

**DETERMINANTES DA LEALDADE DE FUNCIONÁRIOS DE
CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS**

**DETERMINANTS OF LOYALTY EMPLOYEE OF AUTOMOTIVE
DEALERSHIP**

**DETERMINANTES DE LA LEALTAD DE LOS EMPLEADOS DE
CONCESIONARIOS DE AUTOMOTORES**

Vanessa Edy Dagnoni Mondini

Mestre em Administração pela Universidade
Regional de Blumenau (FURB)
profevanessamondini@gmail.com

Denise Del Prá Netto Machado

Doutora em Administração de Empresas pela
Fundação Getúlio Vargas; Professora Titular
da FURB
profadenisedelpra@gmail.com

Márcia Regina Santiago Scarpin

Mestre em Administração pela FURB
mrs.scarpin@gmail.com

Gustavo da Rosa Borges

Mestre em Administração pela Universidade
do Vale do Rio dos Sinos
gustavodarosaborges@gmail.com

Contextus

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira

Avaliação : Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebido em 07/11/2014

Aceito em 10/02/2015

2ª versão aceita em 24/03/2015

3ª versão aceita em 01/06/2015

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar o que determina a lealdade de funcionários de concessionárias automotivas. Como determinantes da lealdade, pesquisaram-se as dimensões propostas nos estudos de Bates *et al.* (1995): relação com a coordenação, relação com supervisores, recompensas oferecidas pela empresa, resolução de problemas em grupo, proximidade com a chefia, centralização de poder na empresa e filosofia da empresa. Para esta análise, realizou-se um estudo descritivo e quantitativo com 151 colaboradores de sete concessionárias de veículos localizadas na cidade de Blumenau. Por meio de regressão linear múltipla, verificou-se que, dos itens investigados, apenas a filosofia da empresa e a resolução de problemas em equipe contribuem para a lealdade do colaborador à empresa.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Filosofia da empresa. Resolução de problemas. Lealdade.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze what determines the loyalty of employees of automotive dealerships. The determinants of loyalty are the proposals dimensions in the studies of Bates *et al.* (1995): relation to coordination, relationship with supervisors, rewards offered by the company, group problem solving, proximity to the leadership, centralization of power in the company and the company's philosophy. For this analysis, we carried out a descriptive and quantitative study with 151 employees seven car dealerships located in the city of Blumenau. By means of multiple linear regression, it was found that the investigated items, only the company's philosophy and problem solving in teams contribute to the loyalty of the employee to the company.

Keywords: Organizational culture. The company's philosophy. Solving problems. Loyalty

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar qué determina la lealtad de los empleados de los concesionarios de automóviles. Como determinantes de la lealtad, utilizamos las dimensiones de Bates *et al.* (1995) en cuanto a la coordinación, la relación con los supervisores, los premios ofrecidos por la empresa, la resolución de problemas en grupo, la proximidad a la dirección, la centralización del poder en la sociedad y la filosofía de la empresa. Para este análisis, se realizó un estudio descriptivo y cuantitativo con 151 empleados siete concesionarios de automóviles ubicados en la ciudad de Blumenau. A través de regresión lineal múltiple, se encontró que la filosofía y la solución de problemas en grupo contribuyen a la lealtad de los empleados de la empresa.

Palabras clave: cultura organizacional. La filosofía de la empresa. Resolviendo problemas. Lealtad.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, para permanecerem competitivas, precisam desenvolver estratégias que aperfeiçoem constantemente o seu desempenho e as tornem mais produtivas. Essa perspectiva exige um alinhamento entre os objetivos organizacionais e as práticas de seus funcionários.

Por impactar nos valores e modos de agir e pensar dos colaboradores, a cultura assume uma posição privilegiada nos estudos organizacionais. Formada por pressupostos básicos adotados pelos membros da organização, a cultura organizacional compreende os valores que

regem o comportamento e passam a ser vistos como a maneira correta de agir em situações recorrentes (SCHEIN, 1992; TROMPENAARS, 1994).

Cada empresa possui uma cultura própria, construída ao longo do tempo e influenciada pelos valores dos gestores, pelos modelos de tomada de decisão, pelo comportamento do grupo, pelos sistemas de controle e pelas regras próprias do segmento de atuação (BATES *et al.*, 1995). Esses princípios e valores passam a ser entendidos pelos seus membros como uma filosofia, nem sempre expressa formalmente, mas identificada como a alma organização (BOGÁTHY, 2002).

