

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**COMPORTAMENTO DE CIDADANIA  
ORGANIZACIONAL: SUA INTERAÇÃO COM OS  
VALORES ORGANIZACIONAIS E A SATISFAÇÃO  
NO TRABALHO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Vívian Flores Costa**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2014**

**COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL:  
SUA INTERAÇÃO COM OS VALORES ORGANIZACIONAIS  
E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

**Vívian Flores Costa**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vania de Fátima Barros Estivaleta**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2014**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL:  
SUA INTERAÇÃO COM OS VALORES  
ORGANIZACIONAIS E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

elaborada por  
**Vívian Flores Costa**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dr<sup>a</sup>.**  
(Presidente/ Orientadora)

---

**Mauri Leodir Löbler, Dr. (UFSM)**

---

**Cláudia Maria Perrone, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Santa Maria, 28 de maio de 2014.

*À minha mãe, que me ensinou a sempre acreditar na  
beleza dos meus sonhos.*

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa não somente a finalização de um projeto de pesquisa, mas também o cumprimento de um projeto pessoal e de carreira, no qual pessoas e instituições tiveram papéis singulares, as quais merecem destaque e agradecimentos.

Agradeço a Deus por sua presença, luz e força.

A minha família, agradeço por tudo que é imensurável. A minha mãe, Vânia, por ser meu porto seguro, melhor amiga e minha inspiração em todos os sentidos. Ao meu pai, Arizoly, por ser minha fonte de ternura e pela imensa torcida pelo meu sucesso. Aos meus avós, Deroci e Ilse, agradeço por estarem sempre tentando tornar a minha vida mais leve e fácil, com carinho, risadas e muito mimo. Ao meu irmão, Vinícius, por estar sempre ao meu lado neste caminho que aprendemos juntos a percorrer.

Ao meu namorado, Rafael, pelo seu grande apoio e compreensão em todos os momentos. Agradeço pelo seu cuidado e pelo esforço de ter dado o seu melhor sempre que precisei do seu amor e da sua amizade.

A minha irmã de coração, Stefania, pela linda amizade. Por compartilhar comigo as experiências, as alegrias e os momentos mais difíceis, sendo sempre a metade mais espontânea, sorridente, otimista e generosa desta parceria.

Especialmente agradeço à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Vania Estivalet, que guiou os meus passos nesta trajetória com enorme competência. Agradeço pela enriquecedora colaboração neste estudo, pela amizade, pela confiança e por tudo que tem me ensinado.

A minha colega de grupo de pesquisa, Taís, que neste curto período de convivência tornou-se uma verdadeira amiga. Agradeço pela sua disponibilidade e pelas contribuições que fez ao meu trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA), por possibilitar a realização do curso de mestrado. Em especial, aos professores do PPGA, por tudo que me permitiram vivenciar e aprender.

A Prissila e a Fabiana, por confiarem no meu trabalho e permitirem que a coleta de dados fosse realizada na empresa almejada.

Aos membros da banca, pela disponibilidade e importantes contribuições.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho minha sincera e imensa gratidão.

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: SUA INTERAÇÃO COM OS VALORES ORGANIZACIONAIS E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

AUTORA: VÍVIAN FLORES COSTA

ORIENTADORA: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 28 de Maio de 2014.

