um recurso importante no aumento do desempenho organizacional.

Bhuiyan e Baghel (2005) por meio de seu trabalho de revisão da literatura, traçaram a evolução das práticas de melhoria contínua desde suas primeiras raízes na área de manufatura às metodologias atuais mais sofisticadas que podem ser usadas em qualquer organização para melhora do desempenho. Os autores afirmam que a publicação de seu artigo agrega valor para profissionais, por fornecer orientação para implementação de um programa ou metodologia de melhoria contínua adequado às necessidades específicas de uma organização.

Empresas, nos dias atuais, enfrentam uma necessidade constante de manter baixo custo da qualidade, reduzir o desperdício, otimizar mão de obra nas linhas de produção e, ao mesmo tempo, acelerar a fabricação para alcançar e manter competitividade. Muito disso pode ser feito por meio da implementação de práticas de melhoria contínua, que definimos como uma cultura de melhoria sustentada, visando eliminar desperdícios em todos os sistemas organizacionais e processos, envolvendo todos as pessoas da organização (Singh, 2015). O emprego das práticas de melhoria contínua tem se estendido para outros setores de atividade como educação, esportes e medicina (Bailey et al., 2010; Clark et al., 2014; Darling-Hammond & Plank, 2015; Graham & Woodhead, 2021; Huckman & Raman, 2015; Mahmoud, 2006; Rodrigues et al., 2014; Temponi, 2005).

Como visto nas afirmações acima, a adoção de práticas de melhoria contínua no escopo da cultura para o desempenho, pode ser feita por empresas de qualquer segmento de negócios e de diferentes atividades. Pelo fato de envolver a participação das pessoas, o exercício de tais práticas pode propiciar inúmeros benefícios a empresa, inclusive e, principalmente, a melhoria do desempenho individual e organizacional.

Ao incluir em sua cultura as práticas de monitoramento de indicadores de desempenho uma empresa pode acompanhar e analisar os resultados de seus principais indicadores financeiros e não financeiros. A importância desta prática tem a ver com a necessidade da empresa de buscar constantemente melhorar seu desempenho nos diversos indicadores e para tanto deve comparar os níveis obtidos aos níveis esperados de desempenho. Neely e Najjar (2006) mencionam que preceitos como: você consegue melhorar o que você controla e não o que você espera, indicam, implicitamente, que o papel principal da medição de desempenho é fornecer aos gestores meios de controle sobre as operações. Mat et al. (2017) atestam que indicadores chave de desempenho, ou *Key Performance Indicators* (KPIs) revelam o desempenho de uma empresa em relação as suas metas e são usados pelos tomadores de decisões permitindo ações corretivas onde há desvios em relação aos níveis de desempenho esperados.

Kaplan e Norton (1996), criadores do BSC, *Balanced ScoreCard*, um sistema de medição e monitoramento de indicadores de desempenho que é amplamente utilizado nas empresas em todo o mundo, se referem as mudanças ocorridas no ambiente empresarial desde o início da era industrial até o início do século XXI como indutoras da necessidade de monitorar novos indicadores de desempenho, em especial, os indicadores dos ativos intangíveis. Segundo os autores, a habilidade das empresas em mobilizar seus ativos intangíveis tornou-se muito mais importante do que simplesmente investir e gerenciar seus ativos físicos. Os autores acrescentam que somente por meio dos ativos intangíveis as organizações podem desenvolver

relacionamentos leais com clientes, introduzir produtos e serviços inovadores, mobilizar seus empregados motivando-os na direção da melhoria contínua dos processos e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Em última análise, concluem Kaplan e Norton (1996), é somente por meio dos ativos intangíveis que as empresas conseguem gerar valor para o negócio e satisfação para os seus *stakeholders*, ou seja, conseguem cumprir seus objetivos.

Low e Kalafut (2003) reiteram que as empresas podem ter demorado para pensar sistematicamente nos intangíveis, mas elas dificilmente poderão evitar agir sobre eles ou reagir aos valores que mercados de todos os tipos começaram a reputar nos ativos intangíveis. Os ativos intangíveis, por sua vez, são gerados pelas pessoas da organização. Considerando esta abordagem sobre a importância dos intangíveis e a influência das pessoas no aprimoramento dos mesmos, torna-se oportuno voltar a Kaplan e Norton (1996), pois eles consideram que o sistema BSC se originou justamente porque se buscava um sistema de informações que pudesse medir e monitorar os ativos intangíveis, isto é, um sistema por meio do qual a empresa pudesse avaliar ativos como capacidade dos processos, competências e motivação dos empregados, lealdade dos clientes, qualidade dos serviços ao cliente, satisfação da comunidade e demais *stakeholders*, entre outros diversos indicadores de desempenho.

Bhatti et al. (2013) elaboraram um estudo analisando dados coletados referentes ao gerenciamento de 84 organizações de manufatura, usando um questionário estruturado para avaliar o impacto dos KPIs no desempenho das organizações. Os resultados mostraram que as organizações, em geral, colocam maior foco nos indicadores da satisfação do cliente e confiabilidade de entrega em termos de monitoramento de desempenho. Porém, entendem e afirmam os autores que, monitorar o desempenho de outros indicadores, como de custos, financeiro, da qualidade de produtos e serviços, da segurança, da satisfação dos funcionários, entre outros, têm impacto significativo e positivo no desempenho geral da organização.

Hristov e Chirico (2019) descrevem, como resultado de seu trabalho de revisão baseado em 82 artigos, um círculo virtuoso decorrente da implementação de práticas de sustentabilidade que incluem medidas ambientais, sociais e econômicas e, em que, os KPIs tem um papel fundamental na avaliação do nível de desempenho dos diferentes indicadores de sustentabilidade. Observa-se, portanto, que integrar práticas de monitoramento de indicadores de desempenho na cultura de uma empresa, permite aos gestores definir quais ativos, tangíveis e ou intangíveis, devem ser monitorados e, principalmente, tomar ações corretivas onde há desvios em relação aos níveis de desempenho esperados.

As boas práticas de gestão do pessoal quando presentes na cultura de uma empresa orientam os gestores a estimular e reconhecer as pessoas, promover um clima organizacional saudável e harmônico, valorizar a satisfação de todos os *stakeholders* e disseminar o entendimento de que este deve ser o primeiro e principal objetivo da empresa. A importância desta prática se explica pelo fato de que a satisfação dos *stakeholders*, neste trabalho entendida como desempenho organizacional, é resultante da somatória do desempenho individual de cada trabalhador e do desempenho das equipes. DeNisi (2000) considera que empresas não desempenham, pois afirma o autor, são os indivíduos e as equipes que em uma organização desempenham de modo a permitir que a organização alcance resultados, aos quais nos referimos como desempenho organizacional.

DeNisi (2000) considera também que o desempenho organizacional é sempre um fenômeno multinível, pois várias condições parecem ser verdadeiras, conforme segue: - gerencia-se e mede-se o desempenho individual dos empregados na expectativa de que este possa influenciar o desempenho da equipe ou, ainda, de toda organização; - desempenho em um nível superior de análise nas organizações é devido, em parte, ao desempenho em níveis inferiores e, frequentemente, é maior que a simples somatória do desempenho destes níveis inferiores; - a estrutura e as estratégias organizacionais atuam como limitadoras do desempenho

individual e das equipes, entretanto, para compreender o desempenho dos indivíduos e das equipes, precisamos compreender primeiramente o contexto em que o desempenho ocorre. Conforme o autor, embora modelos de desempenho não sejam idênticos, eles são similares, sugerindo que desempenho é um construto multinível, uma vez que desempenho existe nos níveis individual, de equipes e organizacional.

Huselid (1995) relata que suas pesquisas com base em uma amostra de quase mil empresas, indicaram que as práticas de gestão de recursos humanos, resultaram em impacto estatisticamente significativo no aumento da produtividade dos empregados e do desempenho financeiro das empresas. Youndt et al. (1996) pesquisaram em 97 empresas e evidenciaram que sistemas de recursos humanos focados no aprimoramento do capital humano com direcionamento a estratégias de gestão da qualidade, estavam diretamente relacionados a múltiplas dimensões do desempenho operacional, como produtividade dos funcionários, eficiência de máquinas e equipamentos e alinhamento ao cliente. Os recursos humanos quando considerados numa abordagem estratégica interdisciplinar, na psicologia, economia e finanças, e tratados como função do negócio e como um sistema de criação de valor, contribuem diretamente com a implementação das metas operacionais e estratégicas da empresa (Becker & Gerhart, 1996).

A respeito da temática da gestão do pessoal, Kienen e Wolff (2002) propõem que administrar comportamento humano implica em administrar aquilo que as pessoas fazem como participantes das organizações, sendo justamente por meio das suas ações possível formular e atingir metas organizacionais. Collins e Smith (2006), em sua pesquisa com 136 empresas de tecnologia, relatam que as práticas de recursos humanos baseadas em compromissos estavam positivamente relacionadas a ambientes organizacionais de confiança, cooperação, unidade de expressão e capacidade de compartilhar conhecimento, com impacto direto no desempenho organizacional, crescimento firme das vendas e receita de novos produtos e serviços.

Por sua vez, Kalyani e Sahoo (2011) relatam que a excelência organizacional precisa de constante aprimoramento, pois as mudanças drásticas no cenário de negócios exigem rápida transformação da missão, visão, valores fundamentais, competência central, estilos e sistemas de gestão, estrutura política, estruturas hierárquicas, processos e mecanismos de renovação das organizações. Os autores ainda esclarecem que qualquer programa sério de mudanças deve girar em torno das pessoas, mudando sua mentalidade, comportamento e nível motivacional e sendo assim, estratégias de recursos humanos podem desempenhar importante papel para ajudar as organizações a alcançar mudanças necessárias em direção à excelência de seu desempenho organizacional.

Ao longo dos anos, diferentes estudos têm sido realizados buscando explorar a relação entre gestão de pessoal e desempenho organizacional. Neste sentido, Albrecht et al. (2015) descrevem um modelo em que quatro práticas de gestão de recursos humanos focadas no engajamento como: seleção de pessoal, socialização, treinamento e desenvolvimento e gestão do desempenho, influenciam o clima organizacional, as experiências psicológicas de segurança dos indivíduos, o significado do trabalho o engajamento dos funcionários e, em consequência, o desempenho organizacional e a vantagem competitiva.

Na mesma área de interesses, Rasool e Shah (2015) realizaram uma revisão da literatura entre os anos de 1994 a 2013 sobre o impacto dos recursos humanos no desempenho das empresas. Os autores selecionaram 33 estudos e indicaram dez práticas de recursos humanos mais presentes nos estudos e suas respectivas frequências, que foram: treinamento 15,5%; compensação/salários 15,1%; recrutamento cuidadoso 9,1%; avaliação de desempenho 6,4%; participação dos funcionários 6,4%; trabalho em equipes 5,7%; promoções 5,3%; procedimentos formais de reclamação 4,2%; compartilhamento de informações 4,2%, e design do trabalho 3,4%. Os autores apresentaram também nove variáveis de desempenho

organizacional mais presentes nos estudos com suas respectivas frequências, que foram: produtividade 13,0%; lucro 9,8%; rotatividade do pessoal 9,8%; crescimento das vendas 8,9%; qualidade do produto e/ou do serviço 6,5%; participação de mercado 5,7%; satisfação do cliente 4,9%; desempenho organizacional 4,9%, e eficiência no trabalho 4,1%.

Considerando que, obter bom desempenho é condição para viabilizar o cumprimento de objetivos da organização e que o alcance de bom desempenho depende das pessoas, pode-se inferir ser apropriado e necessário que as pessoas entendam, claramente, que o objetivo principal das empresas é a satisfação dos seus *stakeholders*, uma vez que esta, expressa o desempenho organizacional. A este respeito, Boswell (2006) conceitua a linha de visão como sendo a compreensão que um funcionário tem dos objetivos da empresa e como ele pode contribuir para o cumprimento de tais objetivos. Entende o autor que, se os funcionários tiverem uma compreensão precisa dos objetivos da organização e como contribuir, deve ser mais provável, ou pelo menos mais possível, que o comportamento dos empregados seja mais alinhado com os interesses e as necessidades da empresa em direção ao cumprimento dos seus objetivos.

A partir das proposições dos diferentes autores mencionados, pode-se concluir que as pessoas e equipes organizacionais devem ser adequadamente esclarecidas no sentido de que as práticas organizacionais constituem o caminho para cumprimento do primeiro e principal objetivo da empresa que é a satisfação de todos os *stakeholders*, aí incluídos os seus colaboradores. Além deste esclarecimento, de que os empregados também podem ter atendidas as suas demandas quando a empresa consegue cumprir seus objetivos, isto é, satisfazer seus *stakeholders*, é de fundamental importância que as pessoas e equipes recebam um adequado suporte da organização. Neste sentido, Oliveira-Castro et al. (1999) afirmam que uma percepção favorável de suporte organizacional fortalece a expectativa de esforço e resultado e o envolvimento afetivo do empregado com a organização, resultando em maior esforço do

empregado para atingir os objetivos organizacionais. Conforme verificado, a ideia central ou conceito comum expresso nas citações acima é que a força de trabalho, isto é, as pessoas da organização, individualmente, e em equipe podem contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

Concluindo este texto introdutório do presente trabalho, resume-se os aspectos relevantes verificados na literatura, bem como os principais entendimentos daí decorrentes: 1 – uma revisão dos princípios que norteiam o capitalismo vem ganhando força na academia e nos mercados; 2- o compromisso com a satisfação dos *stakeholders*, assumido pelos altos executivos das grandes empresas, integrantes da BRT, podem ser considerados uma profunda reformulação na forma de conduzir negócios, alternando o foco da satisfação dos *shareholders* para satisfação de todos os *stakeholders*; 3- a satisfação dos *stakeholders* deve ser o primeiro e principal objetivo de uma empresa e, ao mesmo tempo, considerada uma métrica para avaliar o desempenho geral de uma organização; 4- o desempenho organizacional tem estreita dependência do desempenho individual e das equipes de trabalhadores; 5- há relação entre práticas de cultura e desempenho organizacional; 6- valores e práticas podem ser propostos pela empresa e assimilados e desenvolvidos por sua força de trabalho constituindo, desse modo, a sua cultura organizacional; 7- a cultura organizacional pode ser orientada à melhoria do desempenho da empresa.

Embora sejam claras as ideias e conceitos que constituem o movimento de reformulação na forma de conduzir negócios, alternando o foco da satisfação dos *shareholders* para satisfação de todos os *stakeholders* de uma organização, observa-se na literatura uma lacuna caracterizada pela inexistência de instrumentos que permitam testar empiricamente a relação entre cultura e desempenho organizacional expresso pela perspectiva da satisfação dos *stakeholders*. Considerando os aspectos acima e a mencionada lacuna, o objetivo deste trabalho foi desenvolver dois instrumentos, sendo o primeiro, denominado Escala de Satisfação dos

Stakeholders (ESS), uma escala para avaliar o desempenho organizacional pela métrica satisfação dos *stakeholders*. O segundo, denominado Questionário da Cultura Organizacional de Desempenho (QCOD), um questionário que avalia se estão presentes na empresa valores e práticas componentes de uma cultura organizacional orientada para o desempenho organizacional. Adicionalmente, foi testada a relação preditiva da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional (satisfação dos *stakeholders*). Como estudos psicométricos, procurou-se buscar evidências de validade baseadas nas suas estruturas internas e na relação com variáveis externas e examinar estimativas de precisão por consistência interna para ambos os instrumentos.

A lacuna identificada na teoria relativa à inexistência de instrumentos para testar a relação entre cultura e desempenho organizacional pela perspectiva da satisfação dos *stakeholders* fora, também, percebida na prática, pelo autor, ao longo de sua trajetória profissional. O autor tem formação em engenharia industrial, é mestre em administração de empresas, doutorando em psicologia e, ao longo de sua carreira de mais de 40 anos, trabalhou, no Brasil, em cinco empresas multinacionais de diferentes segmentos de mercado, nas quais desempenhou diversas funções de gerenciamento de projetos, de pessoas, de equipes, de negócios e gestão de empresa. Assim, seu histórico acadêmico associado ao exercício prático da gestão, propiciaram ao autor, capacitação para perceber o movimento *pro-stakeholders* e identificar os citados achados acadêmicos que sustentam sua proposição de instrumentos para avaliação do desempenho e cultura organizacional pela perspectiva da satisfação dos *stakeholders*.

Para viabilização desta proposta, o trabalho foi dividido em três estudos. O Estudo 1 contemplou a construção e a busca de evidências de validade baseadas na estrutura interna e na relação com variáveis externas (i.e., satisfação no trabalho) e estimativas de precisão por consistência interna da ESS. Sendo assim, com base nestes objetivos as hipóteses são: h1)

espera-se encontrar uma estrutura fatorial formada por seis fatores para a ESS, sendo eles financiadores, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e governo (Freeman et al., 2010); h2) espera-se para todos os fatores índices de precisão alfa e ômega maiores que 0,70, e h3) espera-se encontrar correlações positivas entre os fatores da ESS e EST, em especial, correlações fortes, entre o fator empregados da ESS e os fatores da EST, visto que a EST, nos seus diversos fatores, consulta a visão do próprio empregado em relação à satisfação com seu trabalho. Correlações de magnitude moderada ou fraca são esperadas entre os fatores financiadores, clientes e fornecedores da ESS e os fatores da EST, uma vez que os empregados em suas funções laborais interagem com os *stakeholders* citados (Freeman et al., 2010; Siqueira, 2008).

O Estudo 2 objetivou a construção e busca de evidências de validade baseadas na estrutura interna e na relação com variáveis externas (i.e., cultura organizacional) e estimativas de precisão por consistência interna do QCOD. Sendo assim, com base nestes objetivos as hipóteses são: h4) espera-se encontrar uma estrutura fatorial com seis fatores para o QCOD que representam valor e práticas como fatores subjacentes à cultura organizacional (Hofstede et al., 1990). No seu conjunto a estrutura do QCOD reúne fatores que constituem uma Cultura organizacional para desempenho, sendo eles, valor da satisfação dos *stakeholders* (Schwartz, 1994), práticas de rotinas organizacionais (Geiger & Schroeder, 2014), práticas de metas organizacionais (Wang, 2018), práticas de melhoria contínua (Bessant et al., 1994), práticas de monitoramento de indicadores operacionais (Mat et al., 2017) e práticas de gestão do pessoal (Albrecht et al., 2015); h5) espera-se que todos os fatores do QCOD apresentem índices de precisão alfa e ômega maiores que 0,70, e h6) espera-se encontrar correlações significativas e positivas e fortes entre os fatores do QCOD e do IBACO visto que ambos avaliam cultura organizacional (Ferreira et al., 2002; Hofstede et al., 1990).

O Estudo 3 buscou verificar a relação preditiva da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional (satisfação dos *stakeholders*), apresentando como variáveis preditoras os fatores valor da satisfação dos *stakeholders* e práticas organizacionais para o desempenho, constituintes da cultura organizacional e, como variáveis preditas, a satisfação dos diversos *stakeholders* de uma organização. Com base neste objetivo, h7) espera-se encontrar relações preditivas positivas e significativas entre as variáveis da cultura organizacional e as variáveis do desempenho organizacional (satisfação dos *stakeholders*). Esta predição é baseada no entendimento de que o exercício deste conjunto de valor e práticas da cultura organizacional promove a melhoria do desempenho organizacional (Albrecht et al., 2015; Bessant et al., 1994; Geiger & Schroeder, 2014; Mat et al., 2017; Schwartz, 1994; Wang 2018).

Estudo 1: Construção e estudo psicométrico da ESS

O objetivo do Estudo 1 foi construir a ESS que tem a finalidade de avaliar o desempenho organizacional pela métrica satisfação dos *stakeholders*. Assim, o Estudo 1 teve a seguinte sequência de ações: a) elaboração dos itens pertinentes aos fatores representativos dos grupos de *stakeholders*; b) busca de evidências da validade com base na estrutura interna e verificação das estimativas da precisão por consistência interna dos fatores do instrumento, e c) busca de evidências da validade com base na relação com variáveis externas, tendo sido correlacionada a ESS à Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Portanto, espera-se: h1) uma estrutura fatorial formada por seis fatores para a ESS, sendo eles financiadores, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e governo (Freeman et al., 2010); h2) índices de precisão alfa e ômega maiores que 0,70, e h3) correlações positivas entre os fatores da ESS e EST. Mais especificamente, espera-se correlações positivas entre os fatores Financiadores e Empregados da ESS e os fatores da EST, visto que esta escala avalia a satisfação no trabalho que, entende-se, é influenciada e percebida pelos financiadores e empregados da organização.

Método

Aspectos Éticos

Todos os Estudos constituintes desta tese implicaram na obtenção previa das autorizações das instituições de local de coleta de dados. Assim, o projeto foi submetido à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Francisco (CAAE: 94980418.8.0000.5514). Ademais, no momento da aplicação foram informados os objetivos da pesquisa e apresentado o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE; Anexo 1) aos alunos respondentes, os quais somente participaram da investigação mediante prévio registro do seu consentimento no TCLE.

Construção dos itens da ESS

No procedimento de construção de itens foi adotada uma linguagem adequada para níveis de escolaridade igual ou superior ao Ensino Médio. Foram também seguidas as recomendações para utilizar asserções afirmativas e diretas usando redação clara e concisa, evitando também questões múltiplas e questões com conteúdo que seja predominante em algum grupo específico (Hair et al., 2009). Também, quanto a formulação dos itens e escala de respostas, foram observadas e seguidas as recomendações de Gehlbach e Artino (2017). Sobre a escala de respostas os autores recomendam que seja: evitado o uso de opções de respostas dicotômicas (e.g., sim/não), especificada nas opções de respostas a palavra relativa ao conteúdo indagado no item, utilizada escala de quatro a sete opções de respostas e que sejam adotadas opções de respostas verbais ao invés de numéricas e escritas textualmente, sem deixar opções em branco, sujeitas à interpretação do respondente.

Os itens da ESS foram elaborados a partir do conceito de satisfação dos *stakeholders* proposto por Freeman et al. (2010). Os itens buscam captar a opinião do respondente a respeito do nível de satisfação dos diferentes *stakeholders* da empresa. O primeiro fator é formado pelo grupo dos *stakeholders* fornecedores do capital da empresa, isto é, os financiadores e, para avaliar sua satisfação foram criados itens como: “a empresa, em geral, diferencia-se positivamente no mercado?”. O segundo fator da escala é formado pelo grupo correspondente a satisfação dos empregados, com itens como: “em sua opinião, qual o nível de satisfação dos empregados da empresa em relação ao reconhecimento pelo trabalho desempenhado?”. O terceiro fator é composto pelos clientes da empresa e, para medir sua satisfação, contém itens como: “a empresa é criticada por má qualidade de seus produtos e/ ou serviços?”.

O quarto fator se refere aos fornecedores e busca medir o grau de satisfação deste grupo de *stakeholders* com itens como: “os fornecedores atrasam entregas à empresa?”. O quinto fator representa a comunidade e para avaliar a satisfação deste grupo de *stakeholders* contém

itens como: “a empresa é criticada por poluir rios, lagos ou mananciais de água em seu entorno?”. O sexto fator é governo em suas esferas federal, estadual e municipal, representado por seus órgãos de controle, tendo sido criados para medir a satisfação deste grupo de *stakeholders* itens como: “a empresa foi multada por operar em desacordo com normas fiscais?”. No total foram construídos 28 itens, assim distribuídos para representação dos fatores: financiadores sete itens, empregados seis itens, clientes quatro itens, fornecedores três itens, comunidade cinco itens e governo três itens.

Na escala ESS, os itens não são destinados a avaliar o desempenho dos indivíduos respondentes, mas usados apenas para que respondam questões relativas aos fatos e ocorrências operacionais, com base em seu conhecimento e informações sobre a empresa. Trata-se assim, de uma escala de heterorrelato e o cômputo das respostas indica o nível de satisfação dos diferentes *stakeholders* com base na avaliação do respondente.

Na ESS, foi adotada uma escala de respostas do tipo Likert que, segundo Cooper e Schindler (2016), permite que os respondentes expressem sua percepção favorável ou desfavorável em relação a ideia subjacente ao conteúdo de cada item. Foi também tomado o cuidado de repetir de forma escrita, a tradução ou significado dos termos do idioma inglês, sempre que aparecem nos itens da ESS. De modo a evitar o uso de itens com interrogações negativas, conforme sugerido por Gehlbach e Artino (2017), optou-se por usar asserções com frases sem negação. Como exemplo, ao invés de “a empresa não causa poluição sonora?”, foi criado o item “a empresa é criticada por causar poluição sonora?”. Assim, resposta afirmativa a este item indica insatisfação e, portanto, trata-se de um exemplo de item de polo negativo.

Participantes

A amostra consistiu em 707 adultos trabalhadores e foi conduzida no ambiente universitário, mais especificamente junto a alunos dos cursos superiores, noturnos, de Administração de Empresas, Engenharia de Produção, Engenharia Química, Logística,

Ciências Contábeis e Marketing de universidades particulares do interior do estado de São Paulo. Tratou-se de uma amostra de conveniência, não probabilística, composta por alunos universitários que, simultaneamente ao curso de graduação em período noturno, são trabalhadores de empresas dos segmentos de serviços (43,1%), industrial (32,6%) e comercial (24,3%). Pessoas com idade variando entre 18 e 60 anos ($M = 24,86$; $DP = 7,15$), sendo a maioria do sexo feminino (59,1%). Trabalhadores com vínculo celetista (69,8%), estagiários (17,9%), autônomos (8,2%), funcionários públicos (2,0%) e desempregados que responderam à pesquisa baseando-se no seu último emprego (2,0%). Em relação ao número de empregados das empresas em que trabalhavam os respondentes, a amostra apresentou os seguintes dados: empresas com até nove empregados (16,4%), empresas com 10 a 99 empregados (30,0%), empresas com 100 a 999 empregados (26,7%) e empresas com mais de 1000 empregados (26,9%).

Instrumentos

Escala de Satisfação dos *Stakeholders* (ESS; Anexo 2). A ESS foi desenvolvida neste estudo e inicialmente contou com 28 itens e seis fatores de agrupamento de *stakeholders*, que são: financiadores, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e governo. Trata-se de uma escala de heterorrelato na qual os itens são respondidos por meio de uma escala do tipo Likert de quatro pontos com variantes de intensidade ou frequência para resposta aos itens.