A cultura dá identidade à organização (CHEUNG; WONG; WU, 2011) e influencia o consenso do grupo sobre objetivos e metas organizacionais, além de interferir na forma como as pessoas se apoiam diante de situações problemáticas (CHEN *et al.*, 2012).

Sob essa perspectiva que credita à cultura o poder de alinhar os objetivos organizacionais às práticas dos funcionários, este estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa: “Que variáveis culturais da empresa determinam a lealdade de funcionários?”. O objetivo deste trabalho é analisar o que determina a lealdade de funcionários de concessionárias automotivas. Para isso, será verificada a influência de alguns determinantes de lealdade com base em três construtos propostos por Bates *et al.* (1995).

Bates *et al.* (1995) exploraram a relação entre estratégia de manufatura e cultura, que foi abordada por três construtos: Individualismo x Coletivismo, Distância do poder e Congruência cultural. Para medir as práticas relacionadas a esses construtos nas organizações, os autores apresentaram oito dimensões: “coordenação de tomada de decisões; supervisores como líderes de grupos; recompensas pelo desempenho dos grupos; e resolução de problemas em grupo,

contato chefia/vendedores, centralização de poder, lealdade e filosofia”.

Usualmente, pesquisa-se a relação entre os construtos, no entanto, poucos trabalhos pesquisam empiricamente a relação entre as oito dimensões propostas pelos autores. Essa inovação é aqui testada empiricamente, levando em conta a lealdade como variável dependente e as demais, independentes. Essa dedução tem por base os estudos de Adler; Adler (1988) e Podsakoff *et al.* (2000), que descreveram a importância do ambiente de trabalho, e Schneider (1994) e Freitas (1999), que pesquisaram essa relação como fator preponderante para a lealdade de colaboradores.

A escolha pelo ramo de concessionárias de veículos se deu em função de dois motivos. Primeiramente, pela importância econômica da indústria automobilística para o país. O processo de venda e distribuição de veículos novos acontece por meio de redes de concessionárias exclusivas de cada marca/montadora. Atualmente, cerca de quatro mil concessionárias são responsáveis pela distribuição e venda de veículos em todo o Brasil. Só no ano de 2013, foram vendidos mais de dois milhões e meio de automóveis no país (ANFAVEA, 2014). Além disso, as concessionárias representam produtos de montadoras originárias de países diversos,

como: Japão, França, Alemanha, Estados Unidos; e, portanto, sofrem a influência de culturas variadas, uma vez que seguem padrões de suas respectivas montadoras. Ademais, como estão instaladas no Brasil, sofrem também influência direta de nossa cultura.

O acirramento da concorrência nesse segmento (proximidade cada vez maior entre preços e modelos de veículos), a sofisticação das exigências dos consumidores e a pressão das montadoras exigem que as concessionárias possuam grupos coesos de profissionais que se identifiquem com os valores da empresa e os transmitam com orgulho. Dessa forma, tanto a lealdade dos colaboradores quanto a sua crença na filosofia organizacional são imprescindíveis para essa congruência. Já que a cultura impacta no modo de agir coletivo, este estudo se justifica por contribuir para a descoberta de elementos que possam interferir positivamente na lealdade dos colaboradores.

O artigo foi estruturado em cinco partes. Na introdução são apresentados os conceitos de cultura organizacional, o objetivo e a justificativa da pesquisa. Em seguida, é apresentado o referencial teórico, que servirá de base para a discussão dos resultados. A terceira parte contém os aspectos metodológicos e a caracterização da população da pesquisa. As etapas quatro e cinco contêm a

discussão dos resultados e as conclusões, respectivamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico apresenta a revisão da literatura a respeito de cultura organizacional enfatizando as dimensões que serão pesquisadas.

2.1 Cultura organizacional

O ambiente no qual as organizações se inserem é dinâmico e exige uma capacidade de adaptação constante. A cultura organizacional exerce acentuada influência na percepção dos colaboradores a respeito de suas responsabilidades e comprometimento com a empresa.

Hofstede *et al.* (1990) pesquisaram características culturais de diversos países e provaram que é possível usar a cultura como uma variável causal para demonstrar como os indivíduos podem assumir comportamentos diferentes em busca de adequação aos grupos aos quais pertencem.