Este estudo foi desenvolvido com o propósito de analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional (CCO), considerando a percepção dos colaboradores e gestores. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa, concretizada por meio de um estudo de caso em uma empresa fabricante de eletrodomésticos. Inicialmente, na etapa quantitativa, participaram 302 colaboradores pertencentes a diversas posições hierárquicas da Empresa pesquisada, os quais responderam um questionário elaborado a partir dos modelos Escala de Civismo nas Organizações (ECO) de Porto e Tamayo (2003), Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) e Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (1995). Em um segundo momento, na etapa qualitativa, participaram do estudo 10 gestores da Empresa investigada, com os quais efetivaram-se entrevistas semiestruturadas, sendo o protocolo elaborado à luz dos modelos utilizados. Os principais resultados encontrados expõem que, no que tange aos CCO, os comportamentos de Proteção ao sistema e de Cooperação com os colegas foram os indicados pelos colaboradores e gestores como os mais presentes no contexto organizacional investigado. Em contrapartida, na visão dos colaboradores, o Autotreinamento e o comportamento de Sugestão à gestão organizacional são os menos praticados no ambiente de trabalho, contudo, a visão dos gestores apresentou algumas dissensões, visto que apontaram esses comportamentos como recorrentes nos membros da organização. Nas análises relacionadas aos valores organizacionais, identificou-se que, segundo a percepção dos colaboradores e gestores, são prioritários na Empresa o Domínio e conformidade e o Prestígio e realização, enquanto os valores Bem-estar e Autonomia ocuparam lugares inferiores na hierarquia. Em relação à satisfação no trabalho, à avaliação dos colaboradores e gestores demonstrou maior contentamento com as dimensões Satisfação com a chefia e Satisfação com os colegas, e, por outro lado, certa insatisfação arrolada a Satisfação com o salário e as promoções. Ainda, as análises de regressão múltiplas revelaram que o modelo com maior poder de explicação foi representado pela variável Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, cuja variância foi explicada em 40,4% pelos valores Prestígio e realização e pelo fator Satisfação com o salário e as promoções, seguido do modelo Proteção ao sistema, no qual a variância foi explicada em 31,1% pelos valores Prestígio e realização e Domínio e conformidade e pelo fator Satisfação com os colegas. Assim, demonstrou-se que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho exercem influência nos comportamentos de cidadania organizacional.

**Palavras-chave:** Comportamento de cidadania organizacional; Valores organizacionais; Satisfação no trabalho.

## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: IT'S INTERACTION WITH THE ORGANIZATIONAL VALUES AND JOB SATISFACTION**

**AUTHOR: VÍVIAN FLORES COSTA**

**ADVISER: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE**

**Date and Local of Defense: Santa Maria, May 28<sup>th</sup>, 2014.**

This study was developed in order to analyze the influence of organizational values and job satisfaction in organizational citizenship behaviors (OCB), considering the perception of employees and managers. To do so, we performed a descriptive, quantitative and qualitative nature, achieved through a case study of a manufacturer of home appliances. Initially, the quantitative stage involved 302 employees belonging to different hierarchical positions researched Company, who answered a questionnaire from models Scale of Civility in Organizations from Porto and Tamayo (2003), Inventory of Organizational Values Profile from Oliveira and Tamayo (2004) and Job Satisfaction Scale from Siqueira (1995). In a second step, the qualitative stage, 10 managers of Company investigated participated, with whom semi-structured interviews were conducted, the protocol being drawn up in the light of the models used. The main results state that, with respect to the OCB, the behaviors of the Protection system and Cooperation with colleagues were nominated by employees and managers as the most gifts in the organizational context investigated. However, in view of employees, the Self-training and Suggestions organizational management are less practiced in the workplace, however, the vision of managers presented some dissension, as indicated in these behaviors as recurring in members of the organization. In the analysis related to organizational values, identified that, according to the perceptions of employees and managers, are in the Company's priority the Dominion and compliance and Prestige and achievement, while values Well-being and Autonomy occupied seats lower in the hierarchy. In relation to job satisfaction, the evaluation of employees and managers showed greater contentment with the dimensions Satisfaction with leadership and Satisfaction with colleagues, and on the other hand, dissatisfaction mustered with Satisfaction with pay and promotions. Still, multiple regression analyzes revealed that the model with greater explanatory power was represented by the variable Creating favorable climate to the organization in the external environment, whose variance explained was 40.4 % by values Prestige and achievement and by the factor Satisfaction with pay and promotions, followed by the Protection system model in which the variance was explained for 31.1% by the values Prestige and achievement and Dominion and compliance and by the factor Satisfaction with colleagues. Thus, it was demonstrated that the organizational values and job satisfaction influence on organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Organizational citizenship behavior; Organizational values; Job satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese dos conceitos similares ao CCO .....	20
Figura 2 – Modelos de determinantes do CCO .....	26
Figura 3 – Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores .....	35
Figura 4 – Modelo teórico de conexão entre variáveis selecionadas e satisfação no trabalho .....	47
Figura 5 – Desenho de pesquisa .....	53
Figura 6 – Escalas dos modelos ECO, IPVO e EST .....	59
Figura 7 – Influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos CCO .....	127