Escala de Satisfação no Trabalho (EST; Siqueira, 2008; Anexo 3). A EST, em sua versão reduzida, é constituída de 15 itens e tem o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões de seu trabalho, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções, que apresentaram no estudo de Siqueira (2008) índices de precisão Alfa iguais a 0,81, 0,90, 0,84, 0,77 e 0,81, respectivamente. Em relação ao sistema de

resposta, é utilizada uma escala do tipo Likert, de 7 pontos, variando de “totalmente insatisfeito” (1) a “totalmente satisfeito” (7).

Questionário sociodemográfico (Anexo 4). Com o objetivo de obter dos respondentes as seguintes informações: idade, sexo, vínculo empregatício, número de empregados e ramo de operação da empresa em que trabalha.

Procedimentos

As aplicações foram agendadas e realizadas nas respectivas unidades de salas de aulas dos cursos participantes da pesquisa. Aplicações foram feitas via *online* e respondidas por meio de *smartphones* dos próprios alunos, tendo o pesquisador fornecido o *link* de acesso aos questionários e feito um *rapport* em sala de aula no início de cada sessão de coleta. O tempo médio de resposta aos questionários foi de 24 minutos. Foi utilizada a plataforma digital *Survey Monkey* para carregar os instrumentos, bem como captar as respostas e alimentar o banco de dados. A sequência de apresentação dos instrumentos foi: TCLE, ESS, EST e Questionário sociodemográfico. Obteve-se nesta pesquisa um total de 901 respostas, sendo que 194 foram descartadas por diversos motivos como, não concordarem com o TCLE (9 pessoas), por não estarem trabalhando (101) e por não terem respondido inteiramente os dois instrumentos deste Estudo 1 (84 pessoas). Sendo assim, a amostra utilizada no estudo foi de 707 respondentes.

Análise de dados

Os dados foram organizados, tabulados e submetidos a análises descritivas para caracterização da amostra. Para análise da estrutura interna, isto é, quanto os fatores são evidenciados empiricamente, a ESS foi submetida a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com método de estimação *Weighted Least Square Mean and Variance adjusted* (WLSMV) e com rotação oblíqua (*Geomin*). Foi utilizado como ponto de corte cargas fatoriais menores que 0,30 (McDonald, 1999). Para interpretação dos índices de ajuste foram utilizadas as seguintes recomendações: *Confirmatory Fit Index* ($CFI \geq 0,95$), *Tucker-Lewis Index* ($TLI \geq 0,95$), *Root*

Mean Square Error of Approximation (RMSEA \leq 0,06; Hu & Bentler, 1999). Para estimar a consistência interna por fator da ESS foram verificados os índices de precisão por meio dos coeficientes Alfa e Ômega, esperando-se valores superiores a 0,70. Em relação às evidências de validade com base na relação com variáveis externas, foram feitas correlações de Pearson entre os fatores da ESS e da EST. Para interpretar as magnitudes das correlações serão considerados os pontos de corte de Cohen (1992): $0,10 < r < 0,29$ são consideradas correlações fracas; $0,30 < r < 0,49$ moderadas; $r \geq 0,50$ correlações fortes. Os *softwares* SPSS 25, Mplus 7.11 e JAMOVI 1.0.0.0.3.2.2. foram utilizados nas análises.

Resultados

A ESS foi originalmente planejada com base na teoria, composta por 28 itens e seis fatores: financiadores, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e governo. Foi verificado, no resultado da primeira AFE efetuada com seis fatores, o agrupamento em um único fator de quatro itens relativos a dois grupos de *stakeholders*, clientes e fornecedores. Este agrupamento de itens sugere a junção destes *stakeholders* num único fator e a redução do número total de seis para cinco fatores na escala. Além disso, nesta mesma AFE, foi observado em um fator a presença de três itens cujos conteúdos indagam a opinião do respondente sobre a satisfação geral de diferentes *stakeholders*. O primeiro item refere-se à satisfação geral dos clientes (item 20), o segundo à satisfação geral dos fornecedores (item 21) e o terceiro indaga sobre a satisfação geral da comunidade (item 22). O agrupamento de diferentes grupos de *stakeholders* num mesmo fator não fez sentido teórico, pois com o instrumento deseja-se conhecer a satisfação de cada grupo de *stakeholders* individualmente. Caracteriza-se assim, o motivo para exclusão destes três itens. O item 19 apresentou cargas fatoriais acima de 0,30 em dois fatores, financiadores e governo. Sendo assim, estes quatro itens (19, 20, 21 e 22) foram

removidos. O número de fatores foi reduzido para cinco e uma nova AFE foi realizada para um total de 24 itens e cinco fatores. Os resultados estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

AFE da ESS, estatísticas descritivas e correlação dos fatores

Itens	Fin	Com	Empr	CliFor	Gov
1. A empresa, em geral, supera seus concorrentes?	0,68	0,11	0,01	0,03	-0,11
2. A empresa, em geral, diferencia-se positivamente no mercado?	0,72	0,07	0,09	-0,03	-0,04
3. A empresa, em geral, perde para os concorrentes?	-0,34	-0,04	-0,09	-0,25	0,05
4. Quanto a participação no mercado, a empresa vem?	0,48	0,03	0,16	0,00	-0,02
5. Em sua opinião, qual o nível geral de satisfação dos proprietários e acionistas da empresa?	0,44	-0,02	0,17	0,07	-0,03
6. Os clientes retornam para novas compras?	0,63	-0,06	-0,04	-0,08	0,21
7. Os clientes recomendam os produtos e/ ou serviços da empresa para terceiros?	0,66	-0,09	0,02	0,01	0,15
8. A empresa é criticada por atrasos na entrega de seus produtos e/ ou serviços?	-0,16	-0,02	0,13	-0,50	-0,08
9. A empresa é criticada por má qualidade de seus produtos e/ ou serviços?	-0,22	-0,16	0,04	-0,41	-0,20
10. A empresa é criticada por causar poluição sonora?	0,00	-0,72	-0,05	-0,01	-0,05
11. A empresa é criticada por causar poluição atmosférica?	0,06	-0,88	0,01	-0,01	-0,03
12. A empresa é criticada por poluir rios, lagos ou mananciais de água em seu entorno?	-0,06	-0,79	0,04	0,02	-0,17
13. A empresa é criticada por causar distúrbios ao trânsito de ruas e avenidas de seu entorno?	-0,03	-0,63	-0,04	-0,08	-0,04
14. Os fornecedores atrasam entregas à empresa?	0,05	0,05	-0,04	-0,82	0,03
15. Os fornecedores atrasam o atendimento à empresa?	0,04	0,00	-0,05	-0,79	-0,02
16. A empresa foi multada por operar em desacordo com normas ambientais?	0,02	-0,26	0,05	-0,03	-0,70
17. A empresa foi multada por operar em desacordo com normas sanitárias?	-0,03	-0,22	-0,05	0,00	-0,81
18. A empresa foi multada por operar em desacordo com normas fiscais?	0,10	-0,03	-0,11	-0,05	-0,78
23. Em sua opinião, qual o nível de satisfação dos empregados da empresa em relação a natureza do trabalho realizado?	0,04	0,20	0,68	0,04	-0,07
24. Em sua opinião, qual o nível de satisfação dos empregados da empresa em relação ao espírito de colaboração existente no ambiente de trabalho?	-0,02	0,21	0,80	0,01	-0,10
25. Em sua opinião, qual o nível de satisfação dos empregados da empresa em relação ao relacionamento com a chefia?	-0,08	0,07	0,90	-0,05	0,01
26. Em sua opinião, qual o nível de satisfação dos empregados da empresa em relação ao reconhecimento pelo trabalho desempenhado?	0,02	-0,07	0,82	0,01	0,07
27. Em sua opinião, qual o nível de satisfação dos empregados da empresa em relação à remuneração recebida?	0,11	-0,11	0,65	-0,02	0,08
28. Em sua opinião, qual o nível geral de satisfação dos empregados da empresa?	0,14	-0,13	0,71	0,04	0,11
Nº itens	7	4	6	4	3
Alfas	0,74	0,77	0,86	0,69	0,82
Ômega	0,75	0,78	0,86	0,70	0,83

<i>M</i>	3,08	3,69	2,85	3,00	3,70
<i>DP</i>	0,47	0,49	0,58	0,50	0,49

	Fin	Com	Empr	CliFor	Gov
Financiadores	1				
Comunidade	0,12**	1			
Empregados	0,45**	0,02	1		
Clientes e Fornecedores	0,14**	0,33**	0,29**	1	
Governo	0,06	0,51**	0,13**	0,40**	1

Nota. Cargas fatoriais $\geq 0,30$ estão em negrito. *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$.

A estrutura fatorial formada por cinco fatores para representar os 24 itens da ESS apresentou bons índices de ajustes ($X^2 = 523,09$; $gl = 166$; $p = 0,01$; CFI = 0,96; TLI = 0,94; RMSEA = 0,05), indicando ser um modelo adequado para representar os dados. Todos os itens apresentaram carga acima de 0,30 e ficaram distribuídos nos cinco fatores sem apresentar cargas cruzadas. Os fatores apresentaram índices de precisão Alfa e Ômega acima de 0,70, com exceção do fator clientes/fornecedores que apresentou Alfa igual a 0,69. Verifica-se também que as médias dos escores dos fatores situaram-se acima da média da escala de repostas, com destaque para comunidade e governo que, em comparação aos demais fatores, apresentaram médias mais elevadas.

Observa-se na Tabela 1 correlações positivas entre todos os fatores da ESS. As correlações com magnitudes moderadas e fortes foram entre os fatores Financiadores e Empregados, Comunidade e Clientes/Fornecedores, Comunidade e Governo, Clientes/Fornecedores e Governo. A seguir, na Tabela 2, encontram-se as correlações entre ESS e EST.

Tabela 2

Correlação entre ESS e EST

	Colegas	Salário	Chefia	Natureza	Promoção
Financiadores	0,33**	0,30**	0,35**	0,36**	0,37**
Comunidade	0,09*	0,05	0,06	0,10*	0,04
Empregados	0,48**	0,46**	0,52**	0,48**	0,48**
Cli_For	0,19**	0,21**	0,26**	0,21**	0,23**

Governo	0,14**	0,07	0,12**	0,10*	0,04
---------	--------	------	--------	-------	------

Nota. *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$. Cli_For = Clientes e Fornecedores.

Observa-se na Tabela 2 que as 25 correlações testadas foram positivas, sendo 20 delas positivas e significativas. O fator Empregados da ESS apresentou as maiores correlações, sendo elas de magnitude moderadas e forte. Na sequência, o fator Financiadores também apresentou correlações moderadas. Os fatores comunidade, clientes/fornecedores e governo apresentaram correlações fracas com a EST.

Discussão

No Estudo 1, a ESS foi originalmente planejada com uma estrutura teórica de seis fatores: Financiadores, Empregados, Clientes, Fornecedores, Comunidade e Governo, entretanto, com base nos resultados da pesquisa a estrutura empírica ficou reduzida a cinco fatores. Esta redução ocorreu devido à junção dos itens de Clientes e Fornecedores num único fator, que ficou denominado como Clientes/Fornecedores. Portanto, a h1 foi parcialmente corroborada, uma vez que a estrutura teórica recuperada contém os mesmos grupos de *stakeholders* conforme descritos por Freeman et al. (2010).

Esta junção dos fatores Clientes e Fornecedores num único fator, pode ser considerada como uma limitação do instrumento, cujos itens não foram suficientemente adequados para diferenciar os dois grupos de *stakeholders*. A junção se explica pelo fato de que foram encontradas correlações entre dois itens criados para avaliar a insatisfação de clientes e outros dois itens criados para medir a insatisfação de fornecedores da empresa. Os itens de Clientes, neste caso, indagam se eles fazem críticas por atrasos na entrega e ou pela má qualidade dos produtos e serviços da empresa. Os itens relativos a Fornecedores indagam se eles atrasam entrega e atendimento à empresa. Em ambos os casos, isto é, clientes criticando e fornecedores atrasando entregas e atendimento, denotam insatisfação com o desempenho da empresa, razão pela qual, supostamente, se explica as intercorrelações entre os itens que compõem o fator

Clientes/Fornecedores. Wisner, (2003) observa que as estratégias de gerenciamento de fornecedores e relacionamento com os clientes são correlacionadas e estas práticas afetam o desempenho da empresa.

Os índices de precisão Alfas e Ômegas da ESS resultaram em valores superiores ao esperado, hipótese h2, à exceção do fator Clientes/Fornecedores cujo valor de Alfa ficou muito próximo do valor mínimo esperado. Assim, conclui-se haver um adequado nível de consistência interna da ESS. Conforme verificado, as médias de todos os fatores do instrumento resultaram em valores maiores do que o valor médio da escala de respostas, sendo que o fator Empregados apresentou a menor média entre os fatores. Esta média menor do fator Empregados pode ser explicada pelo fato de que em sua maioria (89,7%) os respondentes da amostra são empregados. Sendo assim, em seu heterorrelato podem ter superestimado a satisfação de outros grupos de *stakeholders* e subestimado a satisfação do grupo Empregados, do qual fazem parte, por terem mais conhecimento do conteúdo indagado pelos itens e assim, mais facilidade para respondê-los de forma assertiva.

As correlações entre os fatores da ESS e da EST foram significativas e positivas conforme esperado (h3), indicando haver evidências de validade da escala ESS na relação com variáveis externas. Em especial, o fator Empregados, apresentou correlações moderadas e forte com todos os fatores da EST. Financiadores também apresentou correlações moderadas, e os fatores Clientes/Fornecedores, Comunidade e Governo da ESS apresentaram correlações fracas com os fatores da EST

Estudo 2: Construção e estudo psicométrico do QCOD

O objetivo do Estudo 2 foi construir o QCOD que tem por finalidade avaliar se estão presentes na empresa valores e práticas compondo uma cultura organizacional orientada para o desempenho organizacional. Neste sentido, o Estudo 2 teve a seguinte sequência de ações: a) elaboração dos itens pertinentes aos fatores representativos da cultura organizacional; b) busca de evidências da validade com base na estrutura interna e verificação das estimativas da precisão por consistência interna das dimensões do instrumento, e c) busca de evidências da validade com base na relação com variáveis externas, tendo sido correlacionado o QCOD ao Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). Assim, espera-se neste estudo: h4) uma estrutura fatorial com seis fatores para o QCOD, h5) índices de precisão alfa e ômega maiores que 0,70, e h6) correlações positivas entre os fatores do QCOD e do IBACO. Mais especificamente, espera-se correlações positivas entre o fator Práticas de gestão do pessoal do QCOD e os fatores do IBACO, visto que, este instrumento, avalia a cultura da empresa com foco no empregado.

Método

Construção dos itens do QCOD

No procedimento de construção de itens foi adotada as mesmas diretrizes do Estudo 1. Quanto a formulação dos itens e escala de respostas, foram observadas e seguidas as recomendações de Gehlbach e Artino (2017). Sobre a escala de respostas os autores recomendam que seja: evitado o uso de opções de respostas dicotômicas (e.g., sim/não), especificada nas opções de respostas a palavra relativa ao conteúdo indagado no item, utilizada escala de quatro a sete opções de respostas e que sejam adotadas opções de respostas verbais ao invés de numéricas e escritas textualmente, sem deixar opções em branco, sujeitas à

interpretação do respondente. Também, registre-se o fato de que a experiência profissional, acumulada, de mais de 40 anos de trabalho, do autor do projeto contribuiu para uma adequada construção e seleção de itens orientados ao desempenho das empresas.

Os itens do QCOD foram elaborados a partir do conceito de cultura proposto por Hofstede et al. (1990). Os itens buscam captar a opinião do respondente a respeito dos valores e práticas organizacionais vigentes na cultura da empresa em que trabalha. O primeiro fator, Valor da satisfação dos *stakeholders*, busca avaliar se a empresa dissemina a importância de satisfazer seus *stakeholders*. Este fator contém itens como: “em relação aos interessados (*stakeholders*), a empresa explica aos empregados que satisfazê-los é um importante valor organizacional?”. O segundo fator, Práticas de rotinas organizacionais, busca identificar com itens como, “a empresa coloca instruções escritas nos postos de trabalho?”, se há na empresa rotinas organizacionais estabelecidas e adotadas regularmente nas operações.

O terceiro fator, Práticas de metas organizacionais, possui itens por meio dos quais busca-se verificar se a empresa estabelece planos de metas e se os empregados trabalham para atingi-las. Exemplo de item deste fator: “a empresa forma grupos de trabalho para implementar ações dos planos de metas?”. O quarto fator, denominado Práticas de melhoria contínua, contém itens como, “a empresa incentiva a participação de empregados em ações de melhoria contínua?”, por meio dos quais busca-se averiguar se há na empresa ações orientadas a atingir padrões de excelência em produtos e serviços.

O quinto fator, Práticas de monitoramento de indicadores operacionais, possui itens que foram planejados para aferir se a empresa monitora e informa aos empregados os indicadores de seu desempenho operacional. Exemplo de item deste fator: “a empresa informa aos empregados as estatísticas de acidentes ocorridos na empresa?”. O sexto fator, Práticas de gestão do pessoal, agrupa itens que foram inseridos com o objetivo de avaliar se a empresa

emprega boas práticas de gestão do pessoal. Exemplo de item deste fator: “supervisores e líderes promovem diálogos sobre assuntos de interesse dos trabalhadores e da empresa?”

No total foram construídos 115 itens, assim distribuídos para representação dos fatores: Valor da satisfação dos *stakeholders* 19 itens, Práticas de rotinas organizacionais 17 itens, Práticas de metas organizacionais 19 itens, Práticas de melhoria contínua 23 itens, Práticas de monitoramento de indicadores operacionais 18 itens e Práticas de gestão do pessoal 19 itens. No QCOD, os itens são usados para que os respondentes opinem sobre os valores e práticas operacionais, com base em seu conhecimento e informações sobre a empresa. Trata-se assim, de uma escala de heterorrelato que, com base na avaliação do respondente, indica o quanto a cultura da empresa, refletida nos seus valores e práticas, é orientada para o desempenho organizacional.

Participantes

A amostra foi composta por 583 adultos trabalhadores, tratando-se de uma sub amostra do Estudo 1. Foi conduzida no ambiente universitário, mais especificamente junto a alunos dos cursos noturnos de Administração de Empresas, Engenharia de Produção, Engenharia Química, Logística, Ciências Contábeis e Marketing de universidades particulares do interior do estado de São Paulo. Tratou-se de uma amostra de conveniência, não probabilística, composta por alunos universitários que, simultaneamente ao curso de graduação em período noturno, são trabalhadores de empresas dos segmentos de serviços (43,1%), industrial (32,6%) e comercial (24,3%). Pessoas com idade variando entre 18 e 60 anos ($M = 24,9$; $DP = 7,15$), sendo a maioria do sexo feminino (59,1%). Trabalhadores com vínculo celetista (69,8%), estagiários (17,9%), autônomos (8,2%), funcionários públicos (2,0%) e desempregados que responderam à pesquisa baseando-se no seu último emprego (2,0%). Em relação ao número de empregados das empresas em que trabalhavam os respondentes, a amostra apresentou os seguintes dados: empresas com até nove empregados (16,4%), empresas com 10 a 99 empregados (30,0%),

empresas com 100 a 999 empregados (26,7%) e empresas com mais de 1000 empregados (26,9%).

Instrumentos

Questionário da Cultura Organizacional para Desempenho (QCOD; Anexo 5). O QCOD foi desenvolvido neste estudo e inicialmente contou com 115 itens e seis fatores representando valores e práticas organizacionais para o desempenho, a saber: Valor de satisfação dos *stakeholders*, Práticas de rotinas organizacionais, Práticas de metas organizacionais, Práticas de melhoria contínua, Práticas de monitoramento de indicadores operacionais e Práticas de gestão do pessoal. Trata-se de um instrumento de heterorrelato no qual os itens são respondidos por meio de uma escala Likert de quatro pontos com variantes de intensidade ou frequência para respostas aos itens.

Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO; Ferreira et al., 2002; Anexo 6). O IBACO visa avaliar a cultura das organizações, por meio dos valores e práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros. O instrumento, em sua versão reduzida, é composto por 30 itens que se agrupam em seis fatores, sendo estes: Valores de profissionalismo cooperativo, Valores de profissionalismo competitivo, Valores da satisfação e bem-estar dos empregados, Práticas de integração externa, Práticas de recompensa e treinamento e Práticas de promoção do relacionamento interpessoal. A consistência interna dos fatores do IBACO foi satisfatória, com Alfa variando de 0,71 (Práticas de promoção do relacionamento interpessoal) a 0,88 (Valores da satisfação e bem-estar dos empregados). Em relação ao sistema de resposta, é utilizada uma escala Likert, de 5 pontos, variando de “não se aplica de modo nenhum” (1) a “aplica-se totalmente” (5).

Questionário sociodemográfico, (Anexo 4), com o objetivo de obter dos respondentes as seguintes informações: idade, sexo, vínculo empregatício, o número de empregados e ramo de operação da empresa em que trabalha.

Procedimentos

As aplicações foram agendadas e realizadas nas respectivas unidades de salas de aulas dos cursos participantes da pesquisa. Aplicações foram feitas por via *online* e respondidas por meio de *smartphones* dos próprios alunos, tendo o pesquisador fornecido o *link* de acesso aos questionários e feito um *rapport* em sala de aula no início de cada sessão de coleta. O tempo médio de resposta aos questionários foi de 24 minutos. Foi utilizada a plataforma digital *Survey Monkey* para carregar os instrumentos, bem como captar as respostas e alimentar o banco de dados. A sequência de apresentação dos instrumentos foi: TCLE, QCOD, IBACO e Questionário sociodemográfico. Obteve-se nesta pesquisa um total de 901 respostas, sendo que 318 foram descartadas por motivos diversos como, não concordarem com o TCLE (9 pessoas), por não estarem trabalhando (101) e por não terem respondido inteiramente os dois instrumentos deste estudo II (208 pessoas). Sendo assim, a amostra utilizada no estudo foi de 583 respondentes.

Análise de dados

Os dados foram organizados, tabulados e submetidos a análises descritivas para caracterização da amostra. Para análise da estrutura interna, isto é, quanto os fatores são evidenciados empiricamente, o QCOD foi submetido a Análise Fatorial Exploratória (AFE) *bi-factor*, com método de estimação *Weighted Least Square Mean and Variance adjusted* (WLSMV) e com rotação ortogonal (*bi-Geomin*). Foi utilizado como ponto de corte cargas fatoriais menores que 0,30 (McDonald, 1999). Para interpretação dos índices de ajuste foram utilizadas as seguintes recomendações: *Confirmatory Fit Index* ($CFI > 0,95$), *Tucker-Lewis Index* ($TLI > 0,95$), *Root Mean Square Error of Approximation* ($RMSEA < 0,06$; Hu & Bentler, 1999).

. Para estimar a consistência interna dos fatores do QCOD foram verificados os índices de precisão por meio dos coeficientes Alfa e Ômega, esperando-se valores superiores a 0,70.

Sobre as evidências de validade com base na relação com variáveis externas, foram feitas correlações de Pearson entre os fatores do QCOD e IBACO. Para interpretar as magnitudes das correlações serão considerados os pontos de corte de Cohen (1992): $0,10 < r < 0,29$ são consideradas correlações fracas; $0,30 < r < 0,49$ moderadas; $r \geq 0,50$ correlações fortes. Os *softwares* SPSS 25, Mplus 7.11 e JAMOVI 1.0.0.0.3.2.2. foram utilizados nas análises.

Resultados

Com base na estrutura teórica formada por seis fatores, foi realizada uma primeira AFE para testar esta estrutura. Os resultados não corroboraram a hipótese inicial de seis fatores, visto que foram observados muitos itens com cargas fatoriais cruzadas em diferentes fatores, itens com cargas negativas e itens apresentando carga fatorial maior do que um. Além disso, foram observadas diversas correlações moderadas e fortes entre vários fatores do instrumento. Diversas alterações foram realizadas, eliminando-se os itens com cargas fatoriais cruzadas e itens com cargas inadequadas, submetendo o instrumento a novas rodadas de AFE. Entretanto, nenhum resultado encontrado demonstrou coerência teórica, uma vez que os mesmos tipos de problemas foram observados.

Com base neste procedimento de exclusão dos itens com cargas cruzadas e negativas foram realizadas mais de uma dezena de rodadas de AFE's sem, contudo, obter-se um resultado satisfatório. Nestas rodadas e análises o QCOD foi sendo reduzido de um número original de 115 até um número mínimo em uma das versões com 38 itens. Ainda, nestas rodadas e análises com diferentes números de itens foi observado que, sistematicamente, um dos fatores carregava um número maior de itens em relação aos demais fatores do instrumento. Esta observação somada ao fato de que também foram presenciadas diversas correlações entre os vários fatores do instrumento, isto é, alta colinearidade, sugeriu a possibilidade de que o instrumento pudesse ter uma estrutura bifatorial.

Diante destas evidências optou-se por testar uma estrutura bifatorial do QCOD uma vez que, nesta estrutura, há um fator geral que explica o que há de comum entre os itens para além do que é explicado pelos fatores específicos. Na primeira análise *bi-factor*, efetuada com um fator geral e seis específicos, o resultado foi bastante promissor, uma vez que 113 itens carregaram positivamente no fator geral. Além disso, diversos itens apresentaram carga acima de 0,30 nos fatores específicos. Contudo, observou-se que seis itens criados para compor o fator Práticas de monitoramento, não carregaram neste fator e apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,30, negativas, em dois outros fatores específicos, Valor de satisfação dos *stakeholders* e Práticas de excelência organizacional. Os itens em questão são: “90 - a empresa monitora comentários sobre empresas concorrentes?”; “91 - a empresa faz *benchmarking*, isto é, compara com empresas concorrentes seus índices de defeitos?”; “92 - a empresa faz *benchmarking*, isto é, compara com empresas concorrentes seus prazos de entregas?”; “93 - a empresa faz *benchmarking*, isto é, compara com empresas concorrentes reclamações dos serviços pós-vendas?”; “94 - a empresa faz *benchmarking*, isto é, compara com empresas concorrentes sua habilidade de desenvolver de produtos e serviços?”; “95 - a empresa faz *benchmarking*, isto é, compara com empresas concorrentes sua capacidade de propor inovações?”.