A percepção sobre a cultura de uma organização ocorre por meio de níveis. Inicialmente, identificam-se os elementos mais visíveis da organização, como os artefatos, os comportamentos, os produtos e as vestimentas. O segundo nível refere-se às normas, aos valores e aos códigos de conduta, também aparentes. Por fim, em um nível mais profundo e difícil de

detectar, encontram-se os pressupostos básicos, as percepções, os pensamentos e os sentimentos do grupo (SCHEIN, 1992).

A cultura organizacional sofre influência da tecnologia e do mercado e se compõe pelos valores de funcionários e de líderes. De maneira geral, impactam a cultura da empresa o relacionamento dos empregados, os sistemas hierárquicos de autoridade e a visão e o comportamento dos funcionários sobre objetivos e metas organizacionais (TROMPENAARS, 1994).

Peters e Waterman (1982) verificaram que valores compartilhados reforçam a cultura e garantem maior comprometimento geral, resultando em melhores ofertas e maiores lucros.

Já Ferreira *et al.* (2006), ao estudarem trabalhadores argentinos, brasileiros e mexicanos pertencentes à empresas públicas e privadas, verificaram que uma cultura coletivista influencia positivamente o comprometimento afetivo dos profissionais e a conformidade com as metas organizacionais.

Culturas organizacionais cujas chefias enfatizam ações de cooperação apresentam desempenho positivo em função da integração entre os colaboradores (LASCU *et al.*, 2006). A congruência entre os valores e crenças compartilhadas pelos membros da organização e as variáveis organizacionais, como: relacionamento com a chefia,

estímulo ao trabalho em grupo e estrutura de recompensas, interferem no sucesso das organizações (FLEURY, 1987).

Como ressaltado, a cultura organizacional afeta a percepção e o desempenho dos trabalhadores, neste trabalho, o foco será a percepção. Para uma melhor compreensão prática, torna-se instigante conhecer construtos e dimensões da cultura com base nos estudos de Bates *et al.* (1995).

2.2 Construtos e dimensões culturais

Bates *et al.* (1995) foram alguns dos estudiosos que pesquisaram construtos e dimensões culturais. Eles definiram três construtos para caracterizar a cultura organizacional: Individualismo x Coletivismo, Distância do poder e Congruência cultural. Para medir as práticas relacionadas a esses construtos nas organizações, os autores apresentaram oito dimensões: “coordenação de tomada de decisões; supervisores como líderes de grupos; recompensas pelo desempenho dos grupos; e resolução de problemas em grupo, contato chefia/vendedores, centralização de poder, lealdade e filosofia”. A seguir será retratada cada uma dessas dimensões:

a) **Coordenação e tomada de decisão:** refere-se ao comportamento relacional dos colaboradores e gestores. Pessoas de culturas coletivistas priorizam o

relacionamento pessoal ao invés da tarefa, enfatizam critérios relacionados com a lealdade à equipe e a cooperação. Empresas com culturas individualistas, por sua vez, tendem a apresentar um clima de competitividade (HOFSTEDE, 1980).

b) **Supervisores como chefes de equipe:** envolve questões relacionadas aos incentivos recebidos pelos colaboradores por parte dos superiores. Em ambientes colaborativos, os incentivos são dados aos grupos, já em ambientes competitivos, os incentivos são individuais (HOFSTEDE, 1980).

c) **Recompensas para performance em grupo:** trata dos sistemas de recompensas de colaboradores e supervisores. Culturas organizacionais cujas chefias enfatizam ações de cooperação apresentam desempenho positivo em função da integração entre os colaboradores (LASCU *et al.*, 2006).

d) **Resolução de problemas em grupo:** busca mensurar o envolvimento dos grupos na resolução de problemas organizacionais. Empresas que enfatizam a cooperação interdepartamental levam seus colaboradores a crerem na filosofia da empresa e a se sentirem mais confiantes com relação ao desempenho organizacional (WILDEROM; VAN DEN BERG; WIERSMA, 2012).

e) **Contato chefia/vendedores:** em sociedades individualistas, há o

predomínio de uma relação mais formal entre chefe e subordinado, e os direitos e os deveres são claramente definidos entre as partes. Existe também uma percepção positiva sobre os conflitos e um predomínio da tarefa sobre as relações (HOFSTEDE, 1980).