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais dimensões do CCO identificados na literatura .....	23
Quadro 2 – Fatores da ECO.....	24
Quadro 3 – Antecedentes dos CCO identificados na literatura .....	25
Quadro 4 – Síntese dos estudos sobre CCO .....	30
Quadro 5 – Tipos motivacionais de valores .....	34
Quadro 6 – Fatores do IPVO .....	38
Quadro 7 – Fatores do IPVO, correspondência com os tipos motivacionais e metas .....	38
Quadro 8 – Síntese dos estudos sobre valores organizacionais.....	41
Quadro 9 – Dimensões da EST.....	46
Quadro 10 – Síntese dos estudos sobre satisfação no trabalho .....	50
Quadro 11 – Questões para identificação do perfil dos pesquisados .....	56
Quadro 12 – Fatores, itens e confiabilidade da ECO .....	57
Quadro 13 – Fatores, itens e confiabilidade do IPVO.....	58
Quadro 14 – Fatores, itens e confiabilidade da versão reduzida da EST .....	59
Quadro 15 – Síntese dos procedimentos de coleta e análise de dados .....	63
Quadro 16 – Visão dos gestores em relação aos comportamentos de cidadania organizacional praticados na empresa .....	82
Quadro 17 – Percepção dos gestores em relação aos valores organizacionais prioritários na empresa .....	98
Quadro 18 – Avaliação dos gestores em relação às dimensões do seu trabalho .....	112

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos pesquisados (idade) .....	67
Tabela 2 – Perfil dos pesquisados (sexo, escolaridade, estado civil, filhos e nº de filhos) .....	68
Tabela 3 – Perfil das atividades profissionais dos pesquisados (tempo de empresa)....	69
Tabela 4 – Perfil das atividades profissionais dos pesquisados (setor de atuação e cargo ocupado).....	69
Tabela 5 – Perfil dos gestores entrevistados.....	70
Tabela 6 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para comportamento de cidadania organizacional.....	71
Tabela 7 – Autovalores e percentual da variância explicada da ECO.....	72
Tabela 8 – Confiabilidade dos fatores da ECO .....	73
Tabela 9 – Análise fatorial da ECO.....	74
Tabela 10 – Média e desvio padrão da ECO .....	77
Tabela 11 – Teste T de diferenças de médias para os fatores dos CCO (gênero) .....	79
Tabela 12 – Teste T de diferenças de médias para os fatores dos CCO (filhos).....	80
Tabela 13 – Testes ANOVA de diferenças de médias para os fatores dos CCO (escolaridade e estado civil) .....	80
Tabela 14 – Testes ANOVA de diferenças de médias para os fatores dos CCO (setor e cargo) .....	81
Tabela 15 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para valores organizacionais .....	88
Tabela 16 – Autovalores e percentual da variância explicada do IPVO .....	88
Tabela 17 – Confiabilidade dos fatores do IPVO.....	89
Tabela 18 – Análise fatorial do IPVO .....	90
Tabela 19 – Média e desvio padrão do IPVO.....	94
Tabela 20 – Teste T de diferenças de médias para os fatores dos valores organizacionais (filhos) .....	96
Tabela 21 – Testes ANOVA de diferenças de médias para os fatores dos valores organizacionais (escolaridade e estado civil) .....	97
Tabela 22 – Testes ANOVA de diferenças de médias para os fatores dos valores organizacionais (setor e cargo) .....	97
Tabela 23 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para satisfação no trabalho .....	106
Tabela 24 – Autovalores e percentual da variância explicada da EST.....	107
Tabela 25 – Confiabilidade dos fatores da EST .....	107
Tabela 26 – Análise fatorial da EST.....	108
Tabela 27 – Média e desvio padrão da EST .....	109
Tabela 28 – Testes ANOVA de diferenças de médias para os fatores da satisfação no trabalho (setor e cargo).....	111
Tabela 29 – Matriz de correlação .....	118
Tabela 30 – Coeficiente beta, significância e coeficiente de determinação ajustado (R <sup>2</sup> ) para os modelos de regressão .....	122
Tabela 31 – Pressupostos dos modelos de regressão.....	126