Pela inconsistência teórica observada no agrupamento destes seis itens, para uma próxima análise, foi acrescentado um fator à estrutura para, tentativamente, representar estes itens. Também foram eliminados dois itens que não apresentaram carga fatorial acima de 0,30 no fator geral na análise anterior. Os itens removidos foram: “21 - a empresa agride o meio ambiente?” e “36 - os diretores precisam resolver problemas operacionais?”. Assim, outra AFE foi executada com 113 itens e oito fatores, sendo um fator geral e sete específicos. Nesta análise os 113 itens carregaram positivamente no fator geral e foi também observado o agrupamento de sete itens no fator específico adicionado, sendo seis itens, os mesmos itens que na análise anterior apresentaram problemas. Este fator específico, pela natureza dos seus itens,

1 Em relação aos interessados (stakeholders), a empresa explica aos empregados quem são?	0,52	0,64	0,05	0,02	-0,07	0,01	0,04	-0,03
2 Em relação aos interessados (stakeholders), a empresa explica aos empregados o que desejam?	0,53	0,69	0,04	0,05	-0,08	0,00	0,07	-0,04
3 Em relação aos interessados (stakeholders), a empresa explica aos empregados que o objetivo da empresa é satisfazê-los?	0,56	0,73	-0,02	0,08	0,03	0,00	0,00	0,04
4 Em relação aos interessados (stakeholders), a empresa explica aos empregados que satisfazê-los é um importante valor organizacional?	0,57	0,68	-0,05	0,03	0,00	0,03	-0,05	0,07
5 Em relação aos interessados (stakeholders), a empresa explica aos empregados que valoriza esforço individual e coletivo pela satisfação dos interessados (stakeholders)?	0,59	0,65	-0,09	-0,03	-0,04	0,04	-0,04	0,04
6 Em relação aos interessados (stakeholders), a empresa explica aos empregados como podem contribuir para satisfação dos interessados (stakeholders)?	0,55	0,66	-0,03	-0,03	-0,02	0,05	-0,07	0,00
7 Os empregados contribuem para a satisfação dos interessados (stakeholders)?	0,43	0,53	0,04	-0,05	0,06	-0,17	0,01	-0,17
8 Os empregados são beneficiados quando a empresa satisfaz seus interessados (stakeholders)?	0,66	0,25	-0,07	0,01	0,00	-0,05	0,01	0,15
9 Os empregados defendem os valores da empresa?	0,59	0,40	0,05	-0,04	0,01	-0,20	-0,02	-0,01
10 Os empregados desempenham suas tarefas com responsabilidade?	0,44	0,32	0,06	-0,03	0,04	-0,18	-0,05	-0,26
12 A empresa valoriza a participação dos empregados em grupos de implementação de Planos de Ações?	0,74	0,26	-0,01	-0,04	-0,01	-0,15	0,00	0,18
13 A empresa valoriza a participação dos empregados no treinamento de colegas de trabalho?	0,75	0,19	0,04	-0,10	-0,02	-0,20	-0,05	0,14
14 A empresa valoriza a participação dos empregados em grupos de ajuda à entidades sociais da comunidade?	0,67	0,18	0,01	0,01	-0,02	-0,17	-0,04	0,29
15 A empresa divulga aos empregados os seus valores éticos?	0,72	0,17	0,03	-0,09	-0,10	-0,17	-0,04	0,10

16 A empresa divulga aos empregados que não são aceitos comportamentos ilícitos ou antiéticos?	0,61	0,10	0,14	-0,04	-0,10	-0,21	-0,06	-0,01
17 A empresa disponibiliza algum canal anônimo para denúncia de irregularidades (ex, um número de telefone ou urna lacrada)?	0,58	-0,03	0,23	-0,02	-0,10	-0,13	-0,09	0,29
18 A empresa valoriza a prudência nas atividades conduzidas pelos empregados?	0,70	0,05	0,11	-0,02	-0,10	-0,16	-0,10	0,12
19 A empresa exige que os funcionários assumam responsabilidade por suas ações e conduta?	0,51	0,05	0,13	-0,02	-0,07	-0,14	0,02	-0,11
20 A empresa utiliza dispositivos ou práticas de prevenção de erros?	0,69	0,08	0,20	-0,03	-0,02	-0,12	0,02	0,05
22 A empresa destina seletiva e adequadamente lixo e resíduos das operações?	0,42	0,04	0,26	0,07	0,05	-0,13	-0,20	-0,03
23 A empresa treina novos empregados antes de assumirem postos de trabalho?	0,64	0,03	0,29	-0,06	-0,01	-0,13	-0,07	0,01
24 A empresa coloca instruções escritas nos postos de trabalho?	0,63	-0,08	0,48	0,00	-0,17	-0,05	0,01	0,11
25 As instruções de trabalho ficam em locais visíveis?	0,66	-0,21	0,51	-0,09	-0,25	0,01	-0,01	0,03
26 As instruções de trabalho ficam disponíveis para livre consulta?	0,67	-0,12	0,52	-0,10	-0,25	0,01	-0,06	0,01
27 A empresa controla seus lotes de itens recebidos e/ ou produzidos para garantir giro eficiente de itens, (PEPS – Primeiro que Entra, Primeiro que Sai)?	0,54	0,05	0,56	-0,01	0,02	0,00	0,09	-0,01
28 A empresa controla seus lotes de itens recebidos e/ ou produzidos para garantir rastreabilidade?	0,57	0,01	0,52	0,06	0,00	-0,01	0,13	0,05
29 A empresa identifica claramente o local de estoques dos itens ativos/ aprovados?	0,55	0,06	0,63	0,06	0,10	0,05	0,02	-0,17
30 A empresa identifica claramente o local de estoques dos itens obsoletos/ vencidos?	0,59	0,03	0,56	0,13	0,11	0,08	-0,01	-0,11
31 A empresa identifica claramente o local de guarda das ferramentas e utensílios da operação?	0,59	0,01	0,56	0,05	0,03	0,05	-0,09	-0,20

32 A empresa identifica claramente o local dos móveis e acessórios de trabalho?	0,62	0,01	0,45	0,05	0,01	0,02	-0,10	-0,19
33 A empresa identifica claramente o local de estacionamento dos veículos?	0,60	-0,05	0,36	0,08	0,01	-0,07	-0,07	-0,06
34 Os empregados seguem normas e padrões de qualidade?	0,67	0,07	0,26	-0,05	0,01	-0,08	0,04	-0,29
35 Os empregados sabem o que fazer quando surge uma "não conformidade"?	0,69	0,05	0,19	-0,03	-0,02	0,01	0,05	-0,23
38 A empresa explica aos empregados qual é a sua proposição de valor ao mercado?	0,78	0,10	0,02	-0,01	-0,11	0,02	0,02	-0,17
39 A empresa explica aos empregados quais são as atividades chave que viabilizam a entrega de valor ao cliente?	0,78	0,12	-0,03	-0,01	-0,07	0,03	-0,02	-0,24
40 A empresa explica aos empregados quais são os recursos chave que viabilizam a realização das atividades chave?	0,77	0,08	-0,01	0,05	-0,04	0,04	-0,04	-0,14
41 A empresa explica aos empregados que forma de relacionamento ela deseja estabelecer com seus clientes?	0,76	0,12	-0,03	-0,02	-0,05	0,06	0,02	-0,26
42 A empresa pesquisa novas necessidades do mercado?	0,77	-0,01	-0,03	0,14	-0,11	-0,18	0,15	-0,19
43 A empresa estabelece Planos para atender novas necessidades do mercado?	0,81	-0,04	-0,02	0,17	-0,11	-0,17	0,11	-0,17
44 A empresa busca identificar seus pontos fracos?	0,78	-0,03	-0,18	0,33	-0,15	-0,02	0,02	0,01
45 A empresa estabelece Planos para corrigir seus pontos fracos?	0,82	-0,03	-0,15	0,33	-0,13	-0,02	-0,03	0,01
46 A empresa aprimora a eficiência de seus recursos-chave?	0,83	-0,08	-0,08	0,37	-0,26	-0,03	-0,12	-0,01
47 A empresa aprimora a eficiência de suas atividades-chave?	0,85	-0,09	-0,06	0,35	-0,22	-0,03	-0,14	-0,05
48 A empresa estabelece Planos de Metas para desenvolver novos produtos e serviços?	0,72	-0,04	-0,01	0,25	-0,09	-0,10	0,13	-0,09
49 A empresa estabelece Planos de Metas para aprimorar seus produtos e serviços?	0,78	-0,01	-0,03	0,33	-0,03	-0,08	0,10	-0,14

50 A empresa estabelece Planos de Metas para reduzir seus índices de defeitos?	0,76	-0,02	0,01	0,31	-0,02	0,03	0,02	-0,13
51 A empresa estabelece Planos de Metas para reduzir o consumo de energia?	0,60	0,07	0,06	0,63	0,14	0,13	0,02	0,05
52 A empresa estabelece Planos de Metas para reduzir o consumo de água?	0,59	0,06	0,07	0,63	0,18	0,09	0,03	0,05
53 A empresa estabelece Planos de Metas para reduzir a emissão de poluentes?	0,66	0,02	0,08	0,44	0,13	0,05	0,04	0,11
54 A empresa estabelece Planos de Metas para reaproveitar os descartes de cada ciclo operacional?	0,62	-0,01	0,11	0,38	0,15	0,05	0,01	0,08
55 A empresa forma grupos de trabalho para implementar ações dos Planos de Metas?	0,78	-0,01	0,01	0,18	-0,03	0,00	0,02	0,10
56 A empresa promove sua marca/ imagem nas mídias sociais?	0,58	-0,03	-0,01	0,08	-0,01	-0,06	0,16	-0,13
57 A empresa estimula a "Melhoria Contínua"?	0,86	-0,05	-0,10	-0,01	-0,04	-0,06	-0,09	-0,05
58 A empresa incentiva a participação de empregados em ações de Melhoria Contínua?	0,88	-0,06	-0,11	-0,02	-0,03	-0,02	-0,11	-0,03
59 A empresa divulga os resultados das ações de Melhoria Contínua para os empregados?	0,85	-0,04	-0,11	-0,03	-0,03	0,00	-0,07	0,07
60 A empresa pesquisa as melhores práticas operacionais em seu segmento de negócios?	0,83	-0,02	-0,08	0,09	0,03	-0,06	-0,06	0,02
61 A empresa aprimora suas práticas operacionais?	0,84	-0,03	-0,06	0,11	0,13	-0,01	-0,05	-0,03
62 A empresa aprimora seus produtos e serviços?	0,82	-0,03	-0,07	0,12	0,13	-0,06	-0,02	-0,12
63 A empresa aprimora seus prazos de entrega?	0,77	0,01	-0,09	0,11	0,20	0,06	0,04	-0,12
64 A empresa aprimora seus serviços pós-vendas?	0,75	0,02	-0,07	0,07	0,19	0,09	0,09	-0,06
65 A empresa aprimora suas máquinas, equipamentos, instrumentos e ferramentas?	0,72	-0,02	-0,07	0,14	0,27	0,00	0,01	-0,05
66 A empresa aprimora suas instalações físicas (prédios, salas, escritórios,	0,72	0,00	-0,19	0,14	0,38		-0,08	-0,05

pátios, jardins, áreas de estacionamento, etc.)?						-0,05		
67 A empresa aprimora seu mobiliário (mesas, cadeiras, bancadas de trabalho, armários, etc.)?	0,69	-0,03	-0,22	0,14	0,37	-0,02	-0,08	0,01
68 A empresa estimula a Organização e Limpeza?	0,67	-0,01	0,01	-0,06	0,51	-0,01	-0,06	-0,22
69 A empresa incentiva os empregados promoverem Organização e Limpeza no trabalho?	0,68	-0,01	-0,04	-0,04	0,52	0,01	-0,04	-0,17
70 A empresa reveza empregados responsáveis pela Organização e Limpeza das áreas e espaços da empresa?	0,55	-0,04	0,02	-0,01	0,41	0,02	0,02	0,16
71 A empresa audita áreas e espaços da empresa para avaliar a Organização e Limpeza?	0,65	-0,08	0,08	0,05	0,33	0,00	0,05	0,20
72 A empresa estimula a Segurança no Trabalho?	0,76	-0,08	0,17	-0,05	0,42	-0,12	-0,02	0,11
73 A empresa incentiva os empregados atuarem com Segurança no trabalho?	0,74	-0,09	0,17	-0,05	0,45	-0,13	-0,01	0,11
75 A empresa audita locais de trabalho para avaliar as condições de segurança?	0,66	-0,08	0,21	0,04	0,31	-0,03	0,06	0,23
76 A empresa apoia funcionários que propõem inovações aos processos de trabalho?	0,81	-0,07	-0,07	-0,12	0,09	0,02	0,07	-0,03
77 A empresa apoia funcionários que propõem inovações aos produtos e/ ou serviços oferecidos aos clientes?	0,81	-0,08	-0,10	-0,16	0,12	0,06	0,12	-0,17
78 A empresa apoia funcionários que propõem inovações ao tipo de relacionamento mantido com os clientes?	0,77	-0,03	-0,11	-0,14	0,08	0,05	0,11	-0,20
79 A empresa informa aos empregados qual é o número total de empregados?	0,55	0,03	0,01	-0,06	-0,01	0,38	0,00	-0,08
80 A empresa informa aos empregados as estatísticas de acidentes ocorridos na empresa?	0,61	-0,06	0,23	0,07	0,02	0,45	-0,02	0,06
81 A empresa informa aos empregados o volume de resíduos gerado nas operações?	0,62	-0,02	0,15	0,09	0,01	0,55	0,01	0,13

82 A empresa informa aos empregados o desempenho dos produtos recebidos de seus fornecedores?	0,66	0,01	0,13	0,06	0,02	0,56	0,05	0,06
83 A empresa informa aos empregados o desempenho dos produtos e serviços entregues para seus clientes?	0,72	0,03	0,03	-0,05	0,00	0,47	0,01	-0,07
84 A empresa informa aos empregados o desempenho de seus processos operacionais?	0,74	0,06	0,07	0,00	-0,02	0,47	-0,02	-0,01
85 A empresa informa aos empregados o custo das perdas geradas pela má qualidade dos seus produtos ou serviços?	0,64	0,01	0,03	-0,03	-0,04	0,50	-0,02	-0,01
86 A empresa informa aos empregados seus níveis de participação no mercado?	0,77	0,03	-0,07	-0,03	-0,12	0,39	0,00	0,06
87 A empresa informa aos empregados razões que explicam as preferências dos clientes por seus produtos e serviços?	0,74	-0,01	-0,02	-0,10	-0,11	0,46	-0,05	-0,08
88 A empresa informa aos empregados razões que explicam as preferências dos clientes por produtos e serviços da concorrência?	0,71	-0,03	-0,04	-0,03	-0,11	0,45	0,04	-0,01
89 A empresa monitora comentários dos clientes?	0,61	0,00	0,00	-0,09	0,02	0,08	0,32	-0,12
90 A empresa monitora comentários sobre empresas concorrentes?	0,66	-0,07	-0,03	-0,02	-0,03	0,04	0,43	-0,02
91 A empresa faz benchmarking, isto é, compara com empresas concorrentes seus índices de defeitos?	0,64	-0,03	-0,01	0,02	0,02	0,02	0,61	0,00
92 A empresa faz benchmarking, isto é, compara com empresas concorrentes seus prazos de entregas?	0,62	-0,01	-0,03	0,01	-0,01	0,02	0,66	0,06
93 A empresa faz benchmarking, isto é, compara com empresas concorrentes reclamações dos serviços pós-vendas?	0,61	0,01	0,00	0,01	-0,05	-0,02	0,69	-0,01
94 A empresa faz benchmarking, isto é, compara com empresas concorrentes sua habilidade de desenvolver de produtos e serviços?	0,66	0,00	0,03	0,01	0,04	-0,03	0,62	0,00
95 A empresa faz benchmarking, isto é, compara com empresas concorrentes sua capacidade de propor inovações?	0,71	-0,02	0,01	0,04	0,03	-0,02	0,47	0,06
96 A empresa fornece condições adequadas para desempenho dos trabalhos?	0,68	-0,01	0,09	-0,10	0,12	-0,04	0,00	-0,13

97 A empresa internamente, treina os empregados?	0,78	-0,02	0,15	-0,04	0,04	-0,03	-0,03	0,09
98 A empresa apoia financeiramente empregados que estudam?	0,60	0,02	-0,08	-0,06	-0,03	-0,03	0,07	0,33
99 A empresa comunica, por meio de quadros de aviso ou monitores, informações uteis aos empregados, as metas planejadas e os resultados alcançados?	0,75	0,01	0,01	-0,12	0,01	0,09	0,06	0,13
100 A empresa oferece aos empregados, liberdade para veicular informações e notícias particulares nos quadros de avisos e monitores internos?	0,57	-0,02	-0,10	-0,13	-0,02	0,18	0,07	0,33
101 A empresa garante aos empregados o direito de rejeitar e não executar tarefas que apresentem riscos à segurança?	0,70	-0,02	0,05	-0,08	0,07	0,10	0,04	0,22
102 A empresa apoia empregados que promovem ações de amparo a entidades sociais?	0,71	-0,01	-0,06	0,01	0,00	0,03	0,00	0,38
103 A empresa realiza reuniões coletivas para comunicar informações gerais, resultados financeiros e não financeiros alcançados?	0,74	0,02	0,00	-0,18	-0,04	0,15	0,07	0,08
104 A empresa realiza reuniões de incentivo ao diálogo entre líderes e subordinados como por exemplo: “Café com a Gerência”, ou similar?	0,73	0,06	-0,03	-0,17	0,00	0,13	0,04	0,19
105 A empresa adota programas regulares de avaliação de empregados, tipo "Avaliação 360" ou similar?	0,72	0,04	0,04	-0,04	0,00	0,06	0,04	0,34
107 A empresa adota programas regulares de segurança ambiental?	0,72	0,03	0,14	0,08	0,18	0,04	0,02	0,32
108 A empresa adota programas regulares de apoio a entidades sociais?	0,70	-0,01	0,04	0,06	0,03	-0,01	-0,01	0,42
109 A empresa promove dias de visitas de familiares dos empregados às unidades da empresa?	0,58	0,03	0,06	0,02	0,01	0,04	0,04	0,58
110 A empresa promove atividades de cultura e lazer entre funcionários?	0,63	0,05	-0,02	0,00	0,01	0,01	0,00	0,58
111 A empresa promove atividades de práticas esportivas entre funcionários?	0,56	0,05	-0,07	0,04	0,05	-0,01	0,00	0,68

112 A empresa promove palestras educativas para familiares de empregados?	0,52	-0,01	-0,03	0,01	0,01	0,12	-0,05	0,66
113 Supervisores e líderes promovem diálogos sobre assuntos de interesse dos trabalhadores e da empresa?	0,71	0,11	-0,04	-0,05	0,03	0,12	-0,06	0,16
114 Os empregados têm autonomia para fazer o que precisa ser feito no seu trabalho?	0,63	0,13	-0,06	-0,15	0,09	0,09	-0,04	-0,05
115 Os empregados são responsáveis pelos resultados de seu trabalho?	0,56	0,12	-0,02	-0,11	0,10	0,07	-0,01	-0,15
Nº itens	109	9	10	10	7	9	10	10
Alfas	0,99	0,92	0,91	0,93	0,90	0,93	0,92	0,91
Ômega	0,99	0,92	0,91	0,93	0,90	0,93	0,92	0,92
<i>M</i>	2,84	2,77	2,98	2,91	2,95	2,68	2,84	2,35
<i>DP</i>	0,62	0,66	0,73	0,75	0,75	0,84	0,82	0,83

Nota. Cargas fatoriais $\geq 0,30$ estão em negrito. *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$. C.O. = Cultura para o desempenho organizacional; V.S.S. = Valor da satisfação dos *stakeholders*; P. Rot. = Práticas de rotinas organizacionais; P. Met. = Práticas de metas organizacionais; P.M.C. = Práticas de melhoria contínua; P. Mon. = Práticas de Monitoramento de indicadores operacionais; P. Bench. = Práticas de *benchmarking* organizacional; P.G. Pes. = Práticas de gestão do pessoal.

A estrutura fatorial apresentou bons índices de ajustes ($X^2 = 9960,5$; $gl = 5042$; $p = 0,01$; CFI = 0,95; TLI = 0,94; RMSEA = 0,04), indicando ser um modelo adequado para representar os dados. Os fatores apresentaram índices de precisão Alfa e Ômega acima de 0,90 indicando valores satisfatórios. Verifica-se também que as médias dos escores dos fatores situaram-se acima da média da escala de repostas, com destaques para o fator Práticas de rotinas organizacionais que apresentou a maior média e para o fator Práticas de gestão do pessoal que apresentou a menor média entre todos os fatores. A seguir, na Tabela 4, encontram-se as correlações entre QCOD e IBACO.

Tabela 4

Correlação entre QCOD e IBACO – escores brutos

		IBACO					
		V.P.Coop	V.P.Comp	V.S.Empr	P.Int.Ext	P.R.Trein	P.P.R.I.
QCOD	C.O.	0,73**	0,60**	0,78**	0,68**	0,76**	0,62**
	V.S.S.	0,53**	0,34**	0,49**	0,52**	0,46**	0,44**
	P. Rot.	0,55**	0,42**	0,57**	0,52**	0,56**	0,43**
	P. Met.	0,62**	0,51**	0,66**	0,57**	0,64**	0,51**

P. M.C.	0,55**	0,49**	0,64**	0,53**	0,61**	0,48**
P. Mon.	0,62**	0,52**	0,65**	0,54**	0,63**	0,53**
P. Bench.	0,48**	0,44**	0,53**	0,52**	0,53**	0,42**
P.G. Pes.	0,60**	0,65**	0,79**	0,45**	0,78**	0,56**

Nota. *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$. V.P.Coop. = Valores de profissionalismo cooperativo; V.P.Comp. = Valores de profissionalismo competitivo; V.S.Empr. = Valores da satisfação e bem-estar dos empregados; P.I.Ext. = Práticas de integração externa; P.R.Trein. = Práticas de recompensa e treinamento; P.P.R.I. = Práticas de promoção do relacionamento interpessoal; C.O. = Cultura organizacional; V.S.S. = Valor da satisfação dos *stakeholders*; P. Rot. = Práticas de rotinas; P. Met. = Práticas de metas; P.M.C. = Práticas de melhoria contínua; P. Mon. = Práticas de monitoramento; P. Bench. = Práticas de *benchmarking*; P.G. Pes. = Práticas de gestão do pessoal.

Observa-se na Tabela 4 correlações positivas e significativas entre todos os fatores de ambos os instrumentos. De um total de 48 correlações observa-se 36 correlações de magnitudes superiores a 0,50 indicando forte convergência entre o QCOD e o IBACO. Diante desse fato optou-se por analisar as correlações baseadas nos escores latentes das variáveis, cujos resultados são apresentados na tabela 5.

Tabela 5

Correlação entre QCOD e IBACO – escores latentes

		IBACO					
		V.P.Coop	V.P.Comp	V.S.Empr	P.Int.Ext	P.R.Trein	P.P.R.I.
QCOD	C.O.	0,78**	0,61**	0,80**	0,75**	0,77**	0,69**
	V.S.S.	0,05	-0,04	-0,02	0,07*	-0,04	0,05
	P. Rot.	-0,02	0,01	-0,01	-0,01	0,02	-0,05
	P. Met.	-0,00	0,10*	0,05	-0,06*	0,06*	0,02
	P. M.C.	-0,07*	0,07*	0,06*	-0,06	0,06*	-0,01
	P. Mon.	0,10**	0,17**	0,12**	0,03	0,14**	0,12**
	P. Bench.	-0,04	0,09**	0,01	0,04	0,05	0,00
	P.G. Pes.	0,08**	0,35**	0,34**	-0,12**	0,38**	0,18**

Nota. *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$. V.P.Coop. = Valores de profissionalismo cooperativo; V.P.Comp. = Valores de profissionalismo competitivo; V.S.Empr. = Valores da satisfação e bem-estar dos empregados; P.I.Ext. = Práticas de integração externa; P.R.Trein. = Práticas de recompensa e treinamento; P.P.R.I. = Práticas de promoção do relacionamento interpessoal; C.O. = Cultura organizacional; V.S.S. = Valor da satisfação dos *stakeholders*; P. Rot. = Práticas de rotinas; P. Met. = Práticas de metas; P.M.C. = Práticas de melhoria contínua; P. Mon. = Práticas de monitoramento; P. Bench. = Práticas de *benchmarking*; P.G. Pes. = Práticas de gestão do pessoal.

Observa-se na Tabela 5 que o fator Cultura organizacional do QCOD, apresentou correlações significativas, positivas e de forte magnitude com todos os seis fatores do IBACO. O fator Práticas de gestão do pessoal do QCOD também apresentou correlações significativas com seis fatores do IBACO sendo uma correlação negativa e fraca e cinco correlações positivas

das quais três com intensidade moderada, uma de intensidade fraca e uma de intensidade nula. O fator Práticas de monitoramento de indicadores operacionais do QCOD apresentou correlações significativas, positivas e de magnitude fraca com cinco fatores do IBACO. Os demais fatores do QCOD apresentaram nove correlações significativas de magnitude nulas (i.e., $-0,09 < r < 0,09$) com os fatores do IBACO.

Discussão

No Estudo 2, a estrutura do QCOD foi originalmente planejada com base na teoria para ser formatada em seis fatores que representam os valores e práticas subjacentes à cultura organizacional (Hofstede et al., 1990), hipótese h4. Entretanto, com base nos resultados da pesquisa, a estrutura empírica ficou ampliada a oito fatores. Este aumento do número de fatores pode ser explicado pelo fato de que os dados submetidos a AFE bifatorial apresentaram agrupamento de itens num fator geral, típico deste modelo, e assim, o fator geral foi acrescido à estrutura com a denominação de Cultura organizacional para desempenho. Conforme mencionam Reise et al. (2010) não é surpresa que em muitas investigações psicométricas seja comum observar evidências de uma dimensão única e ao mesmo tempo evidências de multidimensionalidade.

Outro fator foi adicionado ao QCOD por ter agrupado itens relativos ao monitoramento de indicadores externos à empresa e foi denominado Práticas de *Benchmarking*. Entende-se que a adição deste fator foi bastante positiva para estrutura do instrumento, pois resultou num fator específico para monitorar indicadores externos, além de outro fator, originalmente planejado, de Práticas de monitoramento de indicadores operacionais, destinado a avaliar indicadores internos à empresa. Com estas adições o QCOD ficou estruturado em oito fatores, corroborando parcialmente a h4.