f) **Centralização de poder:** quando a distância do poder é elevada, existe uma forte desigualdade na relação chefe-subordinado. Nessas circunstâncias, o subordinado não possui autonomia e depende intensamente das decisões da chefia (HOFSTEDE, 1997). O autor ainda afirma que há uma relação positiva entre coletivismo e acentuada distância do poder. Segundo ele, a dependência do indivíduo ao grupo se estende também à figura do chefe. Por outro lado, indivíduos que apresentam maior independência com relação aos grupos aos quais pertencem geralmente se mostram menos dependentes das figuras de autoridade.

g) **Filosofia:** apoia-se em conceitos como virtudes e valores e se refere ao compartilhamento de crenças com a organização (COZMA, 2001), grau de proximidade entre os valores do indivíduo e os da organização. Compartilhar da filosofia da empresa contribui para o entrosamento dos colaboradores e direciona suas atividades para o alcance dos objetivos estabelecidos (PODSAKOFF *et al.*, 2000).

h) **Lealdade organizacional:** pressupõe um sentimento de fidelidade aos líderes e à organização isento de interesses particulares (GRAHAM, 1991). Trata-se das crenças do colaborador nos termos e condições do acordo do qual ele faz parte referente às obrigações mútuas (WETZEL, 2001) e à capacidade do profissional manter-se empenhado mesmo sob condições adversas (PODSAKOFF *et al.*, 2000). A lealdade se revela por sentimentos de afetividade, de familiaridade e de comprometimento (GOMAN, 2004). Alguns elementos, como a identificação, o compromisso, a integração e o alinhamento do profissional ao perfil da empresa, são essenciais para o desenvolvimento do sentimento de lealdade nas organizações (ADLER; ADLER, 1988). A lealdade organizacional pode ser conquistada por meio de relações informais baseadas em vínculos pessoais e profissionais (SCHNEIDER, 1994). As pessoas unem-se às empresas em busca de laços materiais e afetivos. As organizações utilizam essa necessidade relacional para se fortalecerem, oferecendo identidade social e individual dos profissionais e adequando o seu comportamento de forma a fortalecer os laços de lealdade organizacional (FREITAS, 1999).

Percebe-se que Adler; Adler (1988) e Podsakoff *et al.* (2000) enfatizaram a lealdade dos trabalhadores como dependente das condições de trabalho

oferecidas. Schneider (1994) e Freitas (1999) descreveram que ela é dependente das relações. Assim sendo, será analisada a relação das demais variáveis supracitadas com relação à lealdade.

Nos estudos de Bates *et al.* (1995), os construtos e dimensões propostos foram utilizados para explorar a relação entre estratégia de manufatura e de cultura organizacional. Posteriormente, esses construtos foram utilizados em trabalhos com outros objetivos. Machado, Carvalho e Heinzmann (2012) os utilizaram para propor uma perspectiva de análise do ambiente propício à inovação com a incorporação da variável cultura organizacional. Já Scarpin e Machado (2011) utilizaram o instrumento para examinar o impacto da cultura organizacional nas inovações em uma empresa do setor metal mecânico. Nesse estudo, as dimensões de Bates *et al.* (1995) serão empregadas para analisar o que determina a lealdade de funcionários de concessionárias automotivas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa descritiva e foi realizada junto a 226 funcionários de sete concessionárias de veículos de Blumenau/SC. As concessionárias escolhidas para este estudo possuem características estruturais semelhantes como: *showroom*, divisão de carros novos, seminovos, setor de peças e

acessórios e seções para serviços de revisão, documentação e *test drive*.

A amostra para esta pesquisa foi calculada com erro amostral de 5%, nível de confiança de 95%, resultando em 151 respondentes.

O instrumento de coleta de dados utilizado para medir as práticas relacionadas às dimensões culturais relacionadas à lealdade nas organizações teve como base as oito escalas de Bates *et al.* (1995): “coordenação de tomada de decisões; supervisores como líderes de

grupos; recompensas pelo desempenho dos grupos; e resolução de problemas em grupo, contato chefia/vendedores, centralização de poder, lealdade, filosofia”.

As assertivas foram construídas por meio de escala *Likert* com pontuações variando de 1 a 5, sendo 1 para “Discordo totalmente” e 5 para “Concordo totalmente”. O Quadro 01 apresenta as escalas e as questões utilizadas para determinar a lealdade de funcionários de concessionárias automotivas.