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 Justificativa do estudo</b> .....	16
<b>1.2 Objetivos</b> .....	17
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos específicos .....	18
<b>1.3 Estrutura do trabalho</b> .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	19
<b>2.1 Comportamento de cidadania organizacional</b> .....	19
2.1.1 Dimensões do comportamento de cidadania organizacional.....	22
2.1.2 Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional .....	25
2.1.3 Comportamento de cidadania organizacional: contribuições empíricas .....	28
<b>2.2 Valores organizacionais</b> .....	31
2.2.1 Os valores humanos.....	31
2.2.2 Valores individuais: compreendendo a Teoria de Schwartz .....	33
2.2.3 Valores organizacionais: sua relação com os valores individuais e demais definições.....	36
2.2.4 Valores organizacionais: contribuições empíricas .....	39
<b>2.3 Satisfação no trabalho</b> .....	42
2.3.1 Abordagens e medidas da satisfação no trabalho .....	43
2.3.2 Potenciais antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho.....	46
2.3.3 Satisfação no trabalho: contribuições empíricas .....	48
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	51
<b>3.1 Estratégias de pesquisa e método adotado</b> .....	51
<b>3.2 Desenho de pesquisa</b> .....	52
<b>3.3 O caso</b> .....	54
<b>3.4 População e amostra</b> .....	55
<b>3.5 Técnica de coleta de dados</b> .....	56
3.5.1 Etapa quantitativa .....	56
3.5.2 Etapa qualitativa .....	60
<b>3.6 Técnica de análise de dados</b> .....	61
3.6.1 Etapa quantitativa .....	61
3.6.2 Etapa qualitativa .....	62
<b>3.7 Aspectos éticos</b> .....	64
<b>4 RESULTADOS</b> .....	67
<b>4.1 Perfil dos pesquisados</b> .....	67
<b>4.2 Comportamento de cidadania organizacional: a visão dos colaboradores e gestores</b> .....	70

4.2.1 Visão dos colaboradores acerca do comportamento de cidadania organizacional.....	71
4.2.2 Análise qualitativa do comportamento de cidadania organizacional: a visão dos gestores .....	82
4.2.3 Análise conjunta: associando as visões de colaboradores e gestores acerca do comportamento de cidadania organizacional .....	86
<b>4.3 Hierarquia dos valores organizacionais: a percepção dos colaboradores e gestores .....</b>	<b>87</b>
4.3.1 Percepção dos colaboradores acerca dos valores organizacionais .....	88
4.3.2 Análise qualitativa dos valores organizacionais: a percepção dos gestores.....	98
4.3.3 Análise conjunta: associando as percepções de colaboradores e gestores acerca dos valores organizacionais.....	104
<b>4.4 Satisfação no trabalho: a avaliação dos colaboradores e gestores.....</b>	<b>105</b>
4.4.1 Satisfação dos colaboradores acerca das dimensões do seu trabalho.....	106
4.4.2 Análise qualitativa da satisfação no trabalho: a percepção dos gestores.....	111
4.4.3 Análise conjunta: associando as avaliações de colaboradores e gestores acerca da satisfação no trabalho.....	116
<b>4.5 A relação entre os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.....</b>	<b>117</b>
<b>4.6 Os valores organizacionais e a satisfação no trabalho como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional.....</b>	<b>121</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>129</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>147</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A competitividade atual, somada as transformações tecnológicas, econômicas e gerenciais, tem impulsionado inúmeras modificações no ambiente laboral e influenciado as interações sociais que ocorrem neste cenário. Esta conjuntura tem afastado, cada vez mais, o uso de estruturas rígidas e hierarquizadas nas organizações, a favor de um sistema baseado na iniciativa e na cooperação. Diante disto, os pesquisadores vêm reconhecendo a relevância dos comportamentos não prescritos pelo sistema formal, como, por exemplo, os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) (JANSSEN; HUANG, 2008).