Ressalte-se que 44 itens do fator geral, Cultura organizacional para desempenho, somente apresentaram carga no fator geral, isto é, não carregaram nos fatores específicos.

Apenas quatro destes itens tem carga fatorial entre os valores 0,42 e 0,58. Quarenta itens deste grupo apresentaram cargas superiores a 0,60 demonstrando que são itens de boa qualidade para avaliar o construto. Em adição, considerando que são itens relativos aos valores e práticas de gestão que podem ou não estar presentes na cultura de uma empresa e, assim, influenciando ou não o seu desempenho, foi optado por manter os 44 itens no fator geral de modo a possibilitar aplicações de avaliação mais robustas e detalhadas das práticas de gestão constituintes da Cultura organizacional das empresas.

Os índices de precisão Alfas e Ômegas do QCOD resultaram em valores satisfatórios e, dessa forma, conclui-se haver um adequado nível de consistência interna do QCOD (h5). Conforme verificado, as médias de todos os fatores do instrumento resultaram em valores maiores do que o valor médio da escala de respostas, sendo que o fator Práticas de gestão do pessoal apresentou a menor média entre os fatores. A média menor neste fator, similarmente ao ocorrido com o fator Empregados da ESS, pode também ser explicada pelo fato de que em sua maioria (89,7%) os respondentes da amostra são empregados. Sendo assim, em seu heterorrelato, por terem mais conhecimento do conteúdo indagado pelos itens relativamente às práticas de gestão do pessoal responderam este fator de forma mais assertiva.

As correlações entre os fatores do QCOD e do IBACO foram significativas e positivas conforme esperado (h6), indicando haver evidências de validade do instrumento QCOD na relação com variáveis externas, dado que os dois instrumentos avaliam o mesmo construto, isto é, cultura organizacional. O fator Práticas de gestão do pessoal do QCOD apresentou correlações moderadas e fracas com cinco dos seis fatores do IBACO. Do mesmo modo, o fator Práticas de monitoramento de indicadores operacionais do QCOD se correlacionou de forma positiva e de magnitudes fracas com cinco fatores do IBACO.

Em ambas as análises, com os escores brutos (Tabela 4) e com escores latentes (Tabela 5) observa-se que o fator geral denominado Cultura organizacional para desempenho do QCOD

apresentou correlações positivas e fortes com todos os fatores do IBACO, caracterizando forte convergência entre os instrumentos. Analisando os 30 itens do IBACO, em sua forma reduzida, observa-se que 25 deles indagam sobre valores e práticas relacionadas aos empregados e, cinco itens, apenas, indagam sobre as relações com clientes. Dessa forma, conclui-se que o instrumento busca avaliar a cultura organizacional, preponderantemente, com foco nos empregados. Conforme mencionam Ferreira et al. (2002), autoras do IBACO, a proposta do instrumento é investigar o impacto dos valores e práticas endossados prioritariamente pela organização, segundo a percepção de seus membros, nas atitudes que estes membros demonstram em relação a ela, em seus comportamentos de trabalho e em sua eficiência e eficácia.

Este foco do IBACO nos empregados explica as correlações do instrumento com os fatores Práticas de gestão do pessoal e Práticas de monitoramento dos indicadores operacionais do QCOD. O fator Práticas de gestão do pessoal agrupa os itens que correspondem à forma como a empresa faz a gestão de seu pessoal. Ressalte-se que o fator Práticas de monitoramento, também tem foco nas pessoas, uma vez que seus itens, indagam se a empresa pratica o monitoramento de indicadores e divulga e compartilha seus resultados com os empregados, assim, corroborando as correlações com os fatores do IBACO. Por último, considerando que o IBACO tem foco na cultura organizacional voltada para os empregados e que o QCOD foca na cultura organizacional constituída por um conjunto de valor e práticas que a direciona ao desempenho da empresa, explica-se as correlações nulas verificadas entre os fatores Valor da satisfação dos stakeholders, Práticas de rotinas organizacionais, Práticas de metas organizacionais, Práticas de melhoria contínua e Práticas de *Benchmarking*, do QCOD.

Por sua vez, o construto cultura, do ponto de vista conceitual, muitas vezes apresenta divergências em conteúdo, visto que no ambiente organizacional, em geral, a cultura é formada por dimensões de valores e práticas orientadas a diferentes fins. Este tipo de arranjo

diversificado das dimensões do construto cultura foi abordado por Bedani e Veiga (2015) que explicam que nestes casos há predominância da experiência de gestores, que elaboram proposições supostamente ateóricas e assistemáticas que, ao se comprovarem eficazes, são generalizadas e aplicadas por outras organizações sem qualquer teste empírico quanto aos seus pressupostos. O mesmo conceito de distintas dimensões culturais já havia sido abordado por Lee e Yu (2004) que explicam que um conjunto distinto de dimensões culturais aplicados em uma amostra heterogênea de organizações confirmam a validade do construto cultura. Diversidade também explicada por Hofstede (1989) afirmando que cultura não é um conceito fácil por sua diversidade conceitual, porém trata-se de um aspecto das organizações que gestores não podem ignorar.

Os relatos na literatura confirmando a divergência conceitual do construto cultura, de certa forma, suportam a estrutura do construto cultura, composto por oito fatores, proposta neste trabalho. Entretanto, cabe ressaltar que as análises empíricas desta estrutura resultaram no fator comum que, isoladamente, explica a integralmente o construto. De maneira similar, por meio de uma análise fatorial *bifactor*, foi verificado que o mesmo fato ocorre com o IBACO. Utilizando-se da mesma amostra deste estudo com 560 respondentes, foi feita uma análise do instrumento em sua versão reduzida de 30 itens e verificou-se o agrupamento de todos os itens num fator comum com cargas fatoriais positivas e superiores a 0,36, evidenciando uma qualidade apropriada para avaliação do construto.

Assim, devido a presença do fator comum, pode ser questionada como uma limitação do instrumento, a necessidade dos demais fatores propostos para avaliação do construto. Em relação ao QCOD, foi optado por manter os fatores específicos pelo fato de que houve agrupamento de itens com boas cargas fatoriais em cada um dos sete fatores, o que, nos casos de aplicações de avaliação, permitirá devolutiva mais específica e detalhada sobre as práticas de gestão constituintes da Cultura organizacional para o desempenho das empresas.

Estudo 3: Teste da predição da Cultura Organizacional sobre Desempenho Organizacional

Por meio de um modelo de equações estruturais, neste Estudo 3, foi realizada a testagem da predição da cultura organizacional, sobre o desempenho organizacional. As variáveis utilizadas foram os fatores que compõem a ESS e o QCOD. Neste estudo espera-se: h7) relações preditivas positivas entre variáveis da cultura organizacional e variáveis do desempenho organizacional (satisfação dos *stakeholders*) conforme indicado no diagrama da Figura 1.

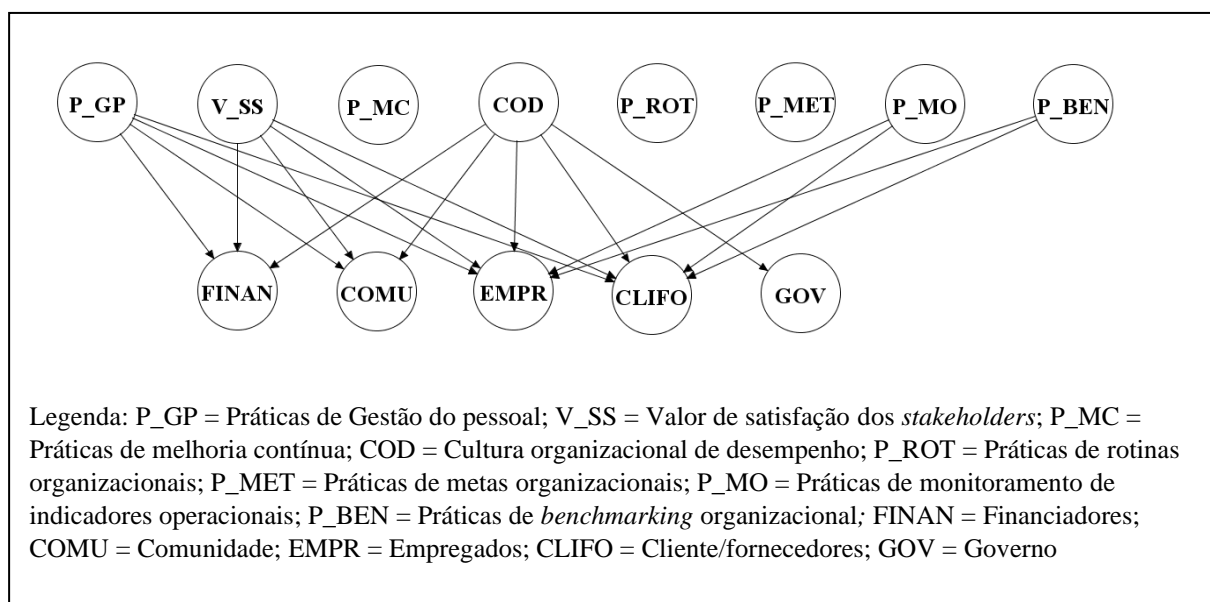


Figura 1

Modelo preditivo da cultura organizacional sobre desempenho organizacional

Mais especificamente são esperadas relações positivas entre o fator Cultura organizacional para desempenho (COD) e os cinco fatores da ESS. Estes, os cinco fatores da ESS indicam a satisfação dos *stakeholders* e dessa forma compõem a métrica proposta neste trabalho para avaliação do desempenho organizacional que, supõe-se também neste trabalho, é predita pela cultura organizacional representada pelo fator COD.

São esperadas relações positivas entre o fator Práticas de gestão do pessoal do QCOD e os fatores Financiadores, Comunidade, Empregados e Clientes/fornecedores da ESS. Este conjunto esperado de relações, deve-se ao fato de que, conceitualmente, há fartas referências na literatura indicando que boa gestão do pessoal conduz empresas a melhores resultados individuais e de equipes. Por sua vez, melhores resultados individuais e de equipes traduzem-se em melhoria do desempenho organizacional, neste trabalho expresso pela satisfação dos *stakeholders*, em especial, pela satisfação dos financiadores, da comunidade, dos empregados e também dos clientes/fornecedores das empresas.

Similarmente, também são esperadas relações positivas entre o fator Valor da satisfação dos *stakeholders* do QCOD e os fatores Financiadores, Comunidade, Empregados e Clientes/fornecedores da ESS. Este segundo conjunto esperado de relações, entre Valor da satisfação dos *stakeholders* e os fatores indicados da ESS, baseia-se na suposição conceitual e pragmática de que os *stakeholders* descritos nos fatores da ESS devem sentir-se satisfeitos ao ter conhecimento de que a empresa valoriza sua satisfação, ao ponto de considerá-la como seu primeiro e principal objetivo, conforme descrito nos itens do QCOD.

São esperadas relações positivas entre o fator Práticas de monitoramento do QCOD e os fatores Empregados e Clientes/fornecedores da ESS. Similarmente, também são esperadas relações positivas entre o fator Práticas de *benchmarking* do QCOD e os fatores Empregados e Clientes/fornecedores da ESS. Estas relações são esperadas pelo fato de que ambas as práticas, de monitoramento e de *benchmarking*, envolvem os dois grupos de *stakeholders*. Os clientes e fornecedores que são, nestas práticas, alvo dos questionamentos e pesquisas quanto ao seu grau de satisfação em relação a produtos e serviços entregues pela empresa. O segundo grupo, os empregados, que são solicitados a atuar para corrigir e melhorar aspectos operacionais internos que possam influir no nível da qualidade dos produtos e serviços que estejam em desagrado ao público de relacionamento da empresa do qual fazem parte seus clientes e fornecedores.

Não são esperadas relações dos fatores do QCOD, Práticas de rotinas, Práticas de metas e Práticas de melhoria contínua com os fatores da ESS. Estes fatores do QCOD representam práticas de gestão orientadas a melhoria do desempenho individual e das equipes de trabalho. Estas práticas de gestão são importantes recursos gerenciais que, na prática laboral, constituem e tem influência sobre a cultura organizacional do desempenho, entretanto, sua presença na empresa não deve influir diretamente na satisfação dos *stakeholders*, razão pela qual não são esperadas relações entre as variáveis citadas.

À exceção do fator Cultural organizacional do desempenho, os demais sete fatores do QCOD, não devem apresentar relações significativas com o fator Governo da ESS. Estas relações não são esperadas, pelo fato de que a satisfação do *stakeholder* governo, é a medida do desempenho da empresa refletida por resultados que indicam se a empresa é cumpridora de suas obrigações fiscais e legais junto ao governo. Sendo assim, somente são esperadas relações positivas entre o fator Cultura organizacional para desempenho e o fator Governo. Não são esperadas relações deste *stakeholder*, governo, com os demais fatores do QCOD.

Método

Participantes

Foi utilizada neste Estudo a mesma amostra do Estudo 2, composta por 583 adultos trabalhadores. Foi conduzida no ambiente universitário, mais especificamente junto a alunos dos cursos noturnos de Administração de Empresas, Engenharia de Produção, Engenharia Química, Logística, Ciências Contábeis e Marketing de universidades particulares do interior do estado de São Paulo. Tratou-se de uma amostra de conveniência, não probabilística, composta por alunos universitários que, simultaneamente ao curso de graduação em período noturno, são trabalhadores de empresas dos segmentos de serviços (43,1%), industrial (32,6%) e comercial (24,3%). Pessoas com idade variando entre 18 e 60 anos ($M = 24,9$; $DP = 7,15$),

sendo a maioria do sexo feminino (59,1%). Trabalhadores com vínculo celetista (69,8%), estagiários (17,9%), autônomos (8,2%), funcionários públicos (2,0%) e desempregados que responderam à pesquisa baseando-se no seu último emprego (2,0%). Em relação ao número de empregados das empresas em que trabalhavam os respondentes, a amostra apresentou os seguintes dados: empresas com até nove empregados (16,4%), empresas com 10 a 99 empregados (30,0%), empresas com 100 a 999 empregados (26,7%) e empresas com mais de 1000 empregados (26,9%).

Instrumentos

Escala de Satisfação dos *Stakeholders* (ESS; Anexo 2). A ESS foi desenvolvida neste estudo e é composta de 24 itens e cinco fatores de agrupamento de *stakeholders*, que são: Financiadores, Empregados, Clientes/Fornecedores, Comunidade e Governo. Trata-se de uma escala de heterorrelato na qual os itens são respondidos por meio de uma escala do tipo Likert de quatro pontos com variantes de intensidade ou frequência para respostas aos itens.

Questionário da Cultura Organizacional para Desempenho (QCOD; Anexo 5). O QCOD foi desenvolvido neste estudo e é composto de 109 itens e oito fatores que representam a cultura e seus valores e práticas organizacionais para o desempenho, a saber: Cultura para o desempenho organizacional, Valor de satisfação dos *stakeholders*, Práticas de rotinas organizacionais, Práticas de metas organizacionais, Práticas de melhoria contínua, Práticas de monitoramento de indicadores operacionais, Práticas de benchmarking e Práticas de gestão do pessoal. Trata-se de um instrumento de heterorrelato no qual os itens são respondidos por meio de uma escala Likert de quatro pontos com variantes de intensidade ou frequência para respostas aos itens.

Questionário sociodemográfico, (Anexo 4), com o objetivo de obter dos respondentes as seguintes informações: idade, sexo, vínculo empregatício, o número de empregados e ramo de operação da empresa em que trabalha.

Procedimentos

Os dados deste estudo foram obtidos mediante aplicações dos instrumentos ESS e QCOD realizadas nas respectivas unidades de salas de aulas dos cursos participantes da pesquisa. Aplicações foram feitas via *online* e respondidas por meio de *smartphones* dos próprios alunos, tendo o pesquisador fornecido o *link* de acesso aos questionários. Foi utilizada a plataforma digital *Survey Monkey* para carregar os instrumentos, bem como captar as respostas e alimentar o banco de dados. A sequência de apresentação dos instrumentos foi: ESS, QCOD e Questionário sociodemográfico. Obteve-se nesta pesquisa um total de 901 respostas, sendo que 318 foram descartadas por motivos diversos como, não concordarem com o TCLE (9 pessoas), por não estarem trabalhando (101) e por não terem respondido inteiramente os dois instrumentos (208 pessoas). Sendo assim, a amostra utilizada no estudo foi de 583 respondentes.

Análise de dados

Com o objetivo de testar o poder preditivo da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional foi realizada uma modelagem de equações estruturais. Sendo assim, foi testado um modelo no qual os fatores do QCOD foram preditores dos fatores da ESS (variáveis preditas). Para estimar os fatores (variáveis latentes) do QCOD e da ESS foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com método de estimação WLSMV. Na AFC do QCOD foi considerada uma estrutura *bifactor* formada por um fator geral e sete fatores específicos. Na AFC da ESS foi considerada uma estrutura fatorial formada por cinco fatores. As análises foram realizadas por meio do *software* MPlus 7.11.

Resultados

A seguir, na Tabela 6, encontram-se os valores de predições do QCOD sobre a ESS.

Tabela 6

Modelo de equações estruturais do QCOD sobre ESS

	Financiadores	Comunidade	Empregados	Clientes e Fornecedores	Governo
Cultura Organizacional	0,65**	0,12*	0,64**	0,28**	0,10*
V. Satisf. <i>Stakeholders</i>	0,12**	-0,06	0,15**	0,08	0,01
P. Rotinas	0,02	-0,02	-0,03	-0,03	-0,06
P. Metas	0,05	-0,12*	-0,01	0,05	-0,08
P. Melhoria contínua	-0,01	-0,04	-0,02	0,06	0,05
P. Monitoramento	0,04	0,03	0,04	0,16**	0,10
P. <i>Benchmarking</i>	0,06	0,03	-0,12**	-0,08	-0,03
P. Gestão Pessoal	-0,14*	-0,35**	0,04	-0,12	-0,26**
R ²	0,46	0,14	0,46	0,13	0,08

Nota. *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$. Índices de ajuste do modelo: $X^2 = 15705,4$; $gl = 8251$; $p = 0,01$; CFI = 0,93; TLI = 0,93; RMSEA = 0,04.

Foram obtidas predições positivas e significativas do fator geral, Cultura organizacional para desempenho, do QCOD, sobre todos os fatores da ESS. Além da predição pelo fator geral, o fator Financiadores da ESS foi também explicado positivamente pelo fator Valor da satisfação dos *stakeholders* e, explicado negativamente, pelo fator Práticas de gestão do pessoal do QCOD. O fator Comunidade da ESS foi explicado positivamente pelo fator geral e explicado negativamente pelos fatores Práticas de metas organizacionais e Práticas de gestão do pessoal do QCOD. O fator Empregados da ESS foi explicado positivamente pelo fator geral, pelo fator Valor de satisfação dos *stakeholders* e, explicado negativamente, pelo fator Práticas de *benchmarking* do QCOD. O fator Clientes/Fornecedores da ESS foi explicado positivamente pelo fator geral e pelo fator Práticas de monitoramento de indicadores operacionais do QCOD. O fator Governo da ESS foi explicado positivamente pelo fator geral e negativamente pelo fator Práticas de gestão do pessoal do QCOD. A respeito da variância explicada (R^2), observou-se que os fatores do QCOD explicaram com maior intensidade os fatores Financiadores e Empregados da ESS (aproximadamente 46%), seguidos dos fatores Comunidade e Clientes/Fornecedores (aproximadamente 13%) e do fator Governo (8%).

Discussão

No Estudo 3, todos os fatores da ESS, representantes dos cinco grupos de *stakeholders*, Financiadores, Comunidade, Empregados, Clientes/Fornecedores e Governo, foram explicados positivamente pelo fator geral do QCOD, Cultura Organizacional para Desempenho. Entende-se estas predições, como decorrentes do fato do fator geral do QCOD representar uma cultura organizacional orientada ao desempenho da empresa (Albrecht et al., 2015; Bessant et al., 1994; Geiger & Schroeder, 2014; Mat et al., 2017; Schwartz, 1994; Wang 2018). Ou ainda, conforme proposto neste trabalho, cultura pró desempenho, representado pela satisfação dos *stakeholders* em consonância com o que mencionam Freeman et al. (2010). Resumidamente, os autores relacionam o sucesso da empresa, isto é, o desempenho da organização, à satisfação dos seus *stakeholders*. Esta asserção, portanto, ratifica o pressuposto, de que o nível de satisfação dos *stakeholders* denota o nível de sucesso da empresa, isto é, o nível do desempenho organizacional e, em adição, corrobora o entendimento expresso neste trabalho de que a satisfação dos *stakeholders* deve ser o primeiro objetivo de uma empresa e, ao mesmo tempo, uma métrica para avaliação do desempenho organizacional. Sendo assim, e conforme esperado (h7), a Cultura organizacional do QCOD explicou positivamente o desempenho organizacional, representado pela satisfação dos *stakeholders* da ESS.

Contrariamente ao esperado, indicado no diagrama (Figura 1), os fatores Financiadores da ESS foram preditos negativamente pelo fator Práticas de Gestão do Pessoal do QCOD. Em referência a relação negativa entre esses fatores, observa-se que há ainda na academia e na sociedade em geral, um entendimento de que os interesses dos diversos *stakeholders* são divergentes. Freeman et al. (2010) mencionam que ainda é usual as empresas serem vistas como propriedade de seus proprietários e limitadas em sua responsabilidade por seus efeitos sobre terceiros. A afirmação dos autores, portanto, corrobora os resultados obtidos neste estudo,

demonstrando divergência entre os interesses do grupo de financiadores, contrariados em seus interesses, pelas práticas de gestão do pessoal. Esta insatisfação dos financiadores pode ser entendida pelo fato de que possa haver custos, à primeira vista, indesejáveis aos financiadores, nas práticas de gestão do pessoal, evidenciando, portanto, a predição negativa do fator Financiadores da ESS pelo fator Práticas de gestão do pessoal do QCOD.

Os fatores Comunidade, Clientes/fornecedores, Empregados e Governo da ESS, apresentaram correlações em sentido contrário ao esperado em relação ao fator Práticas de gestão do pessoal. O primeiro, Comunidade, apresentou relação negativa, significativa, de magnitude moderada, o segundo, Clientes/fornecedores, apresentou relação negativa e não significativa, o fator Empregados apresentou correlação nula e o último, o fator Governo da ESS, apresentou relação significativa, negativa e de magnitude moderada com o fator Práticas de gestão do pessoal do QCOD. Também, divergindo do esperado, o fator Comunidade da ESS foi predito negativamente pelo fator Práticas de metas organizacionais do QCOD.

As relações negativas verificadas entre os fatores Comunidade e Governo, da ESS e o fator Práticas de Gestão do Pessoal do QCOD e também as relações negativas entre o fator Comunidade e Práticas de metas organizacionais podem ser explicadas pelo fato de que há atualmente na sociedade um movimento que impele a comunidade e o governo a se posicionarem cada vez mais insatisfeitos e exigentes em relação à conduta das empresas. Conforme relatam Porter e Kramer (2011) o capitalismo está sitiado, pois os negócios têm sido considerados como importante causa de problemas sociais, ambientais e econômicos e as empresas vistas prosperando à custa da comunidade em geral.

Butler, 2020 afirma que o pensamento moral abrangente exige que os gerentes ajam por razões de dignidade e de justiça comum, muitas vezes contra o que recomendam o pensamento dos acionistas e demais *stakeholders*, impondo demandas que vão além de simplesmente satisfazer os anseios das partes interessadas e, assim, criando conflitos entre elas. Este maior

nível de críticas e exigências da comunidade e do governo, por meio de seus diversos órgãos de controle das esferas municipal, estadual e federal, gera nas empresas maior foco nas Práticas de metas organizacionais orientadas à satisfação da comunidade, bem como ações e práticas no âmbito da gestão do pessoal voltadas à satisfação da comunidade e governo. Assim, maior foco nas Práticas de metas organizacionais e Práticas de gestão do pessoal do QCOD podem ser originadas pelos maiores índices de críticas e multas captadas pelos itens dos fatores Comunidade e Governo, ambos da ESS, explicando as relações negativas entre os fatores dos dois instrumentos.

A correlação praticamente nula ($r = 0,04$), observada entre os fatores Empregados e Práticas de gestão do pessoal, pode ser atribuída ao fato de que o fator Empregados foi explicado de forma robusta pelo fator geral, Cultura organizacional, uma vez que a relação entre eles se mostrou positiva, significativa e de magnitude forte ($r = 0,64$), evidenciando assim toda a explicação relacional entre as variáveis. Similarmente, o resultado negativo e não significativo da correlação entre os fatores Cliente/fornecedores e Práticas de gestão do pessoal ($r = -0,12$) também pode ser atribuído pela presença do fator geral Cultura organizacional que também apresentou correlação positiva e significativa ($r = 0,28$) com o fator Clientes/fornecedores.

Com o objetivo de examinar metodologicamente de forma mais ampla os resultados destas relações, em especial, aquelas com resultados contrários ao esperado, as mesmas foram refeitas tendo-se controlado o efeito da cultura das organizações. Este controle foi feito mediante a divisão do fator geral Cultura organizacional em quatro quartis, sendo que o primeiro quartil inclui as empresas de menor cultura organizacional, no segundo estão as empresas com cultura média, no terceiro média alta e no quarto quartil as empresas com alta cultura organizacional. Esta divisão do fator Cultura organizacional entre quartis, bem como o número de respondentes por quartil subdivididos em grupos conforme o porte das empresas está demonstrada na Tabela 7, a seguir:

Tabela 7*Respondentes do fator Cultura organizacional em quartis e porte das empresas*

	1º quartil	2º quartil	3º quartil	4º quartil	Total
Até 99 empregados	93	66	53	40	252
De 100 a 999 emp	27	27	46	45	145
Acima de 1.000 emp	17	33	40	56	146
Total respondentes	137	126	139	141	543

Nota: emp = empregados.