Quadro 01 – Escalas e questões do instrumento de coleta de dados utilizado

ESCALA DA COORDENAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO
1. De modo geral, todos na empresa trabalham bem em conjunto.
2. Os departamentos desta empresa se comunicam uns com os outros com frequência.
3. Os departamentos dentro da empresa parecem estar em constante conflito.
4. As chefias trabalham bem em conjunto, em todas as decisões importantes.
ESCALA SUPERVISORES COMO CHEFES DE EQUIPES
5. As chefias encorajam seus subordinados a trabalharem em grupo.
6. As chefias encorajam seus subordinados a trocarem ideias e opiniões.
7. As chefias frequentemente envolvem seus subordinados em reuniões em que as pessoas podem realmente discutir assuntos em conjunto.
ESCALA DA RECOMPENSA
8. Nossa loja tem um sistema de bônus anual, baseado na produtividade da empresa.
9. Incentivos não financeiros, tais como brindes, viagens, mochilas, relógios, canetas etc., são usados para recompensar as melhorias de qualidade.
10. As promoções implicam na participação e experiência do grupo na loja.
11. A qualidade da participação da equipe é uma parte significativa na avaliação do desempenho da chefia.
12. As chefias são recompensadas por realizarem melhorias contínuas.
ESCALA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM GRUPO
13. Nossa empresa é organizada em equipes permanentes de trabalho.
14. Durante as situações em que se procura a solução de problemas, nós fazemos esforços para buscar todas as opiniões e ideias dos membros do grupo antes de tomarmos a decisão.

Quadro 01 – Escalas e questões do instrumento de coleta de dados utilizado (continuação)

ESCALA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM GRUPO
15. Nossa unidade forma equipes que possam resolver problemas.
16. Nos últimos três anos, muitos problemas foram resolvidos por meio das equipes de trabalho que estavam envolvidas diretamente com o problema.
ESCALA CONTATO CHEFIA/VENDEDORES
17. A maioria das chefias tem suas salas ou mesas localizadas no mesmo local de trabalho de sua equipe.
18. As chefias de nossa empresa acreditam no uso frequente do contato direto com todos.
19. Nós dificilmente vemos as chefias na nossa área de trabalho.
20. As chefias são mais propensas a enviar um memorando a dizer-nos alguma coisa face a face.
21. Nossas chefias estão localizadas perto do local de trabalho para prestar assistência rápida quando necessário.
22. Nós vemos as chefias da loja quase todos os dias.
ESCALA DA CENTRALIZAÇÃO DO PODER
23. Eu posso fazer qualquer coisa que queira sem consultar meu chefe.
24. Mesmo pequenas questões têm de ser encaminhadas para algum superior, para uma resposta final.
25. Esta empresa é um bom lugar para as pessoas que gostem de tomar suas próprias decisões.
26. Qualquer decisão que eu tome, tenho que ter a aprovação do meu superior.
27. Pouco se age aqui até que uma chefia aprove uma decisão.
ESCALA DA LEALDADE
28. Estou disposto a continuamente aumentar meus esforços com o objetivo de ajudar a empresa a ter sucesso.
29. Eu falo da empresa para os meus amigos como uma grande/boa empresa para trabalhar.
30. Eu aceitaria quase qualquer tipo de trabalho, a fim de continuar trabalhando para esta empresa.
31. Acho que meus valores e os valores da empresa são muito semelhantes.
32. Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta empresa.
33. Esta empresa realmente me inspira a dar o melhor em direção ao desempenho de meu trabalho.
34. Estou extremamente satisfeito por ter escolhido esta empresa para trabalhar em vez de ter ido para outras que eu estava considerando, quando comecei a trabalhar aqui.
35. Eu realmente me preocupo com o destino da empresa.
36. Para mim, essa é a melhor de todas as empresas para as quais já trabalhei.
ESCALA DA FILOSOFIA
37. Esta empresa não tem uma ideia muito clara sobre a forma como as coisas poderiam ser feitas.
38. Esta empresa produz um tipo muito especial de empregado.
39. Esta empresa tem uma clara visão sobre como atingir seus objetivos.
40. Frequentemente são contadas estórias sobre as realizações de empregados que já trabalharam nesta empresa.
41. Frequentemente são feitas declarações nesta empresa, que carregam um grande conhecimento desenvolvido dentro da empresa.