Os estudos que embasaram a noção de cidadania organizacional iniciaram-se na década de 1930, destacando-se as contribuições de Barnard (1938) a respeito da importância de esforços cooperativos para o funcionamento organizacional. Esse autor difundiu a ideia de que as organizações existem graças à colaboração entre os membros que as compõem e ressaltava a importância das pessoas sentirem vontade de contribuir para esse sistema (SIQUEIRA, 1995).

Em seguida, Katz e Kahn (1974) retomam os conceitos apresentados por Barnard (1938) e discutem a sua importância para a sobrevivência organizacional. Na visão desses autores, qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos constitui-se em um sistema social muito frágil. Além disto, pontuam que se o sistema de recompensas praticado por uma organização for percebido como justo, pode haver à incidência de relações de auxílio entre seus membros, traduzidas por meio de um “senso de cidadania” (GOMES, 2011).

A partir de então, o interesse pelos CCO cresce, residindo, principalmente, na premissa de que favorecem a eficácia organizacional. Deste modo, os pressupostos dos primeiros estudos deram lugar à constatação empírica, e diversas pesquisas têm revelado que os grupos e organizações nos quais os CCO são mais atuantes revelam melhores indicadores de eficácia (MACKENZIE, PODSAKOFF; PODSAKOFF, 2011; PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997; REGO, 2002a; YAGHOUBI, SALARZEHI; MOLOUDI, 2013).

Esses dados são fundamentados também em Organ (1988), o qual reforça a necessidade das organizações recorrerem aos comportamentos espontâneos, inovadores e cooperativos de seus membros, de tal maneira que as respostas às exigências constantemente mutáveis, sejam eficazes e possibilitem vantagem competitiva. Yaghoubi, Yazdani e Khornegah (2011) corroboram ao afirmar que as condutas de cidadania fazem com que os

indivíduos assumam uma consciência e desenvolvam um comportamento pró-ativo diante de diversas situações organizacionais. Estes comportamentos denotam, também, uma preocupação com os demais indivíduos, por meio da manifestação de atitudes espontâneas e voluntárias de participação e auxílio na solução de problemas.

Em âmbito nacional destacam-se os estudos de Siqueira (1995, 2003). A autora retomou a definição original de Katz e Kahn (1974) e sugere o uso da expressão *civismo* nas organizações, ao argumentar sobre a pertinência desse termo (SIQUEIRA, 1995). No entanto, no presente trabalho opta-se por manter a denominação *comportamento de cidadania organizacional*, visto que essa continua sendo a utilizada na literatura internacional e, inclusive, na maioria das pesquisas desenvolvidas no Brasil (ESTIVALETE *et al.*, 2013a; GOMES, 2011; IBRAHIM; ASLINDA, 2013; REGO, 2002a, 2002b; VERCHAI; LANER, 2008; YAGHOUBI, SALARZEHI; MOLOUDI, 2013).

Outras contribuições de Siqueira (1995, 2003) caracterizam-se pelo desenvolvimento e validação de uma escala, posteriormente aprimorada por Porto e Tamayo (2003), e a criação de um modelo que explica a existência de uma relação pós-cognitiva entre os antecedentes cognitivos e afetivos de cidadania organizacional. Para Siqueira (2003) existem evidências de que as cognições sobre troca social travada com a organização antecedem os elos de natureza afetiva que o trabalhador estabelece com o seu trabalho e com a organização que o emprega.