A análise, entre os fatores Financiadores e Práticas de gestão do pessoal, Anexo 7, apresentou correlações positivas no primeiro e quarto quartis, diferindo do resultado negativo ($r = -0,14$) verificado na análise geral conforme indicado na Tabela 6. De um total de 137 respondentes situados no primeiro quartil (menor cultura), 93 respondentes (67,9%) indicaram trabalhar em empresas de pequeno porte (até 99 empregados). Supostamente nas empresas pequenas os financiadores, isto é, os proprietários exercem a gestão e, portanto, estão muito próximos dos empregados, o que pode explicar a correlação positiva entre os fatores Práticas de gestão do pessoal e Financiadores, verificada no primeiro quartil ($r = 0,09$). No quarto quartil (maior cultura) 56 de um total de 141 respondentes (39,7%) indicaram trabalhar em empresas de grande porte (maior que 1.000 empregados). Supostamente, nas grandes empresas, as Práticas de gestão do pessoal são mais atualizadas e aprimoradas, fato este que pode explicar a correlação positiva ($r = 0,05$) entre os fatores Práticas de gestão do pessoal e Financiadores, verificada no quarto quartil.

A mesma argumentação pode ser aplicada para, adicionalmente, explicar os resultados das correlações entre os fatores Empregados e Práticas de gestão do pessoal, com o fator geral Cultura organizacional controlado. Conforme já anteriormente explicado, a correlação de magnitude fraca entre Empregados e Práticas de gestão do pessoal ($r = 0,04$), se originou devido a presença do fator geral Cultura organizacional. Em adição, observou-se que as correlações entre as mesmas variáveis, com o fator geral controlado, foram positivas de magnitude

moderadas no primeiro ($r = 0,31$) e quarto quartis ($r = 0,23$), Anexo 8. Estes resultados, corroboram o argumento apresentado de que a correlação de magnitude fraca entre Empregados e Práticas de gestão do pessoal se originou devido a presença do fator geral Cultura organizacional. Também indicam que, com o fator geral controlado, as relações se mostram influenciadas pelas características das Práticas de gestão do pessoal nas empresas de menor cultura (primeiro quartil) e maior cultura (quarto quartil).

Em outra análise, com o fator geral controlado, entre os fatores Práticas de gestão do pessoal (QCOD) e Comunidade (ESS), Anexo 9, foram observadas correlações negativas nos quatro quartis, sendo que os quartis 1 e 2 apresentaram correlações moderadas e baixas de magnitude $-0,32$ e $-0,20$. Os quartis 3 e 4 apresentaram correlações negativas e muito baixas ($-0,09$ e $-0,12$). Estes valores, quando comparados ao resultado da correlação geral entre os fatores ($r = -0,35$), parecem mostrar uma tendência de redução da insatisfação da comunidade na medida em que a cultura da empresa cresce e, em consequência, supõe-se, desenvolve práticas de gestão do pessoal mais atualizadas e aprimoradas.

Na análise seguinte, Anexo 10, entre os fatores Práticas de gestão do pessoal (QCOD) e Governo (ESS), nos quatro quartis, foram observadas correlações negativas. Os quartis 1, 2 e 4 apresentaram correlações negativas de magnitude moderadas ($-0,27$; $-0,22$ e $-0,21$). O terceiro quartil apresentou correlação muito próxima de zero ($-0,01$). Assim, nesta análise, com o fator cultura controlado, observou-se correlações negativas que confirmam o resultado da correlação geral verificada entre os fatores ($r = -0,26$), e corroboram o esclarecimento apresentado de que o maior nível de exigências do governo sobre as empresas, por meio de seus diversos órgãos de controle das esferas municipal, estadual e federal, gera maior foco e tensão nas Práticas de gestão do pessoal, razão das correlações em sentido inverso observadas.

Conforme esperado, os fatores Financiadores e Empregados da ESS apresentaram relações significativas e positivas, isto é, foram preditos pelo fator Valor da satisfação dos

stakeholders do QCOD. Estas predições podem ser entendidas pelo fato de que os itens deste fator buscam avaliar se a empresa dissemina entre sua força de trabalho, constituída de seus empregados, o valor e importância em satisfazer seus *stakeholders*. O valor expresso por este fator, de satisfação dos *stakeholders*, está em estreita consonância com os interesses de todos os *stakeholders*, inclusive dos Financiadores e dos Empregados, o que explica as predições verificadas nas relações entre os fatores citados. Freeman et al. (2010) observam que uma abordagem para negócios consiste em criar valor para satisfação dos *stakeholders*. Dessa forma, uma cultura organizacional que valoriza seus *stakeholders*, supostamente, viabiliza a satisfação destes, sobretudo dos financiadores e empregados, conforme evidenciado neste estudo.

Em desacordo com o esperado, o fator Comunidade da ESS apresentou relação negativa ($r = -0,06$) e não significativa, isto é, não foi predito pelo fator Valor da satisfação dos *stakeholders* do QCOD. O fato de que comunidade seja um agente externo a empresa pode ser uma possível explicação para esta ausência de relação esperada entre as variáveis. Resultados de correlações negativas foram também observados na análise por quartis, conforme pode ser verificado no Anexo 11. O fator Clientes/fornecedores, conforme esperado, apresentou correlação positiva ($r = 0,08$) com o fator Valor da satisfação dos *stakeholders*. Este resultado positivo se confirma pela análise dos quartis, que conforme pode ser observado no Anexo 12 apresentaram correlações positivas e de maior magnitude, variando de (1ºQ: $r = 0,16$; 2ºQ: $r = 0,12$; e 4ºQ: $r = 0,11$).

Conforme esperado e indicado no diagrama (Figura 1), o fator Clientes/Fornecedores da ESS foi predito significativa e positivamente pelo fator Práticas de monitoramento. Os itens do fator Clientes/Fornecedores buscam avaliar o desempenho da empresa sob a ótica dos clientes e fornecedores. O fator Práticas de monitoramento do QCOD, na mesma direção, contém itens que indagam se a empresa, regularmente, atualiza os empregados sobre seu desempenho em diversas métricas de interesse dos clientes e fornecedores, como por exemplo

os itens: “82 - a empresa informa aos empregados o desempenho dos produtos recebidos de seus fornecedores?” e “83 - a empresa informa aos empregados o desempenho dos produtos e serviços entregues para seus clientes?”. Assim, a correlação positiva, é explicada pelo fato de que os itens de ambos os instrumentos buscam avaliar práticas relativas ao desempenho e satisfação de Clientes/Fornecedores em relação a empresa. Os resultados do estudo de Wisner (2003) apontam que a gestão de fornecedores e as estratégias de relacionamento com os clientes estão correlacionadas e, em conjunto, estas práticas afetam o desempenho da empresa.

Considerando que os itens do fator Práticas de monitoramento indagam se a empresa informa aos seus empregados os resultados de diversos quesitos operacionais monitorados, era esperado também, conforme indicação no diagrama (Figura 1), que o fator Empregados da ESS fosse predito significativa e positivamente pelo fator Práticas de monitoramento. Entretanto, os resultados mostraram correlação positiva e muito fraca entre estas variáveis ($r = 0,04$), fato que pode ser atribuído a presença do fator geral Cultura organizacional que apresentou com o fator Empregados relação positiva, significativa e de magnitude forte ($r = 0,64$), restando assim pequena parcela da explicação entre as variáveis a ser atribuída ao fator Práticas de monitoramento. Esta explicação encontra embasamento na análise das correlações, tendo-se controlado a variável Cultura organizacional, Anexo 13, onde observou-se correlações positivas de maiores magnitudes em três quartis, variando de (2ºQ: $r = 0,07$; 4ºQ: $r = 0,10$; e 1ºQ: $r = 0,23$).

Contrariamente ao esperado, indicado no diagrama (Figura 1), o fator Clientes/fornecedores da ESS apresentou relação muito fraca e não significativa com o fator Práticas de *benchmarking* do QCOD ($r = -0,08$). Considerando que os itens do fator Práticas de *Benchmarking* foram formulados para a empresa comparar seus índices de desempenho com índices similares de empresas concorrentes num esforço para aprimorar seus produtos e serviços, entendeu-se neste trabalho que, em termos práticos este esforço da empresa poderia

ser percebido e gerar satisfação em seus clientes e fornecedores. Fato este que não se comprovou mediante os resultados dos estudos empíricos a que os dados foram submetidos.

Também, inversamente ao esperado e indicado no diagrama (Figura 1), o fator Empregados da ESS apresentou correlação significativa e negativa com o fator Práticas de *benchmarking* do QCOD ($r = -0,12$). Os itens deste fator, Práticas de *benchmarking*, foram formulados para averiguar se a empresa compara vários de seus índices de desempenho com índices similares de empresas concorrentes. Os resultados deste diagnóstico, isto é, destas comparações de desempenho, em geral, se traduzem em cobranças e exigências para que empregados aprimorem os resultados de seu trabalho, podendo gerar certo grau de desconforto e insatisfação entre eles. Observe-se, neste ponto, que a amostra da presente pesquisa é constituída por empregados de empresas que ao responder aos itens do fator Práticas de *benchmarking* do QCOD, opinaram em que grau suas empresas expõem os resultados de seu trabalho, gerando desconforto e insatisfação ao mesmo grupo de *stakeholders*, Empregados, do qual eles fazem parte. Peixoto e Caetano (2013) lembram que toda ação de diagnóstico desperta nos trabalhadores um conjunto de expectativas em relação a alguma forma de mudança ou intervenção. Com base nestes autores e nos resultados obtidos no presente trabalho pode-se inferir que quanto maiores e mais efetivas as Práticas de *benchmarking*, menor será a satisfação dos empregados da empresa, o que explica as relações em polos opostos entre os fatores dos dois instrumentos verificadas nos resultados.

Discussão Geral

O objetivo deste trabalho foi desenvolver e buscar evidências de validade para dois instrumentos, a ESS (Estudo 1) e QCOD (Estudo 2) e, em adição, testar a relação preditiva da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional (Estudo 3). As hipóteses foram corroboradas e, sendo assim, os objetivos dos três estudos e o objetivo geral do trabalho foram alcançados.

O principal resultado do trabalho é o fato de que ficou demonstrado conceitual e empiricamente haver relações preditivas do construto cultura organizacional para desempenho sobre o desempenho organizacional expresso pela perspectiva da satisfação dos *stakeholders*. Este resultado tem importante significado para empresas e para gestores que entendem ser a satisfação dos *stakeholders* o primeiro e principal objetivo de uma organização. O trabalho tem considerável valor por preencher uma lacuna existente na literatura e por se constituir numa qualificada ferramenta de suporte para aqueles que desejarem desenvolver uma cultura organizacional composta de valores e práticas de gestão orientadas à satisfação dos *stakeholders*.

Foram validados empiricamente dois instrumentos. O primeiro, uma Escala de Satisfação dos *Stakeholders* (ESS), que permite avaliar o desempenho organizacional pela métrica satisfação dos *stakeholders*. O segundo, denominado Questionário da Cultura Organizacional de Desempenho (QCOD), possibilita verificar se estão presentes na empresa valores e práticas componentes de uma cultura organizacional orientada para o desempenho organizacional.

Em relação à ESS, foi observado a partir de análise dos resultados da amostra que sua estrutura, de certa forma, soma-se ao que definem Freeman et al. (2010) como posicionamento dos *stakeholders*. Com base na intensidade de relacionamento com a empresa, estes autores apresentam dois grupos de *stakeholders*. No grupo primário incluem financiadores,

empregados, clientes, fornecedores e comunidade. No grupo secundário incluem governo, empresas concorrentes, mídia, entidades de defesa de consumidores e grupos específicos de interesses de outros diferentes *stakeholders*. O grupo primário inclui aqueles de maior relacionamento e o secundário inclui aqueles com quem a empresa tem menor intensidade de relacionamento.

No presente estudo, numa análise mais aprofundada das correlações entre fatores da ESS, isto é, nas relações entre os *stakeholders*, observa-se magnitudes mais elevadas entre os fatores Comunidade e Governo e entre os fatores Financiadores e Empregados. Estes últimos, ambos, são *stakeholders* do grupo primário, no que tange ao seu relacionamento com a organização (Freeman et al., 2010) e, aqui, neste estudo, são considerados um grupo interno à empresa. Os primeiros, no que tange seu relacionamento com a empresa, estão assim posicionados: Comunidade no grupo primário e Governo no secundário (Freeman et al., 2010), entretanto, na perspectiva do relacionamento entre os *stakeholders*, considerada neste estudo, pode-se dizer que ambos estão situados em um grupo mais externo à empresa.

Também foi observado neste trabalho que o fator Clientes/Fornecedores apresentaram correlações de maior magnitude com Comunidade e Governo, do grupo externo à empresa, quando comparadas as correlações com os fatores Financiadores e Empregados, internos a empresa. Dessa forma conclui-se que, pela perspectiva de relacionamento entre os *stakeholders*, o grupo mais interno fica composto de Financiadores e Empregados e o grupo externo à empresa composto de Comunidade, Clientes/fornecedores e Governo. Portanto, verifica-se que este agrupamento em conformidade ao relacionamento entre os *stakeholders*, resulta também em dois grupos distintos, um interno e outro externo à empresa, porém quanto ao posicionamento dos *stakeholders* em cada um dos grupos, diverge do posicionamento definido por (Freeman et al., 2010), baseado no relacionamento entre *stakeholders* e empresa.

Em relação ao QCOD, a partir da análise dos resultados empíricos, foi observado um maciço agrupamento de itens num fator geral e que sua estrutura converge com outro instrumento de avaliação da cultura organizacional, no caso, mais especificamente, com o IBACO. Assim, como uma limitação do instrumento devido a presença do fator comum, pode ser questionada a necessidade dos demais fatores específicos para avaliação do construto. Porém, conforme já mencionado, foi decidido manter a estrutura do QCOD com os fatores específicos, visto que o agrupamento de itens em cada um dos fatores decorre do cômputo das respostas, gerado por respondentes baseados em seu conhecimento sobre a empresa em que trabalham. Considerando que o conjunto dos fatores, conceitualmente, compõe a Cultura organizacional para o desempenho, foi optado por manter a estrutura do instrumento composta do fator geral e sete fatores específicos que indagam sobre valor e práticas presentes no dia a dia da empresa.

A utilização conjunta dos instrumentos, ESS e QCOD, se justifica por sua possível aplicabilidade a uma diversidade de empresas interessadas em avaliar seu desempenho e entender aspectos de sua cultura que possam influenciá-lo. Se justifica por facultar individualmente ao respondente o mesmo entendimento sobre desempenho e cultura de sua empresa, capacitando-o a dialogar com seus colegas e sua chefia sobre a temática. Além disso, a aplicação conjunta dos instrumentos, faculta também ao respondente compreender aspectos relativos ao seu próprio relacionamento com a organização no que diz respeito a sua posição como *stakeholder*.

A avaliação do desempenho e cultura organizacional pela utilização conjunta da ESS e QCOD, se justifica também e, especialmente, por sua atualidade e significativa relevância social nestes tempos em que sociedade e empresas, cada vez mais, se orientam por ações e práticas de sustentabilidade a exemplo do movimento ESG. Ainda, no que diz respeito a atualidade da temática, pode-se citar que a aplicação dos instrumentos se traduz numa

ferramenta valiosa e muito atual para medir o compromisso com a satisfação dos *stakeholders*. Lembrando que este compromisso foi recentemente assumido pelos altos executivos das grandes empresas globais, integrantes da entidade BRT, com o propósito de reformular a forma de conduzir negócios, alternando o foco da satisfação dos acionistas (*shareholders*) para satisfação de todos os *stakeholders*.

Finalmente, acrescenta-se que a aplicação da ESS e QCOD faculta aos gestores a possibilidade de orientar esforços de suas equipes em direção a níveis superiores de desempenho permitindo que a empresa cumpra seu primeiro objetivo, qual seja, a satisfação de seus públicos de interesse, seus *stakeholders*. Objetivo este alinhado aos preceitos de Freeman et al. (2010) que afirmam que a teoria dos *stakeholders* vem sendo desenvolvida ao longo dos últimos anos para se opor a mentalidade dominante de que o principal objetivo de uma empresa é criar valor para seus acionistas e, em lugar disso, difundir o conceito de que a empresa deve ter como primeiro objetivo criar valor para satisfação de todos os seus *stakeholders*.

Como limitações deste projeto, além daquelas já apontadas como específicas de cada um dos três estudos, registra-se as que seguem: 1- a amostra utilizada nas pesquisas não impôs restrições ao tipo de vínculo empregatício dos respondentes; 2- a amostra incluiu respondentes de empresas de diferentes ramos de atividades e diferentes tamanhos em termos de número de empregados; 3- os instrumentos ESS e QCOD são destinados a avaliação do desempenho e cultura de empresas e nenhuma empresa, isoladamente, foi avaliada. Assim, estudos futuros poderiam reparar estas limitações, como: 1- controlar o vínculo empregatício dos respondentes; 2- controlar o ramo de atividade e tamanho da empresa pesquisada; 3- realizar pesquisas em uma única empresa ou em algumas poucas empresas que operem no mesmo ramo de atividade.

Referências

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. & Saks, A. M. (2015). "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2 (1), 7-35. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications. Retrieved from: https://books.google.com.br/books?id=BDsV8eHp0_MC&pg=PP7&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false, page7.
- Ansoff, H. I. (1918/1979). *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Bailey, A. R., Chow, C. W. & Haddad, K. M. (2010). Continuous Improvement in Business Education: Insights from the For-Profit sector and Business Schools Deans. *Journal of Education for Business* – published online: March 31st, 2010 doi: 10.1080/08832329909601681
- Baker, J. D. (2015). Language of improvement: metrics, key performance indicators, benchmarks, analytics, scorecards, and dashboards. *AORN journal*, 3(102), 223-227. Doi: 10.1016/j.aorn.2015.07.015
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1995). Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <file:///C:/Users/cicch/Downloads/BartlettGhoshal1995Changingtheroleoftopmanagement-BeyondsystemstopeopleHBR.pdf>

- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643-677. doi: 10.1093/icc/dth026
- Becker, M. C. (2017). Organizational Routines and Organizational Learning. In L. Argote & J. M. Levine (Eds.). *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning*. Retrieved from: 10.1093/oxfordhb/9780190263362.013.4
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. doi: 10.2307/256712
- Bedani, M. & Veiga, H.M.S. (2015). Práticas Organizacionais: uma contribuição teórica. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 8(2), versão On-line ISSN1983-8220
- Benefit Corporation Movement. Disponível em <https://benefitcorp.net/>
- Berger, B. (2008). *Employee organizational communications*. Institute for Public Relations. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Retrieved from: <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/>
- Bessant, J., Cafyn, S., Gilbert, J., Harding, R. & Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovision* 14(1), 17-29
- Bhatti, M. I., Awan, H. M. & Razaq, Z. (2013). The Key Performance Indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Springer – Published online: November 23th, 2013* doi: 10.1007/S11135-013-9945-y
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: out of 'line of sight', out of mind. *The International Journal of Human Resource Management*, 17:9, 1489-1511, DOI: 10.1080/09585190600878071
- Bhuiyan, N. & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761-771 doi: 10.1108/00251740510597761

Bolsa de Valores de São Paulo (B3), (2005). *Índice de Sustentabilidade Empresarial*, ISE.

Disponível em http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm e, ou

<http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>

Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge Polity Press.

[Business Roundtable \(2019\)](#). *Statement on the purpose of a Corporation*. Retrieved from

<https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/08/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures.pdf>

Butler, T. (2020). Comprehensive moral thinking and the demandingness objection. *Business Society Review* 2020; 125: 143-158

[Cameron, K. S. & Quinn, R. E. \(2006\)](#). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*

Based on Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved from:

https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EgADAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=cameron+2006+competing+values+framework&ots=o-mC-MQmTO&sig=KuVeUpTWnhwM1JdotzV-oaTC_cg#v=onepage&q=cameron%202006%20competing%20values%20framework&f=false

Clark, D. M., Silvester, K. & Knowles, S. (2014). Lean Management Systems: creating a culture of continuous quality improvement. *J. Clin Pathol* 66, 638-643
doi:10.1136/jclinpath-2013-201553

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20(1), 92-117.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>

Cohen, M. D. (2007). Reading Dewey: Reflections on The Study of Routine. *Organization Studies*, 28(05), 773-785. doi: 10.1177/0170840606077620

Collins, C. J. & Smith, K.G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560. doi:10.5465/AMJ.2006.21794671

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How Much do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x

Conscious Capitalism. Disponível em www.consciouscapitalism.org

Cooper, R.C. & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre:

Bookman, 12^a ed. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-3wdDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=escala+likert,+cooper&ots=X6IEsO_97A&sig=ivOK57NSV1OG8ThAEJuRONMZGsg#v=onepage&q=escala%20likert%2C%20cooper&f=false)

[3wdDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=escala+likert,+cooper&ots=X6IEsO_97A&sig=ivOK57NSV1OG8ThAEJuRONMZGsg#v=onepage&q=escala%20likert%2C%20cooper&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-3wdDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=escala+likert,+cooper&ots=X6IEsO_97A&sig=ivOK57NSV1OG8ThAEJuRONMZGsg#v=onepage&q=escala%20likert%2C%20cooper&f=false)

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. & Ketchen Jr., D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, (3), 443–456. DOI: 10.1037/a0022147.

Cyert, R. & March, J. (1963). Behavioral Theory of the firm. In Miner J. B., *Organizational Behavior 2, Essential Theories of Process and Structure*, pg.61 New York: M.E.

Sharpe. Retrieved from: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=qqZ_FDFoDcMC&oi=fnd&pg=PA60&dq=A+behavioral+theory+of+the+firm.&ots=9W-JTk vz6R&sig=ZPYaqm9nh3axHE97GJL5Gga-zg#v=onepage&q=A%20behavioral%20theory%20of%20the%20firm.&f=false

- Darling-Hammond, L. & Plank, D. N. (2015). Supporting continuous improvement in California's Education system. *Stanford Center for Opportunity Policy in Education*. Retrieved from: files.eric.ed.gov/fulltext/ED564346.pdf
- DeNisi, A. S. (2000). Performance Appraisal and Performance Management: A Multilevel Analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Koslowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (pp. 121-156). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dennison, D. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics* 13 (2), 5-22. [doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- [Elkington, J.](#) (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Wiley Library*, 8(1), 37-51. doi.org/10.1002/tqem.3310080106
- Feldman, M. S. & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118. [doi:10.2307/3556620](https://doi.org/10.2307/3556620)
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. & Cisne, H. M. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(2), 271-280.
- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*. 25(3)
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, Reputation and Success*. New Haven: Yale University Press.

- Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science* 15, (3):364-369. doi.org/10.1287/orsc.1040.0066
- Freeman, R. E., Harrison, J. E., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory – The state of the art*. Cambridge University Press.
- Friedman, F. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine* (1). Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Geiger, D. & Schröder, A. (2014). Ever-Changing Routines? Toward a Revised Understanding of Organizational Routines Between Rule-Following and Rule-Breaking. *Schmalenbach Business Review*, 66 (2): 170-190. <https://doi.org/10.1007/BF03396904>
- Gehlbach, H. & Artino, A. R. Jr. (2017). The Survey Checklist (Manifesto). *Journal of the Association of American Medical Colleges* doi:10.1097/ACM.0000000000002083
- Gordon, G. & DiTomaso N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *The Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798
- Graham, R. N. J. & Woodhead, T. (2021). Leadership for continuous improvement in healthcare during the time of COVID-19. *Clinical Radiology* 76, 67-72 doi: 10.1016/j.crad.2020.08008
- Granerud, I. & Rocha, R. S. (2011). Organizational learning and continuous improvement of health and safety in certified manufacturers. *Elsevier Safety science* 49, 1030-1039. Doi: 10.1016/j.ssci.2011.01.009
- Gross, E. (1969). The Definition of Organizational Goals. *The British Journal of Sociology*.20 (3), 277-294

- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, R. W. (1987). *Attaining Manufacturing Excellence*. Homewood: Dow Jones Irwin.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as Stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84
- Hart, O. & Zingales, L. (2017). Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value. *ECGI – Finance Working Papers*, 521/2017.
- Hillman, A. J. & Kein, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.
- Hastings, N.A. J. (2010). Key Performance Indicators. In: *Physical Asset Management*, 319-322. doi: 10.1007/978-1-84882-751-6-23
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. South-Western: Thomson.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41. doi: 10.180/00208825.1980.11656300
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sandres, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2393392>
- Houaiss, A. (2009). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva Ltda.
- Hougaard, R. & Carter, J. (2018). Book highlight—Understand your organization. *Global Business and Organizational Excellence*. 37(4):66–70. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/joe.21857>

- Hristov, I. & Chirico, A. (2019). The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable strategies. *Sustainability* 11 doi: 10.3390/Su11205742
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. doi: 10.1080/10705519909540118
- Huckman, R. S. & Raman, A. (2015). Medicine’s Continuous Improvement Imperative. *JAMA* 313(18)
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. doi: 10.2307/256741.
- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: Estratégias e Técnicas do Kaizen no Piso de Fábrica*. São Paulo: Instituto IMAM.
- Inclusive Capitalism. Disponível em www.inc-cap.com/about-us
- Kaplan R. S. & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action. The Balanced ScoreCard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kalyani, M., & Sahoo M.P. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management*, 6(8). doi:10.5539/ijbm.v6n8p280
- Kienen, N. & Wolff, S. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *rPOT*, 2(2).
- Kleingeld, A. Mierlo, H. & Arends, L. (2011). The effect of Goal Setting on Group Performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1289-1304. Doi: 10.1037/a0024315

- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational behaviour and Human Decision Process* 50, 212-247.
- Lee, S. K. & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359. Doi: 10.1108/02683940410537927
- Lemken, R. K. & Rowe, W. J. (2020). Unpacking the efficacy of organizational routines in the financial services industry. *Journal of Services Marketing*.
doi: [10.1108/JSM-05-2019-0205](https://doi.org/10.1108/JSM-05-2019-0205)
- Linder, S. & Foss, N. J. (2018). Microfoundations of Organizational Goals: A Review and New Directions for Future Research. *International Journal of Management Reviews* 20, S39-S62. Doi: 10.1111/ijmr.12154
- Lombard, S. & Joubert, T. (2014). The Legislative Response to the Shareholders V Stakeholders Debate: A Comparative Overview. *Journal of Corporate Law Studies*, 14:1, 211-240. Retrieved from: <https://doi.org/10.5235/14735970.14.1.211>
- Low J. & Kalafut, P. C. (2003). *Vantagem Invisível. Como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Mahmood, M. N. (2006). Profitability in Professional Sports and Benchmarking: the case of NBA franchises. *Benchmarking: An International Journal* 13(2), 252-271 doi: 10.1108/14635770610668776
- Mat, A., Trujillo, J. & Mylopoulos, J. (2017). Specification and derivation of key performance indicators for business analytics. *Data & Knowledge Engineering*, 108 (C), 30-49.
Doi:10.1016/j.datak.2016.12.004 Retrieved from:
<https://dl.acm.org/citation.cfm?id=3077083>
- McDonald, R. P. (1999). Test theory: A unified approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Melnyk, S. A., Stewart, D. M. & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management* 22, 209–217. doi:10.1016/j.jom.2004.01.004
- Michaelis, (2000). Dicionário Prático Inglês-Português/ Português-Inglês. São Paulo: Melhoramentos.
- Miller, C. C., Washburn, H. T. & Glick, W. H. (2013). *The myth of firm performance. Organization Science* 24(3), 948-964. Doi: 10.1287/orsc.1120.0762
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5(2), 6-13
<http://dx.doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Neely, A. & Najjar, M. A. (2006). Management Learning Not management Control: The True Role of Performance Measurement. *California Management Review* 48(3)
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R. & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. *RAC*, (3), 2.
- Organização das Nações Unidas, ONU (2000). *Pacto Global das Nações Unidas*. Disponível em <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>
- Peixoto, A. de L. A. & Caetano, A. (2013). Avaliação de desempenho. In Puente-Palacios, & Peixoto (Orgs.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed (2015).
- Pentland, B. T. & Hærem, T. (2015). Organizational Routines as Patterns of Action: Implications for Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2, 465-487. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111412

- Perrini, F. & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, 15, 296–308. doi:10.1002/bse.538.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2) – 62-77.
- Rasool, B. N. & Shah, A. (2015). Evaluating the Impact of Human Resources on Firm Performance: A Literature Review. *Journal of Behavioural Sciences*, 25, (2). Retrieved from: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Evaluating+the+Impact+of+Human+Resources+on+Firm+Performance%3A+A+Literature+Review&btnG=
- Reise, S. P., Moore, T. M. & Haviland, M. G. (2010). Bifactor Models and Rotations: Exploring the Extent to Which Multidimensional Data Yield Univocal Scale Scores. *Journal of Personality Assessment* – Published online: Oct 15th, 2010 doi:10.1080/00223891.2010.496477
- Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322-336. doi:10.1037/0021-9010.76.2.322
- Rodrigues, P. M. M., Valdunciel, L. & Miguel-Davila, J. A. (2014). Quality management in Sports Tourism. *European Sport Management Quarterly* 14(4), 345-374 doi: 10.1080/16184742.2014.926959
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes, and Values: A Theory of Organization and Change*. San Francisco: Josey-Bass.