Fonte: Adaptado de Bates *et al.* (1995)

Após contato inicial com os gestores das concessionárias, o questionário foi enviado aos colaboradores por *e-mail*, nos meses de fevereiro e março de 2014. Antes da coleta de dados deste trabalho, foi realizado um pré-teste com 30 respondentes. No total foram utilizadas 41 questões assim divididas: 4 para a escala Coordenação de tomada de decisão, 3 para a escala Supervisores como chefes de equipe, 5 para a escala Recompensas para performance em grupo, 4 para a escala Resolução de problemas em grupo, 6 para a escala Contato chefia/vendedores, 5 para a escala Centralização de poder, 9 para a

escala da Lealdade e 5 para a escala da Filosofia.

As questões foram lançadas no software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 22 e analisadas por meio de Regressão Linear Múltipla e Correlação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A primeira análise refere-se aos resultados descritivos. A tabela 1 ilustra a média das variáveis investigadas.

Tabela 1 - Estatística descritiva dos variáveis investigadas

Itens	Média	Desvio padrão
Lealdade	4,1611	0,69302
Relação com supervisores	4,1325	0,96692
Contato chefia/vendedores	4,0497	0,69995
Coordenação de tomada de decisões	3,7384	0,85991
Resolução de problemas em grupo	3,7368	0,83606
Filosofia da empresa	3,6159	0,73158
Centralização de poder	3,4260	1,03291
Recompensa	2,9788	0,84763

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na tabela 1 que os funcionários sentem-se leais, possuem uma boa relação com seus supervisores e uma proximidade com a chefia. Também ficaram acima da média (3,5) as médias das seguintes investigações: Relação com supervisores, Resolução de problemas em grupo e a Filosofia da empresa.

Centralização de poder pela empresa ficou próximo da mediana, não sendo identificado como um problema, diferente da Recompensa, o que denota que os colaboradores não se sentem satisfeitos com as recompensas oferecidas pelas concessionárias.

Os funcionários acham importante serem bonificados pela produtividade e pelas melhorias de qualidade apresentadas pela organização. Empresas que dividem seu sucesso com os colaboradores fazem com que a crença na filosofia da empresa se fortaleça. Organizações dispostas a recompensar seus colaboradores de forma

justa aumentam indubitavelmente sua capacidade de obter profissionais mais comprometidos e leais (FERREIRA *et al.*, 2006).

Na sequencia verificou-se a relação entre as variáveis investigadas.

Tabela 2 - Correlação entre as variáveis investigadas

ITENS	ITENS							
	LEA	FIL	COO	SUP	REC	PRO	CON	CEN
LEA	1	0,538**	0,479**	0,448**	0,342**	0,622**	0,412**	-0,159
FIL	0,538**	1	0,352**	0,309**	0,369**	0,434**	0,328**	-0,157
COO	0,479**	0,352**	1	0,613**	0,435**	0,510**	0,432**	-0,170*
SUP	0,448**	0,309**	0,613**	1	0,362**	0,506**	0,305**	-0,186*
REC	0,342**	0,369**	0,435**	0,362**	1	0,399**	0,383**	-0,025
PRO	0,622**	0,434**	0,510**	0,506**	0,399**	1	0,425**	-0,051
CON	0,412**	0,328**	0,432**	0,305**	0,383**	0,425**	1	0,059
CEN	-0,159	-0,157	-0,170*	-0,186*	-0,025	-0,051	0,059	1

* Significante ao nível de 0,05; ** Significante ao nível de 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2 refere-se à correlação de Pearson das variáveis investigadas. Percebe-se que a maioria das variáveis possui correlação, sendo que a mais intensa foi à relação entre Lealdade e Proximidade com a chefia. Isso quer dizer que, quando há proximidade com a chefia, há grande chance de o funcionário ser leal, e vice-versa.

De maneira geral, percebe-se que há a prevalência de uma relação de proximidade entre chefia e colaborador, e isso refletiu positivamente na lealdade dos colaboradores em relação à organização.

Relações chefe-subordinado mais emocionais, em que há o predomínio das relações sobre a tarefa e ausência de conflito, colaboram para a lealdade e para o sentimento de pertença natural ao ambiente de trabalho (HOFSTEDE, 1997).

A seguir investigaram-se os determinantes da lealdade dos funcionários. Para isso, realizou-se uma regressão linear múltipla contendo a variável lealdade como dependente e as demais, como independentes.