A propósito, encontrar os antecedentes dos CCO tem constituído um dos principais desafios dos pesquisadores (LEPINE, EREZ; JOHNSON, 2002; TAMAYO *et al.*, 1998). Vários fatores ambientais do trabalho têm sido considerados como preditores dessa conduta, tais como a percepção de justiça organizacional (FARAHBOD *et al.*, 2012; MOORMAN, 1991; REGO, 2002a), o suporte do líder e nível de independência da tarefa (BATEMAN; ORGAN, 1983; SMITH, ORGAN; NEAR, 1983; YAFFE; KARK, 2011) e a satisfação no trabalho (MASON; GRIFFIN, 2005; MUNENE, 1995; ORGAN, 1990; ORGAN; KONOVSKY, 1989; SIQUEIRA, 1995).

Ainda, ao investigar novas relações, Porto e Tamayo (2005) indicam a cultura organizacional como outra variável importante para os estudos dos CCO, considerando os valores organizacionais como instrumento que permitem gerar o entendimento sobre esta cultura (MENDES; TAMAYO, 1999). O interesse pelo estudo dos valores organizacionais como antecessores dos atos de cidadania pode ser explicado pela proposição de que esses se constituem em componentes essenciais nas organizações e funcionam como necessidades que orientam o comportamento dos indivíduos para um fim específico (FEATHER, 1995).

Corroborando, Oliveira e Tamayo (2004) asseguram que os valores organizacionais influenciam o comportamento dos indivíduos e orientam a vida da organização, atuando como elementos integradores compartilhados por seus membros. Assim, com base nessas suposições, alguns estudos foram realizados relacionando valores organizacionais com comportamentos no trabalho (AMOS; WEATHINGTON, 2008; HASSAN, 2007; MEGLINO, RAVLIN; ADKINS, 1989; SILVA, 2007; TAMAYO, 1996; TAMAYO, 2007a).

Conforme expresso anteriormente, há outra linha de pesquisa que enfoca as atitudes no trabalho como antecedentes dos CCO, na qual a satisfação no trabalho é apontada como um das principais variáveis (SIQUEIRA, 2003). Robbins (2008) destaca que a relação entre a satisfação e os atos de cidadania nas organizações é de certa forma lógica, uma vez que colaboradores satisfeitos parecem estar propensos a falar bem da empresa, a ajudar os demais, a superar as expectativas em relação a suas tarefas e a estar dispostos a ir além de suas atribuições regulares, sobretudo por quererem retribuir as experiências positivas.

Mas, apesar de estar empiricamente demonstrada a relação satisfação-CCO, algumas dúvidas permanecem em torno da sua configuração, de forma que alguns autores sugerem que o seu estudo não deve ser abandonado (FASSINA, JONES; UGGERSLEV, 2008; JUDGE *et al.*, 2001).

Frente à importância dos CCO, bem como da investigação, acerca de seus antecedentes, mais especificamente os valores organizacionais e a satisfação no trabalho, considera-se relevante progredir nos estudos acerca desta temática sob uma perspectiva conjunta. Para tanto, inspirou-se no trabalho de Tamayo (1998), no qual o autor investiga a relação dos valores organizacionais com a satisfação no trabalho, os comportamentos de cidadania organizacional e o comprometimento afetivo. Todavia, o panorama do presente estudo é, diferentemente desse autor, ter o foco no fenômeno comportamento de cidadania organizacional, por meio de outra abordagem metodológica e a utilização de instrumentos validados mais atuais, que permitam responder o seguinte problema principal de pesquisa: *“De que forma os valores organizacionais e a satisfação no trabalho influenciam os comportamentos de cidadania organizacional, segundo a percepção de colaboradores e gestores?”*

Assim, este estudo visa avançar nos conhecimentos teóricos e empíricos a respeito da influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional. Para a consecução desse objetivo, será realizada uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso

em uma empresa fabricante de eletrodomésticos, pertencente à região do Vale do Rio Pardo, no Rio Grande do Sul (RS).