- Sanchez, L. & Blanco, B. (2014). Three decades of Continuous Improvement, Total Quality Management & Business Excellence. *Routledge – published online Sep 8th, 2014*. Doi: 10.1080/14783363.2013.856547
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues, Vol. 50, No. 4, 1994, pp. 19-45*
- Schwartz, S. H. & Bilzky, H. (1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology, (53), 3, 550-562*
- Shinkle, G. A. (2011). Organizational Aspirations, Reference Points and Goals: Building on the Past and Aiming for the Future. *Journal of Management - published online Sep 1st, 2011*. Doi: 10.1177/0149206311419856
- Singh, J. S. H. (2015). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal 22(1), 75-119* doi: 10.1108/BIJ-06-2012-0038
- Sinha, R., Datta, M. & Ziolo, M. (2019). Inclusion of ESG Factors in Investments and Value Addition: A Meta-Analysis of the Relationship. In Tarczynski, W. e Nermend, K. (eds.). *Effective Investments on Capital Markets. Springer Proceedings in Business and Economics*. Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-3-030-21274-2_7
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. Em M. M. M. Siqueira (Org), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 265-274). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Sisodia, R., Henry, T. & Eckschmidt, T. (2018). *Conscious Capitalism Field Guide*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Stene, E. O. (1940). An approach to the Science of Administration. *American Political Science Review, 34, 1124-1137*

- Sundaram, A.K. & Inkpen A.C. (2004). The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15(3), 350-363. doi: 10.1287/orsc.1040.0068
- Temponi, C. (2005). Continuous improvement framework: implications for academia. *Quality Assurance in Education* 15(1), 17-36 doi: 10.1108/09684880510578632
- Thompson, J. D. & McEwen, W. J. (1958). Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process. *American Sociological Review*, 23(1), 23-31
- Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 587-602.
- Wang, M. (2018). A Framework of Performance-Oriented Workplace e-Learning. In: *E-Learning in the Workplace. Explorations in the Learning Sciences, Instructional Systems and Performance Technologies*. Springer, Cham
- [Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-3-319-64532-2_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64532-2_9)
- Wisner, J. D. (2003). A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance. *Journal of Business Logistics*, 24 (1).
- doi.org/10.1002/j.2158-1592.2003.tb00030.x
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean Jr., J.W. & Lepak, D.P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866 doi: 10.2307/256714

ANEXOS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL PELA PERSPECTIVA DA SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

ANEXO 1

TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, ao clicar em “Sim, concordo” abaixo, dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário do projeto de pesquisa supra citado, sob a responsabilidade dos pesquisadores Airton Antonio Cicchetto e Ricardo Primi do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco.

Concordando com este Termo de Consentimento estou ciente de que:

1 – O objetivo da pesquisa é a construção de dois instrumentos, sendo o primeiro destinado à avaliação do desempenho e o segundo destinado à avaliação da cultura organizacional. Também será investigada a qualidade psicométrica, relativas as evidências de validade e precisão dos instrumentos;

2- Durante o estudo serão aplicados um questionário de avaliação da satisfação dos *stakeholders* – ESS (28 itens), um questionário de avaliação da cultura organizacional – QCOD (117 itens), uma escala de satisfação no Trabalho – EST (15 itens), um instrumento brasileiro de avaliação da cultura organizacional – IBACO (30 itens), uma escala geral de desempenho no trabalho - EGDT (20 itens) e um questionário sócio econômico. A duração estimada será de 30 minutos;

3 - Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre minha participação na referida pesquisa;

4- As respostas a estes instrumentos não apresentam riscos conhecidos à minha saúde física e mental, mas podem causar desconforto emocional;

5 - Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa, não havendo qualquer prejuízo decorrente da decisão;

6 – Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho, expostos acima, incluída sua publicação na literatura científica especializada;

7 - Poderei contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Francisco para apresentar recursos ou reclamações em relação à pesquisa pelo telefone (11) 2454-8981. Endereço Av. São Francisco de Assis, 2018, Jardim São José, Bragança Paulista – SP, CEP: 12916-900, horário de funcionamento: das 08h00 às 16h00;

8 - Poderei entrar em contato com o responsável pelo estudo (19) 9-9977-2232;

1. Responda abaixo se você **concorda** ou **não concorda** com os Termo de Consentimento Livre e Esclarecido descritos acima.

- Sim, concordo e trabalho atualmente
- Sim, concordo, mas não estou trabalhando atualmente
- Não concordo

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

ANEXO 2

ESCALA DE SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* – ESS

<p>Itens 1 a 3 A empresa, em geral:</p>
<p>1. supera suas concorrentes? <input type="checkbox"/> Nunca supera <input type="checkbox"/> Poucas vezes supera <input type="checkbox"/> Muitas vezes supera <input type="checkbox"/> Frequentemente supera</p>
<p>2. diferencia-se positivamente no mercado? <input type="checkbox"/> Nunca diferencia-se <input type="checkbox"/> Poucas vezes diferencia-se <input type="checkbox"/> Muitas vezes diferencia-se <input type="checkbox"/> Frequentemente diferencia-se</p>
<p>3. perde para as concorrentes? <input type="checkbox"/> Nunca perde <input type="checkbox"/> Poucas vezes perde <input type="checkbox"/> Muitas vezes perde <input type="checkbox"/> Frequentemente perde</p>
<p>4. Quanto a participação no mercado, a empresa vem? <input type="checkbox"/> Reduzindo muito <input type="checkbox"/> Reduzindo pouco <input type="checkbox"/> Aumentando pouco <input type="checkbox"/> Aumentando muito</p>
<p>5. Em sua opinião, qual o nível geral de satisfação dos proprietários e acionistas da empresa? <input type="checkbox"/> Muito insatisfeitos <input type="checkbox"/> Insatisfeitos <input type="checkbox"/> Satisfeitos <input type="checkbox"/> Muito satisfeitos</p>
<p>Itens 6 e 7 Os clientes:</p>
<p>6. retornam para novas compras? <input type="checkbox"/> Nenhum retorna <input type="checkbox"/> Poucos retornam <input type="checkbox"/> Muitos retornam</p>

<input type="checkbox"/> A maioria retorna
<p>7. recomendam os produtos e/ ou serviços da empresa para terceiros?</p> <input type="checkbox"/> Nenhum recomenda <input type="checkbox"/> Poucos recomendam <input type="checkbox"/> Muitos recomendam <input type="checkbox"/> A maioria recomenda
<p>Itens 8 a 13 A empresa é criticada por:</p>
<p>8. atrasos na entrega de seus produtos e/ ou serviços?</p> <input type="checkbox"/> Nunca é criticada <input type="checkbox"/> Poucas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Muitas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Frequentemente é criticada
<p>9. má qualidade de seus produtos e/ ou serviços?</p> <input type="checkbox"/> Nunca é criticada <input type="checkbox"/> Poucas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Muitas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Frequentemente é criticada
<p>10. causar poluição sonora?</p> <input type="checkbox"/> Nunca é criticada <input type="checkbox"/> Poucas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Muitas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Frequentemente é criticada
<p>11. causar poluição atmosférica?</p> <input type="checkbox"/> Nunca é criticada <input type="checkbox"/> Poucas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Muitas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Frequentemente é criticada
<p>12. poluir rios, lagos ou mananciais de água em seu entorno?</p> <input type="checkbox"/> Nunca é criticada <input type="checkbox"/> Poucas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Muitas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Frequentemente é criticada
<p>13. causar distúrbios ao trânsito de ruas e avenidas de seu entorno?</p> <input type="checkbox"/> Nunca é criticada <input type="checkbox"/> Poucas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Muitas vezes é criticada <input type="checkbox"/> Frequentemente é criticada
<p>Itens 14 e 15 Os fornecedores atrasam:</p>
<p>14. entregas à empresa?</p> <input type="checkbox"/> Nunca atrasam <input type="checkbox"/> Poucas vezes atrasam

<input type="checkbox"/> Muitas vezes atrasam <input type="checkbox"/> Frequentemente atrasam
15. atendimento à empresa? <input type="checkbox"/> Nunca atrasam <input type="checkbox"/> Poucas vezes atrasam <input type="checkbox"/> Muitas vezes atrasam <input type="checkbox"/> Frequentemente atrasam
Itens 16 a 18 A empresa foi multada por operar em desacordo com:
16. normas ambientais? <input type="checkbox"/> Nunca foi multada <input type="checkbox"/> Poucas vezes foi multada <input type="checkbox"/> Muitas vezes foi multada <input type="checkbox"/> Frequentemente foi multada
17. normas sanitárias? <input type="checkbox"/> Nunca foi multada <input type="checkbox"/> Poucas vezes foi multada <input type="checkbox"/> Muitas vezes foi multada <input type="checkbox"/> Frequentemente foi multada
18. normas fiscais? <input type="checkbox"/> Nunca foi multada <input type="checkbox"/> Poucas vezes foi multada <input type="checkbox"/> Muitas vezes foi multada <input type="checkbox"/> Frequentemente foi multada
19. A empresa foi premiada por algum organismo ou entidade externa? <input type="checkbox"/> Nunca foi premiada <input type="checkbox"/> Poucas vezes foi premiada <input type="checkbox"/> Muitas vezes foi premiada <input type="checkbox"/> Frequentemente foi premiada
Itens 20 a 22 Em sua opinião, qual o nível geral de satisfação:
20. dos clientes da empresa? <input type="checkbox"/> Muito insatisfeitos <input type="checkbox"/> Insatisfeitos <input type="checkbox"/> Satisfeitos <input type="checkbox"/> Muito satisfeitos
21. dos fornecedores da empresa? <input type="checkbox"/> Muito insatisfeitos <input type="checkbox"/> Insatisfeitos <input type="checkbox"/> Satisfeitos <input type="checkbox"/> Muito satisfeitos
22. da comunidade onde a empresa está instalada? <input type="checkbox"/> Muito insatisfeita <input type="checkbox"/> Insatisfeita

<p><input type="checkbox"/> Satisfeita <input type="checkbox"/> Muito satisfeita</p>
<p>Itens 23 a 27 Em sua opinião, qual o nível de satisfação dos empregados da empresa, em relação:</p>
<p>23. a natureza do trabalho realizado? <input type="checkbox"/> Muito insatisfeitos <input type="checkbox"/> Insatisfeitos <input type="checkbox"/> Satisfeitos <input type="checkbox"/> Muito satisfeitos</p>
<p>24. ao espírito de colaboração existente no ambiente de trabalho? <input type="checkbox"/> Muito insatisfeitos <input type="checkbox"/> Insatisfeitos <input type="checkbox"/> Satisfeitos <input type="checkbox"/> Muito satisfeitos</p>
<p>25. ao relacionamento com a chefia? <input type="checkbox"/> Muito insatisfeitos <input type="checkbox"/> Insatisfeitos <input type="checkbox"/> Satisfeitos <input type="checkbox"/> Muito satisfeitos</p> <p>26. ao reconhecimento pelo trabalho desempenhado? <input type="checkbox"/> Muito insatisfeitos <input type="checkbox"/> Insatisfeitos <input type="checkbox"/> Satisfeitos <input type="checkbox"/> Muito satisfeitos</p>
<p>27. à remuneração recebida? <input type="checkbox"/> Muito insatisfeitos <input type="checkbox"/> Insatisfeitos <input type="checkbox"/> Satisfeitos <input type="checkbox"/> Muito satisfeitos</p>
<p>28. Em sua opinião, qual o <u>nível geral</u> de satisfação dos empregados da empresa? <input type="checkbox"/> Muito insatisfeitos <input type="checkbox"/> Insatisfeitos <input type="checkbox"/> Satisfeitos <input type="checkbox"/> Muito satisfeitos</p>

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

ANEXO 3

ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO – EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, o que melhor representa sua resposta.

No meu trabalho atual sinto-me...

1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho:
 Totalmente insatisfeito
 Muito insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Muito satisfeito
 Totalmente satisfeito

2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa:
 Totalmente insatisfeito
 Muito insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Muito satisfeito
 Totalmente satisfeito

3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho:
 Totalmente insatisfeito
 Muito insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Muito satisfeito
 Totalmente satisfeito

4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim:
 Totalmente insatisfeito
 Muito insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Muito satisfeito
 Totalmente satisfeito

5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam:
- Totalmente insatisfeito
 - Muito insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Indiferente
 - Satisfeito
 - Muito satisfeito
 - Totalmente satisfeito
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional:
- Totalmente insatisfeito
 - Muito insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Indiferente
 - Satisfeito
 - Muito satisfeito
 - Totalmente satisfeito
7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal:
- Totalmente insatisfeito
 - Muito insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Indiferente
 - Satisfeito
 - Muito satisfeito
 - Totalmente satisfeito
8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me:
- Totalmente insatisfeito
 - Muito insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Indiferente
 - Satisfeito
 - Muito satisfeito
 - Totalmente satisfeito
9. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa:
- Totalmente insatisfeito
 - Muito insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Indiferente
 - Satisfeito
 - Muito satisfeito
 - Totalmente satisfeito
10. Com o entendimento entre eu e meu chefe:
- Totalmente insatisfeito
 - Muito insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Indiferente
 - Satisfeito

- Muito satisfeito
 - Totalmente satisfeito
11. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho:
- Totalmente insatisfeito
 - Muito insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Indiferente
 - Satisfeito
 - Muito satisfeito
 - Totalmente satisfeito
12. Com a maneira como meu chefe me trata:
- Totalmente insatisfeito
 - Muito insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Indiferente
 - Satisfeito
 - Muito satisfeito
 - Totalmente satisfeito
13. Com a variedade de tarefas que realizo:
- Totalmente insatisfeito
 - Muito insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Indiferente
 - Satisfeito
 - Muito satisfeito
 - Totalmente satisfeito
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho:
- Totalmente insatisfeito
 - Muito insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Indiferente
 - Satisfeito
 - Muito satisfeito
 - Totalmente satisfeito
15. Com a capacidade profissional de meu chefe:
- Totalmente insatisfeito
 - Muito insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Indiferente
 - Satisfeito
 - Muito satisfeito
 - Totalmente satisfeito

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

ANEXO 4

QUESTIONÁRIO SÓCIODEMOGRÁFICO

1. Sua idade? _____Anos
2. Gênero: () Masculino () Feminino () Outro
3. Etnia: () Branca () Negra () Parda () Indígena () Asiática () Outra
4. Escolha a melhor opção que define sua situação de trabalho:
 - () Sou funcionário(a) público concursado(a)
 - () Sou empregado(a) CLT (carteira assinada)
 - () Sou estagiário(a) remunerado
 - () Sou autônomo(a)/ Profissional liberal
 - () Sou empresário(a)
 - () Faço "bicos" e não me considero desempregado(a)
 - () Sou estudante e recebo bolsa de pesquisa
 - () Estou desempregado(a)/ sem renda
 - () Sou aposentado(a) e não estou trabalhando
5. Seu nível escolar:
 - Pós-graduação () Completo () Incompleto
 - Nível superior () Completo () Incompleto
 - Segundo grau () Completo () Incompleto
 - Primeiro grau () Completo () Incompleto
6. Escolaridade de seu pai:
 - Pós-graduação () Completo () Incompleto
 - Nível superior () Completo () Incompleto
 - Segundo grau () Completo () Incompleto
 - Primeiro grau () Completo () Incompleto
7. Escolaridade de sua mãe:
 - Pós-graduação () Completo () Incompleto
 - Nível superior () Completo () Incompleto
 - Segundo grau () Completo () Incompleto
 - Primeiro grau () Completo () Incompleto
8. Tipo de empresa para qual você trabalha:
 - () **Indústria:** Inclui os tipos extrativista, de transformação, de produção em série e de produção por encomenda.
 - () **Comércio:** Somente revenda de mercadorias. Inclui os tipos: atacadista e varejista.

- () **Serviços puros: Sem fornecimento** de matérias primas. (Escola, Hospital, Clínica de Exames laboratoriais, Lavanderia, Ferramentaria, Construtora, etc).
- () **Serviços mistos: Com o fornecimento** de matérias primas. (Restaurante; Sorveteria; Lanchonete; Café; Food-truck; Ferramentaria **com fornecimento** do metal usinado; Construtora **com fornecimento** de materiais de construção, etc).

9. Número de empregados:

- () até 9 empregados
 () entre 10 a 99 empregados
 () entre 100 a 999 empregados
 () mais de 1.000 empregados

10. Sua renda familiar:

- () Menor que 1 salário mínimo (R\$998,00)
 () Entre 1 e 5 salários mínimos (de R\$999,00 até R\$5.987,00)
 () Entre 6 e 10 salários mínimos (de R\$5.988,00 até R\$10.977,00)
 () Entre 11 e 15 salários mínimos (de R\$10.978,00 até R\$15.967,00)
 () Acima de 16 salários mínimos (R\$15.968,00)

11. Itens domésticos:

Televisão em cores	()0;	()1;	()2;	()3;	()4 ou +
Rádio	()0;	()1;	()2;	()3;	()4 ou +
Banheiro	()0;	()1;	()2;	()3;	()4 ou +
Automóvel	()0;	()1;	()2;	()3;	()4 ou +
Empregada mensalista	()0;	()1;	()2;	()3;	()4 ou +
Aspirador de pó	()0;	()1;	()2;	()3;	()4 ou +
Máquina de lavar	()0;	()1;	()2;	()3;	()4 ou +
Geladeira	()0;	()1;	()2;	()3;	()4 ou +
Freezer	()0;	()1;	()2;	()3;	()4 ou +
Computador de mesa	()0;	()1;	()2;	()3;	()4 ou +
Computador(Notebook)	()0;	()1;	()2;	()3;	()4 ou +

12. (OPCIONAL) Caso você tenha interesse em saber mais sobre a continuidade desta pesquisa deixe seu e-mail:

e-mail: _____

**IMPORTANTE: Por favor, clique em "CONCLUÍDO" para enviar as respostas.
 Muito obrigado por sua colaboração!**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

ANEXO 5

QUESTIONÁRIO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA O DESEMPENHO - QCOD

Prezado Participante,

Leia os itens abaixo e assinale, nas escalas apresentadas, a alternativa que melhor corresponde à realidade da empresa onde você trabalha, conforme sua própria opinião.

Nota de esclarecimento: Quem são os *stakeholders* da empresa?

Stakeholders são os interessados!

São todas as partes interessadas, isto é, todos os grupos ou públicos que tem interesses na empresa, que podem afetá-la ou serem afetados por ela, como: **proprietários, acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade, governos, etc.**

Itens 1 a 6

Em relação aos interessados (*stakeholders*), a empresa explica aos empregados:

1. quem são?

- () Nunca explica
() Poucas vezes explica
() Muitas vezes explica
() Frequentemente explica

2. o que desejam?

- () Nunca explica
() Poucas vezes explica
() Muitas vezes explica
() Frequentemente explica

3. que o objetivo da empresa é satisfazê-los?

- () Nunca explica
() Poucas vezes explica
() Muitas vezes explica
() Frequentemente explica

4. que satisfazê-los é um importante valor organizacional?

- () Nunca explica
() Poucas vezes explica
() Muitas vezes explica
() Frequentemente explica

<p>5. que valoriza esforço individual e coletivo pela satisfação dos interessados (<i>stakeholders</i>)?</p> <p>() Nunca explica () Poucas vezes explica () Muitas vezes explica () Frequentemente explica</p>
<p>6. como empregados podem contribuir para satisfação dos interessados (<i>stakeholders</i>)?</p> <p>() Nunca explica () Poucas vezes explica () Muitas vezes explica () Frequentemente explica</p>
<p>Itens 7 e 10 Os empregados:</p>
<p>7. contribuem para a satisfação dos interessados (<i>stakeholders</i>)?</p> <p>() Nunca contribuem () Poucas vezes contribuem () Muitas vezes contribuem () Sempre contribuem</p>
<p>8. são beneficiados quando a empresa satisfaz seus interessados (<i>stakeholders</i>)?</p> <p>() Nunca são beneficiados () Poucas vezes são beneficiados () Muitas vezes são beneficiados () Sempre são beneficiados</p>
<p>9. defendem os valores da empresa?</p> <p>() Nenhum defende () Poucos defendem () Muitos defendem () A maioria defende</p>
<p>10. desempenham suas tarefas com responsabilidade?</p> <p>() Nenhum desempenha () Poucos desempenham () Muitos desempenham () A maioria desempenha</p>
<p>Itens 11 a 14 A empresa valoriza a participação dos empregados:</p>
<p>11. em grupos de melhoria contínua?</p> <p>() Nunca valoriza () Poucas vezes valoriza () Muitas vezes valoriza () Frequentemente valoriza</p>
<p>12. em grupos de implementação de Planos de Ações?</p> <p>() Nunca valoriza () Poucas vezes valoriza</p>

<input type="checkbox"/> Muitas vezes valoriza <input type="checkbox"/> Frequentemente valoriza
13. no treinamento de colegas de trabalho? <input type="checkbox"/> Nunca valoriza <input type="checkbox"/> Poucas vezes valoriza <input type="checkbox"/> Muitas vezes valoriza <input type="checkbox"/> Frequentemente valoriza
14. em grupos de ajuda a entidades sociais da comunidade? <input type="checkbox"/> Nunca valoriza <input type="checkbox"/> Poucas vezes valoriza <input type="checkbox"/> Muitas vezes valoriza <input type="checkbox"/> Frequentemente valoriza
Itens 15 e 16 A empresa divulga aos empregados:
15. os seus valores éticos? <input type="checkbox"/> Nunca divulga <input type="checkbox"/> Poucas vezes divulga <input type="checkbox"/> Muitas vezes divulga <input type="checkbox"/> Frequentemente divulga
16. que não são aceitos comportamentos ilícitos ou antiéticos? <input type="checkbox"/> Nunca divulga <input type="checkbox"/> Poucas vezes divulga <input type="checkbox"/> Muitas vezes divulga <input type="checkbox"/> Frequentemente divulga
Itens 17 a 19 A empresa:
17. disponibiliza algum canal anônimo para denúncia de irregularidades (ex. um número de telefone ou urna lacrada)? <input type="checkbox"/> Nunca disponibiliza <input type="checkbox"/> Poucas vezes disponibiliza <input type="checkbox"/> Muitas vezes disponibiliza <input type="checkbox"/> Frequentemente disponibiliza
18. valoriza a prudência nas atividades conduzidas pelos empregados? <input type="checkbox"/> Nunca valoriza <input type="checkbox"/> Poucas vezes valoriza <input type="checkbox"/> Muitas vezes valoriza <input type="checkbox"/> Frequentemente valoriza
19. exige que os funcionários assumam responsabilidade por suas ações e conduta? <input type="checkbox"/> Nunca exige <input type="checkbox"/> Poucas vezes exige

<input type="checkbox"/> Muitas vezes exige <input type="checkbox"/> Frequentemente exige
Itens 20 a 24 A empresa:
20. utiliza dispositivos ou práticas de prevenção de erros? <input type="checkbox"/> Nunca utiliza <input type="checkbox"/> Poucas vezes utiliza <input type="checkbox"/> Muitas vezes utiliza <input type="checkbox"/> Frequentemente utiliza
21. agride o meio ambiente? <input type="checkbox"/> Nunca agride <input type="checkbox"/> Poucas vezes agride <input type="checkbox"/> Muitas vezes agride <input type="checkbox"/> Frequentemente agride
22. destina seletiva e adequadamente lixo e resíduos das operações? <input type="checkbox"/> Nunca destina <input type="checkbox"/> Poucas vezes destina <input type="checkbox"/> Muitas vezes destina <input type="checkbox"/> Sempre destina
23. treina novos empregados antes de assumirem postos de trabalho? <input type="checkbox"/> Nunca treina <input type="checkbox"/> Poucas vezes treina <input type="checkbox"/> Muitas vezes treina <input type="checkbox"/> Sempre treina
24. coloca instruções escritas nos postos de trabalho? <input type="checkbox"/> Nunca coloca <input type="checkbox"/> Poucas vezes coloca <input type="checkbox"/> Muitas vezes coloca <input type="checkbox"/> Sempre coloca
Itens 25 e 26 As instruções de trabalho:
25. ficam em locais visíveis? <input type="checkbox"/> Nunca ficam <input type="checkbox"/> Poucas vezes ficam <input type="checkbox"/> Muitas vezes ficam <input type="checkbox"/> Sempre ficam
26. ficam disponíveis para livre consulta? <input type="checkbox"/> Nunca ficam <input type="checkbox"/> Poucas vezes ficam <input type="checkbox"/> Muitas vezes ficam <input type="checkbox"/> Sempre ficam
Itens 27 e 28 A empresa controla seus lotes de itens recebidos e/ ou produzidos para:

<p>27. garantir giro eficiente de itens, (PEPS – Primeiro que Entra, Primeiro que Sai)?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca controla</p> <p><input type="checkbox"/> Poucas vezes controla</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes controla</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre controla</p>
<p>28. garantir rastreabilidade?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca controla</p> <p><input type="checkbox"/> Poucas vezes controla</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes controla</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre controla</p>
<p>Itens 29 a 33 A empresa identifica claramente o local:</p>
<p>29. de estoques dos itens ativos/aprovados?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Poucas vezes identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre identifica</p>
<p>30. de estoques dos itens obsoletos/vencidos?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Poucas vezes identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre identifica</p>
<p>31. de guarda das ferramentas e utensílios da operação?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Poucas vezes identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Frequentemente identifica</p>
<p>32. dos móveis e acessórios de trabalho?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Poucas vezes identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Frequentemente identifica</p>
<p>33. de estacionamento dos veículos?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Poucas vezes identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes identifica</p> <p><input type="checkbox"/> Frequentemente identifica</p>
<p>Itens 34 e 35 Os empregados:</p>
<p>34. seguem normas e padrões de qualidade?</p> <p><input type="checkbox"/> Nenhum segue</p> <p><input type="checkbox"/> Poucos seguem</p> <p><input type="checkbox"/> Muitos seguem</p>

<input type="checkbox"/> A maioria segue
35. sabem o que fazer quando surge uma "não conformidade"? <input type="checkbox"/> Nenhum sabe <input type="checkbox"/> Poucos sabem <input type="checkbox"/> Muitos sabem <input type="checkbox"/> A maioria sabe
36. Os diretores precisam resolver problemas operacionais? <input type="checkbox"/> Nunca precisam <input type="checkbox"/> Poucas vezes precisam <input type="checkbox"/> Muitas vezes precisam <input type="checkbox"/> Frequentemente precisam
Itens 37 a 41 A empresa explica aos empregados:
37. que tipo de mercado ou segmentos de clientes ela busca atender? <input type="checkbox"/> Nunca explica <input type="checkbox"/> Poucas vezes explica <input type="checkbox"/> Muitas vezes explica <input type="checkbox"/> Frequentemente explica
38. qual é a sua proposição de valor ao mercado? <input type="checkbox"/> Nunca explica <input type="checkbox"/> Poucas vezes explica <input type="checkbox"/> Muitas vezes explica <input type="checkbox"/> Frequentemente explica
39. quais são as atividades chave que viabilizam a entrega de valor ao cliente? <input type="checkbox"/> Nunca explica <input type="checkbox"/> Poucas vezes explica <input type="checkbox"/> Muitas vezes explica <input type="checkbox"/> Frequentemente explica
40. quais são os recursos chave que viabilizam a realização das atividades chave? <input type="checkbox"/> Nunca explica <input type="checkbox"/> Poucas vezes explica <input type="checkbox"/> Muitas vezes explica <input type="checkbox"/> Frequentemente explica
41. que forma de relacionamento ela deseja estabelecer com seus clientes? <input type="checkbox"/> Nunca explica <input type="checkbox"/> Poucas vezes explica <input type="checkbox"/> Muitas vezes explica <input type="checkbox"/> Frequentemente explica
Itens 42 a 47 A empresa:
42. pesquisa novas necessidades do mercado? <input type="checkbox"/> Nunca pesquisa

<input type="checkbox"/> Poucas vezes pesquisa <input type="checkbox"/> Muitas vezes pesquisa <input type="checkbox"/> Frequentemente pesquisa
43. estabelece Planos para atender novas necessidades do mercado? <input type="checkbox"/> Nunca estabelece <input type="checkbox"/> Poucas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Muitas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Frequentemente estabelece
44. busca identificar seus pontos fracos? <input type="checkbox"/> Nunca busca <input type="checkbox"/> Poucas vezes busca <input type="checkbox"/> Muitas vezes busca <input type="checkbox"/> Frequentemente busca
45. estabelece Planos para corrigir seus pontos fracos? <input type="checkbox"/> Nunca estabelece <input type="checkbox"/> Poucas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Muitas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Frequentemente estabelece
46. aprimora a eficiência de seus recursos-chave? <input type="checkbox"/> Nunca aprimora <input type="checkbox"/> Poucas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Muitas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Frequentemente aprimora
47. aprimora a eficiência de suas atividades-chave? <input type="checkbox"/> Nunca aprimora <input type="checkbox"/> Poucas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Muitas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Frequentemente aprimora
Itens 48 a 54 A empresa estabelece Planos de Metas para:
48. desenvolver novos produtos e serviços? <input type="checkbox"/> Nunca estabelece <input type="checkbox"/> Poucas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Muitas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Frequentemente estabelece
49. aprimorar seus produtos e serviços? <input type="checkbox"/> Nunca estabelece <input type="checkbox"/> Poucas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Muitas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Frequentemente estabelece
50. reduzir seus índices de defeitos? <input type="checkbox"/> Nunca estabelece <input type="checkbox"/> Poucas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Muitas vezes estabelece

<input type="checkbox"/> Frequentemente estabelece
51. reduzir o consumo de energia? <input type="checkbox"/> Nunca estabelece <input type="checkbox"/> Poucas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Muitas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Frequentemente estabelece
52. reduzir o consumo de água? <input type="checkbox"/> Nunca estabelece <input type="checkbox"/> Poucas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Muitas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Frequentemente estabelece
53. reduzir a emissão de poluentes? <input type="checkbox"/> Nunca estabelece <input type="checkbox"/> Poucas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Muitas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Frequentemente estabelece
54. reaproveitar os descartes de cada ciclo operacional? <input type="checkbox"/> Nunca estabelece <input type="checkbox"/> Poucas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Muitas vezes estabelece <input type="checkbox"/> Frequentemente estabelece
55. A empresa forma grupos de trabalho para implementar ações dos Planos de Metas? <input type="checkbox"/> Nunca forma <input type="checkbox"/> Poucas vezes forma <input type="checkbox"/> Muitas vezes forma <input type="checkbox"/> Frequentemente forma
56. A empresa promove sua marca/ imagem nas mídias sociais? <input type="checkbox"/> Nunca promove <input type="checkbox"/> Poucas vezes promove <input type="checkbox"/> Muitas vezes promove <input type="checkbox"/> Frequentemente promove
Item 57 a 60 A empresa:
57. estimula a "Melhoria Contínua"? <input type="checkbox"/> Nunca estimula <input type="checkbox"/> Poucas vezes estimula <input type="checkbox"/> Muitas vezes estimula <input type="checkbox"/> Frequentemente estimula
58. incentiva a participação de empregados em ações de Melhoria Contínua? <input type="checkbox"/> Nunca incentiva <input type="checkbox"/> Poucas vezes incentiva

<input type="checkbox"/> Muitas vezes incentiva <input type="checkbox"/> Frequentemente incentiva
<p>59. divulga os resultados das ações de Melhoria Contínua para os empregados?</p> <input type="checkbox"/> Nunca divulga <input type="checkbox"/> Poucas vezes divulga <input type="checkbox"/> Muitas vezes divulga <input type="checkbox"/> Frequentemente divulga
<p>60. pesquisa as melhores práticas operacionais em seu segmento de negócios?</p> <input type="checkbox"/> Nunca pesquisa <input type="checkbox"/> Poucas vezes pesquisa <input type="checkbox"/> Muitas vezes pesquisa <input type="checkbox"/> Frequentemente pesquisa
<p>Itens 61 a 67 A empresa aprimora:</p>
<p>61. suas práticas operacionais?</p> <input type="checkbox"/> Nunca aprimora <input type="checkbox"/> Poucas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Muitas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Frequentemente aprimora
<p>62. seus produtos e serviços?</p> <input type="checkbox"/> Nunca aprimora <input type="checkbox"/> Poucas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Muitas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Frequentemente aprimora
<p>63. seus prazos de entrega?</p> <input type="checkbox"/> Nunca aprimora <input type="checkbox"/> Poucas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Muitas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Frequentemente aprimora
<p>64. seus serviços pós-vendas?</p> <input type="checkbox"/> Nunca aprimora <input type="checkbox"/> Poucas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Muitas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Frequentemente aprimora
<p>65. suas máquinas, equipamentos, instrumentos e ferramentas?</p> <input type="checkbox"/> Nunca aprimora <input type="checkbox"/> Poucas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Muitas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Frequentemente aprimora
<p>66. suas instalações físicas (prédios, salas, escritórios, pátios, jardins, áreas de estacionamento, etc.)?</p> <input type="checkbox"/> Nunca aprimora <input type="checkbox"/> Poucas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Muitas vezes aprimora

<input type="checkbox"/> Frequentemente aprimora
67. seu mobiliário (mesas, cadeiras, bancadas de trabalho, armários, etc.)? <input type="checkbox"/> Nunca aprimora <input type="checkbox"/> Poucas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Muitas vezes aprimora <input type="checkbox"/> Frequentemente aprimora
Itens 68 a 75 A empresa:
68. estimula a Organização e Limpeza? <input type="checkbox"/> Nunca estimula <input type="checkbox"/> Poucas vezes estimula <input type="checkbox"/> Muitas vezes estimula <input type="checkbox"/> Frequentemente estimula
69. incentiva os empregados promoverem Organização e Limpeza no trabalho? <input type="checkbox"/> Nunca incentiva <input type="checkbox"/> Poucas vezes incentiva <input type="checkbox"/> Muitas vezes incentiva <input type="checkbox"/> Frequentemente incentiva
70. reveza empregados responsáveis pela Organização e Limpeza das áreas e espaços da empresa? <input type="checkbox"/> Nunca reveza <input type="checkbox"/> Poucas vezes reveza <input type="checkbox"/> Muitas vezes reveza <input type="checkbox"/> Frequentemente reveza
71. audita áreas e espaços da empresa para avaliar a Organização e Limpeza? <input type="checkbox"/> Nunca audita <input type="checkbox"/> Poucas vezes audita <input type="checkbox"/> Muitas vezes audita <input type="checkbox"/> Frequentemente audita
72. estimula a Segurança no Trabalho? <input type="checkbox"/> Nunca estimula <input type="checkbox"/> Poucas vezes estimula <input type="checkbox"/> Muitas vezes estimula <input type="checkbox"/> Frequentemente estimula
73. incentiva os empregados atuarem com Segurança no trabalho? <input type="checkbox"/> Nunca incentiva <input type="checkbox"/> Poucas vezes incentiva <input type="checkbox"/> Muitas vezes incentiva <input type="checkbox"/> Frequentemente incentiva
74. exige o uso de EPI (Equipamentos de Segurança Individual) no trabalho? <input type="checkbox"/> Nunca exige <input type="checkbox"/> Poucas vezes exige <input type="checkbox"/> Muitas vezes exige <input type="checkbox"/> Sempre exige

75. audita locais de trabalho para avaliar as condições de segurança? <input type="checkbox"/> Nunca audita <input type="checkbox"/> Poucas vezes audita <input type="checkbox"/> Muitas vezes audita <input type="checkbox"/> Frequentemente audita
Itens 76 a 78 A empresa apoia funcionários que propõem inovações:
76. aos processos de trabalho? <input type="checkbox"/> Nunca apoia <input type="checkbox"/> Poucas vezes apoia <input type="checkbox"/> Muitas vezes apoia <input type="checkbox"/> Frequentemente apoia
77. aos produtos e/ ou serviços oferecidos aos clientes? <input type="checkbox"/> Nunca apoia <input type="checkbox"/> Poucas vezes apoia <input type="checkbox"/> Muitas vezes apoia <input type="checkbox"/> Frequentemente apoia
78. ao tipo de relacionamento mantido com os clientes? <input type="checkbox"/> Nunca apoia <input type="checkbox"/> Poucas vezes apoia <input type="checkbox"/> Muitas vezes apoia <input type="checkbox"/> Frequentemente apoia
Itens 79 a 88 A empresa informa aos empregados:
79. qual é o número total de empregados? <input type="checkbox"/> Nunca informa <input type="checkbox"/> Poucas vezes informa <input type="checkbox"/> Muitas vezes informa <input type="checkbox"/> Frequentemente informa
80. as estatísticas de acidentes ocorridos na empresa? <input type="checkbox"/> Nunca informa <input type="checkbox"/> Poucas vezes informa <input type="checkbox"/> Muitas vezes informa <input type="checkbox"/> Sempre informa
81. o volume de resíduos gerado nas operações? <input type="checkbox"/> Nunca informa <input type="checkbox"/> Poucas vezes informa <input type="checkbox"/> Muitas vezes informa <input type="checkbox"/> Frequentemente informa
82. o desempenho dos produtos recebidos de seus fornecedores? <input type="checkbox"/> Nunca informa <input type="checkbox"/> Poucas vezes informa <input type="checkbox"/> Muitas vezes informa

<input type="checkbox"/> Frequentemente informa
83. o desempenho dos produtos e serviços entregues para seus clientes? <input type="checkbox"/> Nunca informa <input type="checkbox"/> Poucas vezes informa <input type="checkbox"/> Muitas vezes informa <input type="checkbox"/> Frequentemente informa
84. o desempenho de seus processos operacionais? <input type="checkbox"/> Nunca informa <input type="checkbox"/> Poucas vezes informa <input type="checkbox"/> Muitas vezes informa <input type="checkbox"/> Frequentemente informa
85. o custo das perdas geradas pela má qualidade dos seus produtos ou serviços? <input type="checkbox"/> Nunca informa <input type="checkbox"/> Poucas vezes informa <input type="checkbox"/> Muitas vezes informa <input type="checkbox"/> Frequentemente informa
86. seus níveis de participação no mercado? <input type="checkbox"/> Nunca informa <input type="checkbox"/> Poucas vezes informa <input type="checkbox"/> Muitas vezes informa <input type="checkbox"/> Frequentemente informa
87. razões que explicam as preferências dos clientes por seus produtos e serviços? <input type="checkbox"/> Nunca informa <input type="checkbox"/> Poucas vezes informa <input type="checkbox"/> Muitas vezes informa <input type="checkbox"/> Frequentemente informa
88. razões que explicam as preferências dos clientes por produtos e serviços da concorrência? <input type="checkbox"/> Nunca informa <input type="checkbox"/> Poucas vezes informa <input type="checkbox"/> Muitas vezes informa <input type="checkbox"/> Frequentemente informa
Itens 89 e 90 A empresa monitora comentários:
89. dos clientes? <input type="checkbox"/> Nunca monitora <input type="checkbox"/> Poucas vezes monitora <input type="checkbox"/> Muitas vezes monitora <input type="checkbox"/> Frequentemente monitora
90. sobre empresas concorrentes? <input type="checkbox"/> Nunca monitora <input type="checkbox"/> Poucas vezes monitora <input type="checkbox"/> Muitas vezes monitora <input type="checkbox"/> Frequentemente monitora

Itens 91 a 95 A empresa faz <i>benchmarking</i>, isto é, compara com empresas concorrentes:
91. seus índices de defeitos? <input type="checkbox"/> Nunca compara <input type="checkbox"/> Poucas vezes compara <input type="checkbox"/> Muitas vezes compara <input type="checkbox"/> Frequentemente compara
92. seus prazos de entrega? <input type="checkbox"/> Nunca compara <input type="checkbox"/> Poucas vezes compara <input type="checkbox"/> Muitas vezes compara <input type="checkbox"/> Frequentemente compara
93. reclamações dos serviços pós-vendas? <input type="checkbox"/> Nunca compara <input type="checkbox"/> Poucas vezes compara <input type="checkbox"/> Muitas vezes compara <input type="checkbox"/> Frequentemente compara
94. sua habilidade de desenvolver de produtos e serviços? <input type="checkbox"/> Nunca compara <input type="checkbox"/> Poucas vezes compara <input type="checkbox"/> Muitas vezes compara <input type="checkbox"/> Frequentemente compara
95. sua capacidade de propor inovações? <input type="checkbox"/> Nunca compara <input type="checkbox"/> Poucas vezes compara <input type="checkbox"/> Muitas vezes compara <input type="checkbox"/> Frequentemente compara
Itens 96 a 102 A empresa:
96. fornece condições adequadas para desempenho dos trabalhos? <input type="checkbox"/> Nunca fornece <input type="checkbox"/> Poucas vezes fornece <input type="checkbox"/> Muitas vezes fornece <input type="checkbox"/> Sempre fornece
97. internamente, treina os empregados? <input type="checkbox"/> Nunca treina <input type="checkbox"/> Poucas vezes treina <input type="checkbox"/> Muitas vezes treina <input type="checkbox"/> Frequentemente treina
98. apoia financeiramente empregados que estudam? <input type="checkbox"/> Nunca apoia <input type="checkbox"/> Poucas vezes apoia

<input type="checkbox"/> Muitas vezes apoia <input type="checkbox"/> Frequentemente apoia
<p>99. comunica, por meio de quadros de aviso ou monitores, informações uteis aos empregados, as metas planejadas e os resultados alcançados?</p> <input type="checkbox"/> Nunca comunica <input type="checkbox"/> Poucas vezes comunica <input type="checkbox"/> Muitas vezes comunica <input type="checkbox"/> Frequentemente comunica
<p>100. oferece aos empregados, liberdade para veicular informações e notícias particulares nos quadros de avisos e monitores internos?</p> <input type="checkbox"/> Nunca oferece <input type="checkbox"/> Poucas vezes oferece <input type="checkbox"/> Muitas vezes oferece <input type="checkbox"/> Frequentemente oferece
<p>101. garante aos empregados o direito de rejeitar e não executar tarefas que apresentem riscos à segurança?</p> <input type="checkbox"/> Nunca garante <input type="checkbox"/> Poucas vezes garante <input type="checkbox"/> Muitas vezes garante <input type="checkbox"/> Sempre garante
<p>102. apoia empregados que promovem ações de amparo a entidades sociais?</p> <input type="checkbox"/> Nunca apoia <input type="checkbox"/> Poucas vezes apoia <input type="checkbox"/> Muitas vezes apoia <input type="checkbox"/> Frequentemente apoia
<p>Itens 103 e 104 A empresa realiza:</p>
<p>103. reuniões coletivas para comunicar informações gerais, resultados financeiros e não financeiros alcançados?</p> <input type="checkbox"/> Nunca realiza <input type="checkbox"/> Poucas vezes realiza <input type="checkbox"/> Muitas vezes realiza <input type="checkbox"/> Frequentemente realiza
<p>104. reuniões de incentivo ao diálogo entre líderes e subordinados como por exemplo: “Café com a Gerência”, ou similar?</p> <input type="checkbox"/> Nunca realiza <input type="checkbox"/> Poucas vezes realiza <input type="checkbox"/> Muitas vezes realiza <input type="checkbox"/> Frequentemente realiza
<p>Itens 105 a 108 A empresa adota programas regulares de:</p>
<p>105. avaliação de empregados, tipo "Avaliação 360" ou similar?</p> <input type="checkbox"/> Nunca adota

<input type="checkbox"/> Poucas vezes adota <input type="checkbox"/> Muitas vezes adota <input type="checkbox"/> Frequentemente adota
106. segurança no trabalho? <input type="checkbox"/> Nunca adota <input type="checkbox"/> Poucas vezes adota <input type="checkbox"/> Muitas vezes adota <input type="checkbox"/> Frequentemente adota
107. segurança ambiental? <input type="checkbox"/> Nunca adota <input type="checkbox"/> Poucas vezes adota <input type="checkbox"/> Muitas vezes adota <input type="checkbox"/> Frequentemente adota
108. apoio a entidades sociais? <input type="checkbox"/> Nunca adota <input type="checkbox"/> Poucas vezes adota <input type="checkbox"/> Muitas vezes adota <input type="checkbox"/> Frequentemente adota
Itens 109 a 112 A empresa promove:
109. dias de visitas de familiares dos empregados às unidades da empresa? <input type="checkbox"/> Nunca promove <input type="checkbox"/> Poucas vezes promove <input type="checkbox"/> Muitas vezes promove <input type="checkbox"/> Frequentemente promove
110. atividades de cultura e lazer entre funcionários? <input type="checkbox"/> Nunca promove <input type="checkbox"/> Poucas vezes promove <input type="checkbox"/> Muitas vezes promove <input type="checkbox"/> Frequentemente promove
111. atividades de práticas esportivas entre funcionários? <input type="checkbox"/> Nunca promove <input type="checkbox"/> Poucas vezes promove <input type="checkbox"/> Muitas vezes promove <input type="checkbox"/> Frequentemente promove
112. palestras educativas para familiares de empregados? <input type="checkbox"/> Nunca promove <input type="checkbox"/> Poucas vezes promove <input type="checkbox"/> Muitas vezes promove <input type="checkbox"/> Frequentemente promove
113. Supervisores e líderes promovem diálogos sobre segurança no trabalho, segurança ambiental, potenciais riscos de acidentes e outros temas de interesse dos trabalhadores e da empresa. <input type="checkbox"/> Nunca promovem

- | |
|--|
| <p><input type="checkbox"/> Poucas vezes promovem</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes promovem</p> <p><input type="checkbox"/> Frequentemente promovem</p> |
| Itens 114 e 115
Os empregados |
| <p>114. tem autonomia para fazer o que precisa ser feito no seu trabalho?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca tem autonomia</p> <p><input type="checkbox"/> Poucas vezes tem autonomia</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes tem autonomia</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre tem autonomia</p> |
| <p>115. são responsáveis pelos resultados de seu trabalho?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca são responsáveis</p> <p><input type="checkbox"/> Poucas vezes são responsáveis</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes são responsáveis</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre são responsáveis</p> |

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

ANEXO 6

**INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL -
 IBACO**

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

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
--------------------------------------	-------------------------	---------------------------------	----------------------------	------------------------------

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e **não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho...

1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores?
 1. () Não se aplica de modo nenhum
 2. () Pouco se aplica
 3. () Aplica-se razoavelmente
 4. () Aplica-se bastante
 5. () Aplica-se totalmente

2. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
 1. () Não se aplica de modo nenhum
 2. () Pouco se aplica
 3. () Aplica-se razoavelmente
 4. () Aplica-se bastante
 5. () Aplica-se totalmente

3. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.
 1. () Não se aplica de modo nenhum
 2. () Pouco se aplica
 3. () Aplica-se razoavelmente
 4. () Aplica-se bastante
 5. () Aplica-se totalmente

4. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.