Tabela 3 - Regressão Linear Múltipla

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	VIF	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta			
(Constante)	1,315	0,328	-	-	4,006	0,000
Filosofia	0,267	0,065	0,281	1,345	4,118	0,000*
Coordenação	0,075	0,066	0,094	1,878	1,140	0,256
Supervisores	0,055	0,056	0,077	1,782	0,981	0,328
Recompensa	-0,018	0,057	-0,023	1,371	-0,326	0,745
Problemas	0,308	0,063	0,372	1,657	4,858	0,000*
Proximidade	0,110	0,069	0,111	1,682	1,589	0,114
Centralização	-0,049	0,041	-0,072	1,070	-1,185	0,238

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 3 demonstra a influência das variáveis pesquisadas sobre a lealdade dos funcionários. Inicialmente se observa que nenhuma das variáveis apresenta colinearidade, já que os valores de *Variance Inflation Factor* (VIF) ficaram entre os níveis desejados (0,1 a 10), demonstrando que todas elas são representativas ao modelo.

Verifica-se que, das sete variáveis testadas, apenas a Filosofia da empresa e a Resolução de problemas em grupo contribuem para a Lealdade dos funcionários (Sig. < 0,01). O valor do beta (B) mais intenso da resolução de Problemas em grupo sugere que esse indicativo é o que mais contribui para que os funcionários sejam leais.

Esses resultados encontram respaldo nos trabalhos de Adler; Adler (1988), Denison (2000), Podsakoff *et al.* (2000), Hatch e Cunliffe (2006), Lascu *et*

al. (2006), Ferreira (2006) e Wilderom, Van den Berg e Wiersma (2012).

Denison (2000) afirma que uma cultura voltada para a atuação em equipe gera consistência interna, lealdade, e torna as empresas mais estáveis. Para Hatch e Cunliffe (2006), em atuações em equipe, observa-se um senso de lealdade aos companheiros e a valorização da segurança do grupo. Culturas organizacionais cujas chefias enfatizam ações de cooperação apresentam desempenho positivo em função da integração entre os colaboradores (LASCU *et al.*, 2006).

Para Ferreira *et al.* (2006), a possibilidade de participar dos processos decisórios faz com que os colaboradores se sintam valorizados, contribuindo para o aumento do orgulho em fazer parte da empresa, além do desenvolvimento de laços mais fortes de afeto e consideração para com a organização. Organizações que

ênfatisam a cooperação interdepartamental levam seus colaboradores a crerem na filosofia da empresa e a se sentirem mais confiantes com relação ao desempenho organizacional (WILDEROM; VAN DEN BERG; WIERSMA, 2012).

Adler; Adler (1988) e Podsakoff *et al.* (2000) ênfatisaram a lealdade dos trabalhadores como dependente das condições de trabalho oferecidas. Fazendo uma alusão prática, percebe-se que, quanto mais o trabalho entre os departamentos ocorrer de forma coordenada e sem conflitos, maior a lealdade dos colaboradores. Da mesma forma, quanto maior o empenho da organização em formar equipes que possam resolver problemas de forma conjunta, além de considerar as opiniões do grupo antes de tomar decisões, maior será a lealdade dos colaboradores.

5 CONCLUSÕES

Neste estudo, a cultura organizacional, por repercutir os valores e princípios de colaboradores e gestores, foi entendida como fundamental para a verificação de aspectos que possam favorecer a lealdade dos colaboradores à empresa. Sob essa perspectiva, este estudo teve como objetivo analisar o que determina a lealdade de funcionários de concessionárias automotivas.

Para isso, testou-se a relação da lealdade com outros sete fatores provenientes das escalas propostas por Bates *et al.* (1995): relação com a coordenação, relação com supervisores, recompensas oferecidas pela empresa, resolução de problemas em grupo, proximidade com a chefia, centralização de poder na empresa e filosofia da empresa.

Inicialmente se observou que, de modo geral, os colaboradores estão satisfeitos com as empresas. Há um clima de lealdade e de proximidade com os chefes, já que eles foram os itens pesquisados mais bem avaliados.

Verificou-se que grande parte dos fatores estudados se correlaciona, sendo que a correlação mais intensa é entre a lealdade e a proximidade com a chefia. Isso quer dizer que, quando há proximidade com a chefia, há grande chance de o funcionário ser leal, e vice-versa. Em termos práticos, evidencia-se a necessidade da empresa propiciar um ambiente que permita uma aproximação entre colaboradores e chefes.

Por fim, verificou-se que nas concessionárias estudadas a filosofia da empresa e a resolução de problemas em grupo contribuem positivamente para a lealdade dos funcionários. Isso significa que, quanto mais o trabalho entre os departamentos ocorre de forma coordenada e sem atritos, as opiniões dos

colaboradores forem consideradas e os problemas forem resolvidos de forma conjunta, maior a lealdade dos colaboradores.