### **1.1 Justificativa do estudo**

A conjuntura atual vivida pelas organizações é permeada por grandes desafios para pesquisadores e gestores, entre os quais impera a necessidade de compreender o comportamento humano, no que tange as ações e atitudes dos indivíduos e grupos no ambiente laboral (LIMONGI-FRANÇA, 2005). Diante disso, Mackenzie, Podsakoff e Podsakoff (2011) destacam a precisão de se explorar, principalmente, aqueles comportamentos espontâneos e cooperativos dos membros das organizações, os comportamentos de cidadania organizacional, visto que esses atos podem ser eficazes e essenciais para a obtenção de vantagem competitiva.

No entanto, mesmo considerando a importância dos CCO, percebe-se que existem aspectos pertinentes a teoria ainda pouco explorados, como múltiplas dimensões do comportamento de cidadania organizacional em diferentes contextos, e pesquisas que identifiquem diferenças nos significativos antecedentes de diferentes tipos de CCO (MARINOVA, MOON; VAN DYNE, 2010). Segundo Tamayo (1998) o problema para os pesquisadores não tem sido verificar a existência de condutas de cidadania nas organizações, mas investigar os seus antecedentes. Assim, este estudo tem como proposta realizar a articulação entre os fenômenos valores organizacionais e satisfação no trabalho com os CCO, visando colaborar com evidências acerca dos fatores responsáveis pela emissão destes atos.

Para isto, com base em um estudo anterior realizado por Tamayo (1998), pretende-se explorar o tema comportamento de cidadania organizacional, ainda pouco empreendido em âmbito nacional (GOMES, 2011; ESTIVALETE *et al.*, 2013b) e avançar em seus achados analisando não apenas a relação, mas a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nestes comportamentos. Também, adotar instrumentos aperfeiçoados e atualizados na avaliação de cada um dos construtos estudados. E, por fim, apresentar, além da perspectiva quantitativa, uma abordagem qualitativa acerca da temática, uma vez que, segundo Gomes (2011), trabalhos dessa natureza, envolvendo os comportamentos de cidadania organizacional, são realizados em menor escala, tanto em nível nacional quanto internacional.



Além disso, ressalta-se que a temática assume uma relevância maior no cenário da organização selecionada como o caso de estudo desta pesquisa. Uma vez que, apesar da evolução dos equipamentos e dos métodos facilitarem os objetivos de produção nas indústrias, são os trabalhadores que frequentemente absorvem o impacto da necessidade de variações no processo produtivo (VINK; STAHERE, 2006). Segundo Gerwin (2005), em um sistema produtivo é necessário que os colaboradores tenham uma série de habilidades, para trabalhar com diferentes produtos, operações e procedimentos, para realizar a manutenção, detectar defeitos e tomar atitudes para corrigi-los. Desta forma, esclarece Martin (1997, p.10), para alavancar os processos neste setor o trabalhador deve ter uma “maior responsabilidade por tomadas de decisões imediatas e uma participação mais ativa”, sendo fundamental que os mesmos sintam-se envolvidos na organização e anseiem contribuir de forma inovadora e informal no seu cotidiano de trabalho.

Finalmente, convém destacar que este estudo se justifica também pela sua contribuição prática, pois fornecerá resultados importantes para que as organizações possam refletir sobre suas políticas e práticas de gestão de pessoas, redirecionando seus esforços para a criação e manutenção de um ambiente de trabalho que favoreça a disseminação dos atos de cidadania organizacional, tendo em vista que o mesmo é considerado como um preditor de comportamentos e atitudes que contribuem para a eficácia organizacional (MACKENZIE, PODSAKOFF; PODSAKOFF, 2011; PODSAKOFF; MACKENZIE, 1994; REGO, 2002a; YAGHOUBI, SALARZEHI; MOLOUDI, 2013). Portanto, esta pesquisa configura-se como uma possível ferramenta gerencial que visa, a partir da perspectiva dos colaboradores, fornecer instrumentos para a melhoria das relações de trabalho.