1. () Não se aplica de modo nenhum
 2. () Pouco se aplica
 3. () Aplica-se razoavelmente
 4. () Aplica-se bastante
 5. () Aplica-se totalmente
5. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.
1. () Não se aplica de modo nenhum
 2. () Pouco se aplica
 3. () Aplica-se razoavelmente
 4. () Aplica-se bastante
 5. () Aplica-se totalmente
6. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
1. () Não se aplica de modo nenhum
 2. () Pouco se aplica
 3. () Aplica-se razoavelmente
 4. () Aplica-se bastante
 5. () Aplica-se totalmente
7. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.
1. () Não se aplica de modo nenhum
 2. () Pouco se aplica
 3. () Aplica-se razoavelmente
 4. () Aplica-se bastante
 5. () Aplica-se totalmente
8. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.
1. () Não se aplica de modo nenhum
 2. () Pouco se aplica
 3. () Aplica-se razoavelmente
 4. () Aplica-se bastante
 5. () Aplica-se totalmente
9. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.
1. () Não se aplica de modo nenhum
 2. () Pouco se aplica
 3. () Aplica-se razoavelmente
 4. () Aplica-se bastante
 5. () Aplica-se totalmente
10. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.
1. () Não se aplica de modo nenhum
 2. () Pouco se aplica
 3. () Aplica-se razoavelmente
 4. () Aplica-se bastante
 5. () Aplica-se totalmente

11. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

12. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

13. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

14. A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

15. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

16. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

17. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante

5. () Aplica-se totalmente

18. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

19. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

20. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

21. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

22. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

23. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

24. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica

3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

25. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

26. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

27. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

28. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

29. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

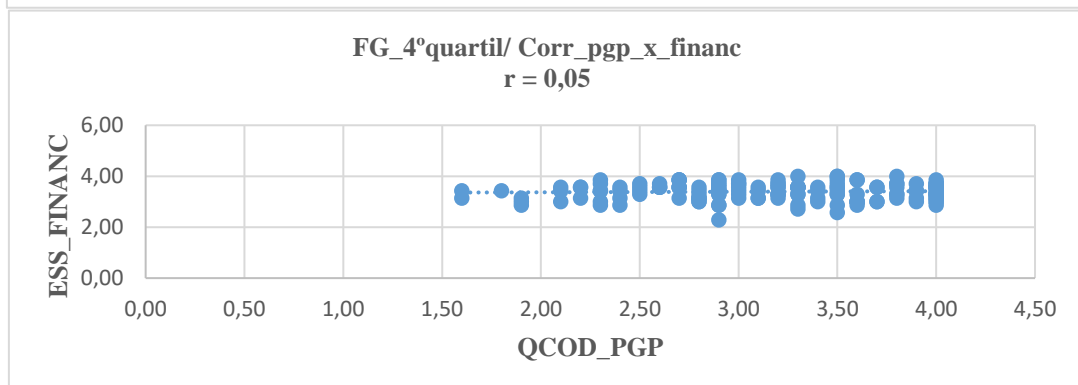
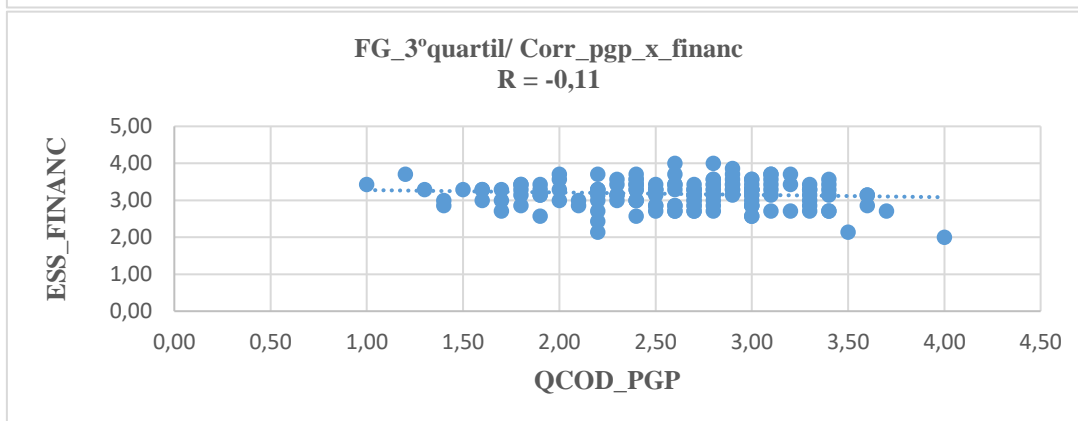
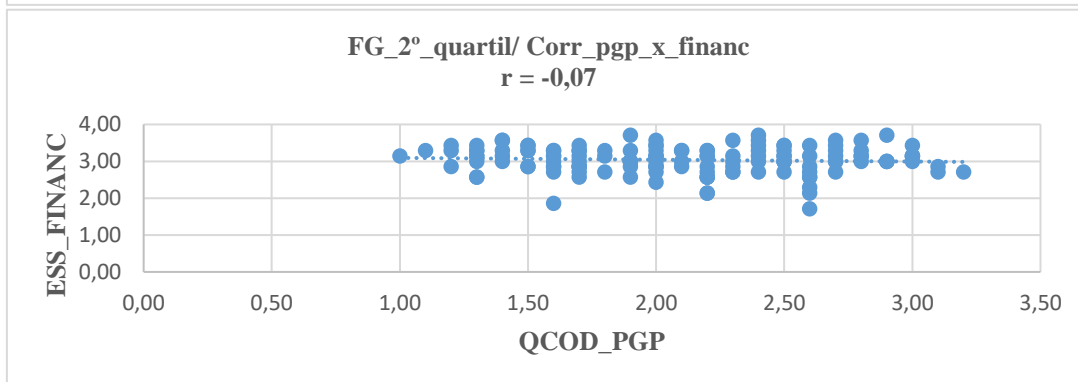
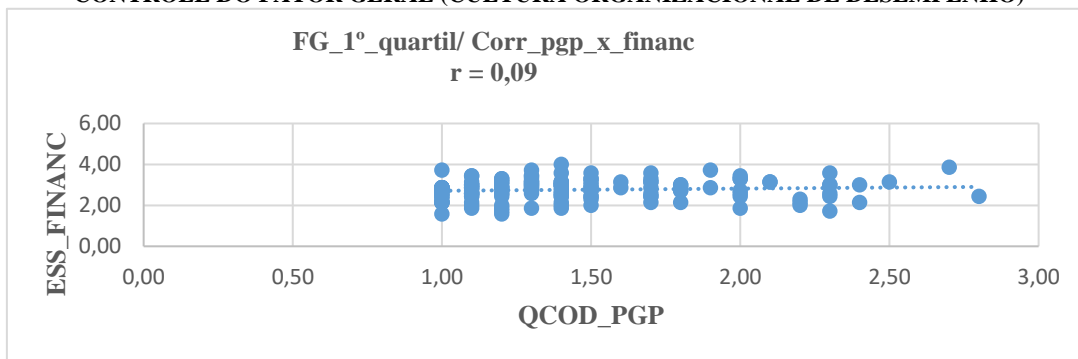
30. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

ANEXO 7

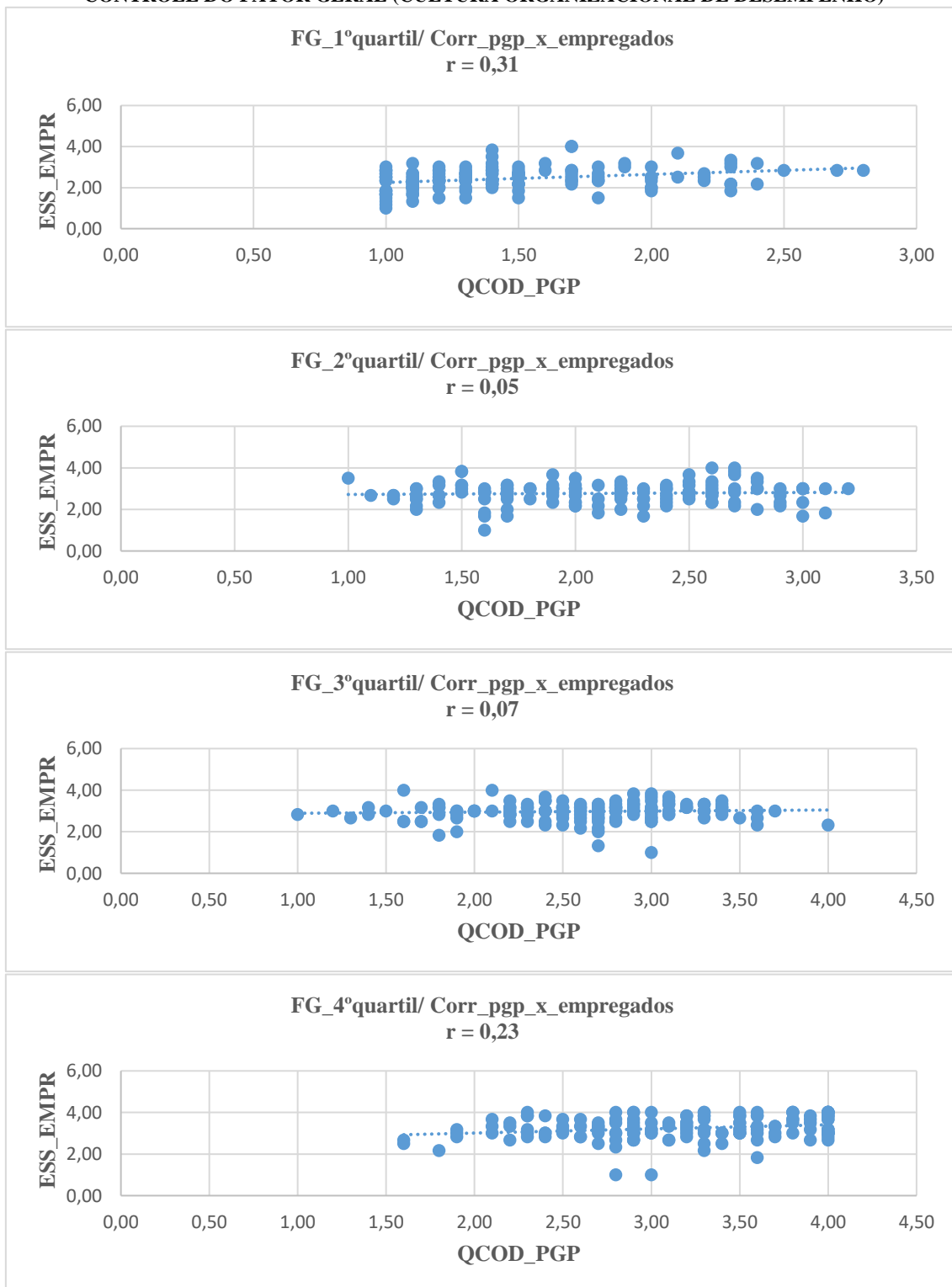
**CORRELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DO PESSOAL (PGP) E FINANCIADORES (FINANC) COM
CONTROLE DO FATOR GERAL (CULTURA ORGANIZACIONAL DE DESEMPENHO)**



**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

ANEXO 8

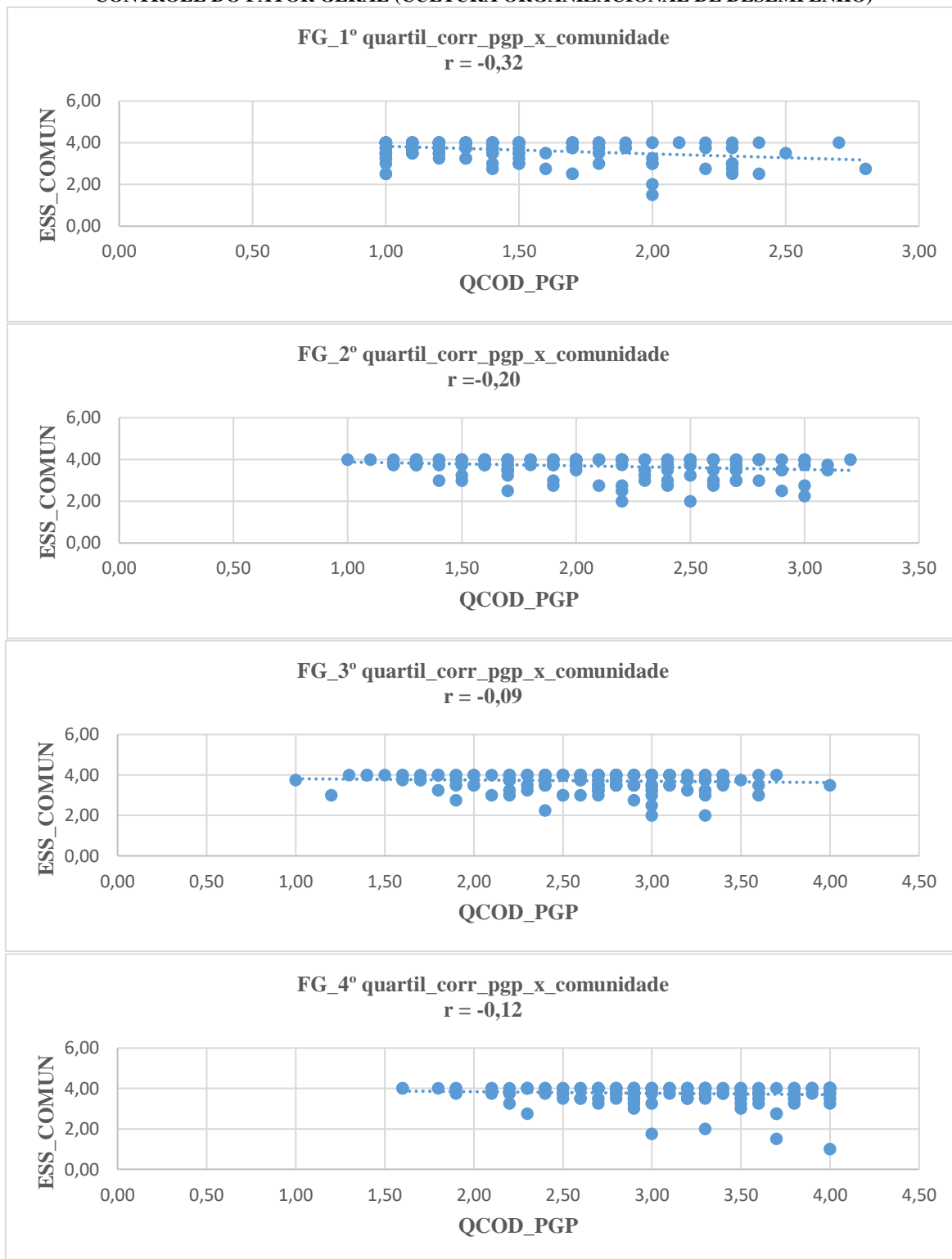
**CORRELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DO PESSOAL (PGP) E EMPREGADOS (EMPR) COM
CONTROLE DO FATOR GERAL (CULTURA ORGANIZACIONAL DE DESEMPENHO)**



**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

ANEXO 9

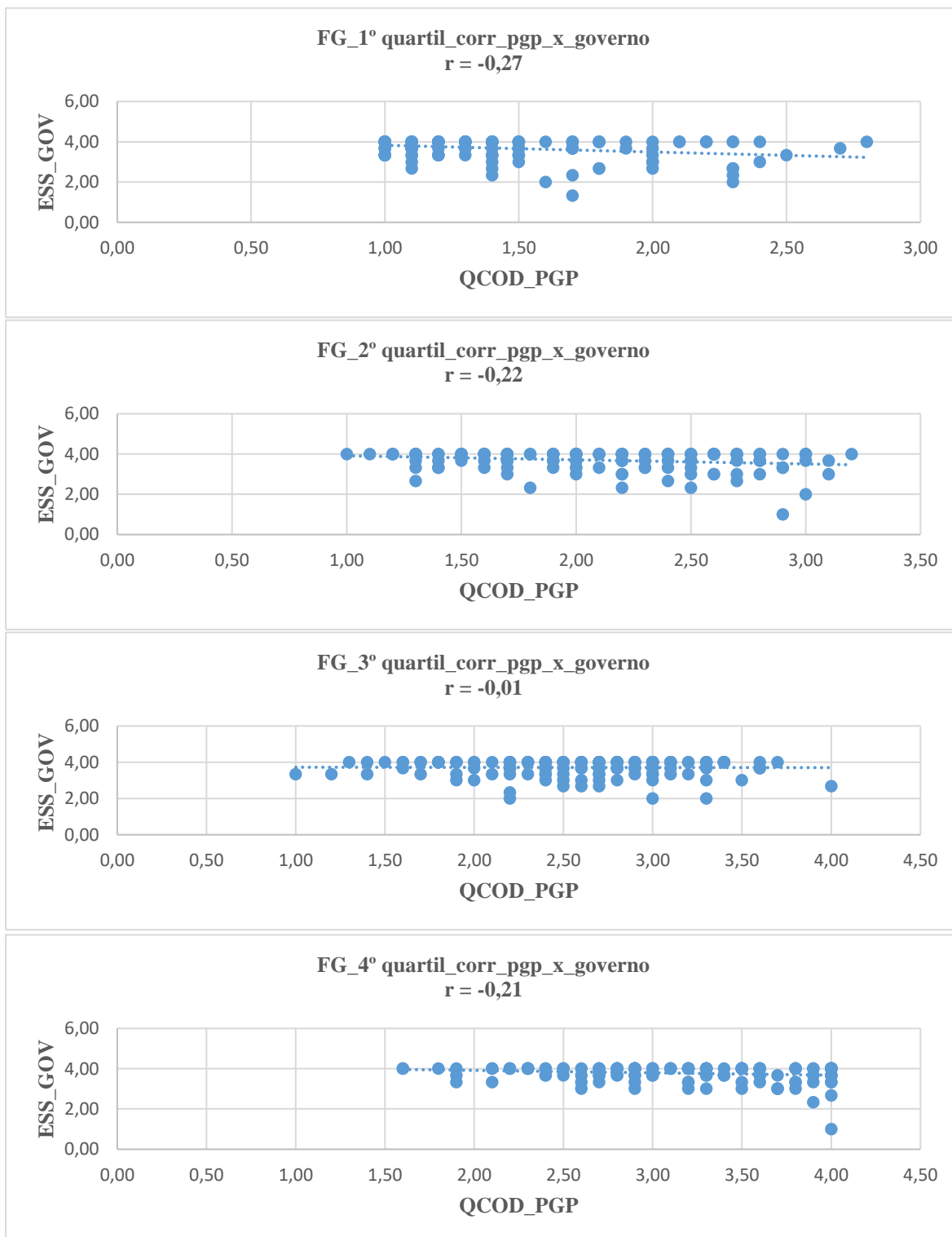
**CORRELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DO PESSOAL PGP) E COMUNIDADE (COMUN) COM
CONTROLE DO FATOR GERAL (CULTURA ORGANIZACIONAL DE DESEMPENHO)**



**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

ANEXO 10

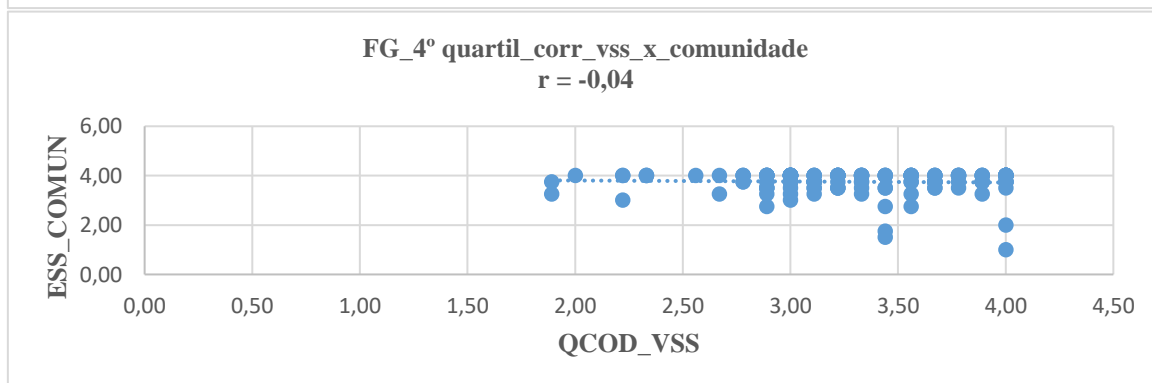
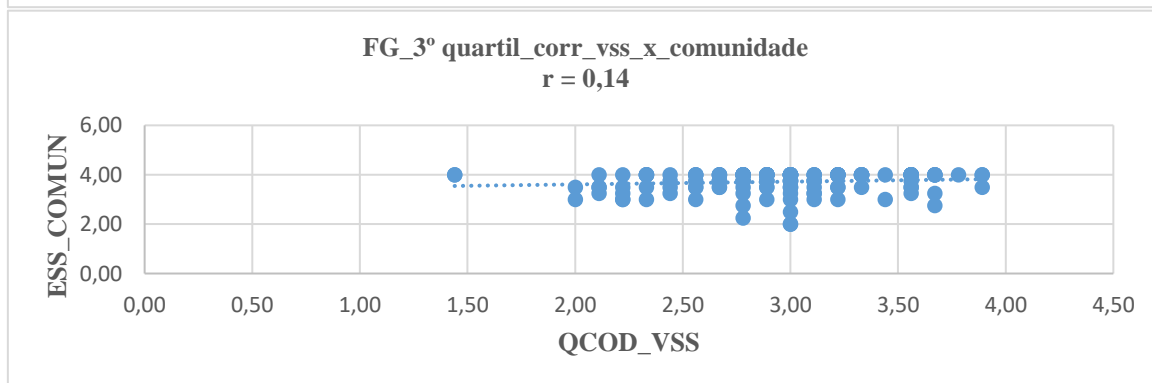
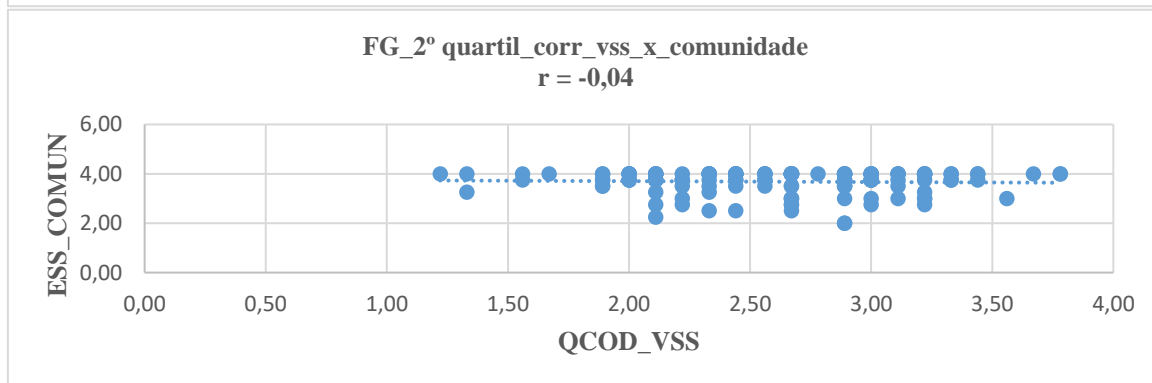
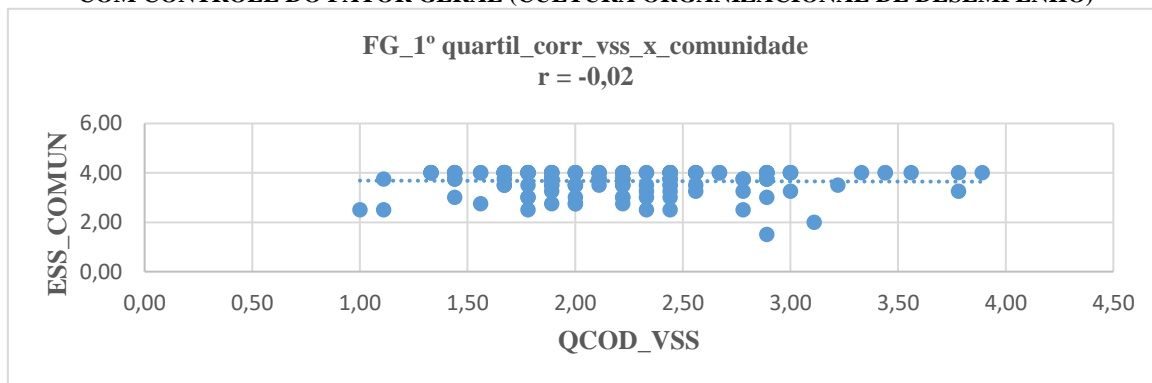
**CORRELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DO PESSOAL (PGP) E GOVERNO (GOV) COM
CONTROLE DO FATOR GERAL (CULTURA ORGANIZACIONAL DE DESEMPENHO)**



**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

ANEXO 11

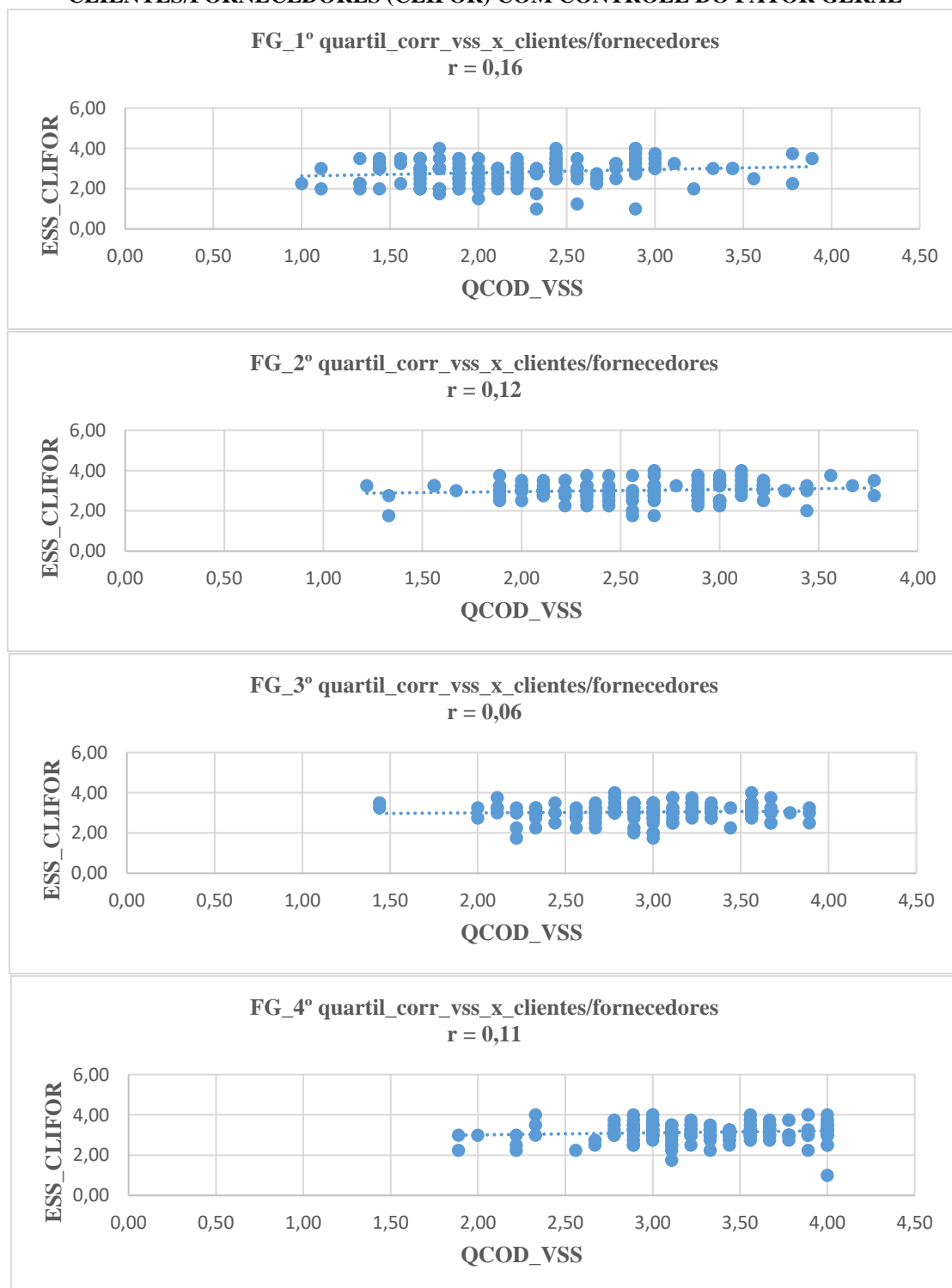
CORRELAÇÕES ENTRE VALOR DE SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* (VSS) E COMUNIDADE (COMUN) COM CONTROLE DO FATOR GERAL (CULTURA ORGANIZACIONAL DE DESEMPENHO)



**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

ANEXO 12

**CORRELAÇÕES ENTRE VALOR DE SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* (VSS) E
CLIENTES/FORNECEDORES (CLIFOR) COM CONTROLE DO FATOR GERAL**



**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL
PELA PERSPECTIVA DA
SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

ANEXO 13

**CORRELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE MONITORAMENTO (MONIT) E EMPREGADOS (EMPR) COM
CONTROLE DO FATOR GERAL (CULTURA ORGANIZACIONAL DE DESEMPENHO)**