Em termos de contribuição científica, confirma-se a lealdade de colaboradores como um fator dependente da filosofia da empresa e da resolução de problemas em grupo. Em termos práticos, aconselham-se gestores que queiram contar com a lealdade de seus colaboradores a definirem a filosofia da empresa e a contratarem pessoas com o perfil dessa filosofia, além de promovê-la constantemente junto à equipe. É preciso criar um ambiente propício à resolução de problemas em grupo, buscando minimizar uma desconformidade que possa vir a crescer no futuro e, até mesmo, a ser decisiva para a não permanência de pessoas na organização.

A principal limitação do estudo é o fato da amostra não ter sido probabilística. Outro fator a considerar é que a lealdade não levou em conta todas as variáveis que pudessem influenciá-la, podendo existir outras explicações para a lealdade de colaboradores em empresas.

Como sugestão, indica-se a confirmação ou não destes resultados em concessionárias de outras regiões, ou uma pesquisa empírica similar em outros contextos. Sugere-se ainda estudos exploratórios para analisar por que a

filosofia da empresa e a resolução de problemas em grupo são tão importantes para os trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. A.; ADLER, P. Intense loyalty in organizations: A case study of college athletics. **Administrative Science Quarterly**, vol. 33, no. 3, p. 401-417, 1988.

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2014**. São Paulo, ANFAVEA, 2014, p.1-159.

BATES, K. A.; AMUNDSON, S. D.; SCHROEDER, R. G.; MORRIS, W. T. The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. **Management Science**, v.41, n.10, p.1565-1580, Oct. 1995.

BOGATHY, Z. "Values in the world of work and organizational environments". **Journal of Organizational Psychology**, 4 (1), IASSY: Polirom, 2002.

CHEN, J. M. *et al.* Culture and Social Support Provision Who Gives What and Why. **Personality and social psychology Bulletin**, v. 38, n. 1, p. 3-13, 2012.

CHEUNG, S. O.; WONG, P. S. P.; WU, A. W. Towards an organizational culture framework in construction. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 1, p. 33-44, 2011.

COZMA, C. Introduction em aretologie. Small ethical treatise Jassy: Publishing "Al. I. Cuza", p.78, 2001.

DENISON, D. R. Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. **The international**

handbook of organizational culture and climate, p. 347-372, 2000.

FERREIRA, M. C. *et al.* Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 40, n. 1, p. 9-20, 2006.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE-Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.

FREITAS, M. É. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GOMAN, C. K. **This Isn't the Company I Joined**. Berkeley, California: Kcs Pub., 2004.

GRAHAM, J. W. An essay on organizational citizenship behavior. **Employee, Responsibilities and Rights Journal**, v.4, p.249-270, 1991.

HATCH, M.; CUNLIFFE, A. L. Why Study Organization Theory? **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**, p. 158-199, 2006.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**. Sage, Beverly Hills, CA, 1980.

HOFSTEDE, G. **Cultura e Organizações: Compreendendo nossa Programação Mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

HOFSTEDE, G. *et al.* Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, n. 35, 1990.

INGRAM, T.G. *et al.* **Gerenciamento de Vendas: Análise e Tomada de Decisão 6ª ed.** Saraiva, São Paulo 2008.

LASCU, D. *et al.* Interfunctional dynamics and firm performance: A comparison between firms in Poland and the United States. **International Business Review**, 15, 2006, p 641 -659.

MACHADO, D. D. P. N., CARVALHO, L. C.; HEINZMANN, L. M. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 47, n.4, p. 715-729, 2012.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **In search of Excellence: lessons from America's best-run companies**. New York, Time Warner, 1982.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.

SCARPIN, M. R. S.; MACHADO, D. D. P. N. O Impacto da Cultura sobre Ambiente Propício ao Desenvolvimento de Inovações. In: **EnANPAD**, 2012, Rio de Janeiro. XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2012.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHNEIDER, B. R. **Burocracia pública e política industrial no Brasil**. São Paulo: Sumaré, 1994.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

WETZEL, U. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. **Revista de Administração Contemporânea**, n.5 (edição especial). p. 218-223, 2001.

WILDEROM, C. P. M.; VAN DEN BERG, P. T.; WIERSMA, U. J. A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 5, p. 835-848, 2012.