## **1.2 Objetivos**

Nesta seção são expostos os objetivos que delimitam a realização do presente estudo. Para tanto, primeiramente, apresenta-se o objetivo geral e, após, os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, considerando a percepção dos colaboradores e gestores.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- I. Caracterizar o perfil sociodemográfico dos colaboradores;
- II. Identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes na visão dos colaboradores e gestores da organização estudada;
- III. Identificar os valores organizacionais praticados pela empresa estudada segundo a percepção de seus colaboradores e gestores;
- IV. Avaliar a satisfação dos colaboradores e gestores frente às dimensões do seu trabalho;
- V. Estabelecer as relações entre os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.

## 1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho encontra-se estruturado em mais quatro partes, denominadas capítulos, além do capítulo inicial de introdução. O capítulo dois trata do referencial teórico, no qual foi realizada uma seleção da literatura sobre os temas comportamento de cidadania organizacional, valores organizacionais e satisfação no trabalho.

No capítulo três, apresenta-se a arquitetura metodológica para operacionalizar o estudo. Nele são abordados a estratégia de pesquisa e o método adotado, o desenho de pesquisa, o objeto de estudo, a população e amostra, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados. No quarto capítulo são descritos os resultados da pesquisa. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo discorre acerca dos principais conceitos teóricos que fundamentam a investigação proposta. Para tal, inicia-se com uma discussão a respeito do Comportamento de Cidadania Organizacional. Em seguida, exploram-se os principais aspectos que envolvem a compreensão acerca dos Valores Organizacionais. Por fim, são abordados os pressupostos centrais relacionados à Satisfação no Trabalho.

### **2.1 Comportamento de cidadania organizacional**

Em 1938, Barnard inovou ao formular uma teoria que define as organizações como sistemas de cooperação operados pelos recursos humanos e não apenas como um produto da engenharia mecânica, como difundido pela Escola de Administração Científica. O autor explicou as organizações como sistemas de atividades em que duas ou mais pessoas integram esforços de forma consciente e coordenada, agregando-se em função de três fatores: capacidade de comungar um propósito, boa vontade em relação aos processos organizacionais, e capacidade de comunicar-se (CRUZ JÚNIOR, 2004). Despontavam, assim, os pilares da teoria sobre comportamento de cidadania organizacional (SIQUEIRA, 2003).

Baseados nesses conceitos, Katz e Kahn (1974) identificam três tipos básicos de comportamentos fundamentais para o funcionamento organizacional: ingressar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno e comportamento inovador e espontâneo. Os autores afirmam, ainda, que organizações que se fundamentam exclusivamente no papel prescrito possuem uma estrutura extremamente frágil.

Nesta concepção, os comportamentos inovadores e espontâneos são necessários para a organização, já que constituem um “desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais” (KATZ; KAHN, 1974, p. 381) e, segundo os autores, englobam: a) atividades de cooperação com os demais membros da organização: as atividades das organizações são intrinsecamente cooperativas e inter-relacionadas; como em nossa vida habitual; b) ações protetoras ao sistema ou subsistema: ações que visem salvar a vida da organização e o que a ela pertence; c) sugestões criativas para melhoria

organizacional: criação de boas ideias para a organização e apresentação à administração; d) autotreinamento para maior responsabilidade organizacional: realização de atividades autoeducativas pelos membros para aprenderem a executar melhor seus próprios serviços e se prepararem para assumir posições mais responsáveis na organização; e e) criação de clima favorável para a organização no ambiente externo.

Estes comportamentos foram intitulados de Comportamentos de Cidadania Organizacional por Smith, Organ e Near (1983). Além dessa denominação, a compreensão do construto foi diversificada a vários outros termos empregados para definir conceitos similares, tais como: comportamentos pró-sociais (BRIEF; MOTOWIDLO, 1986); virtude cívica (GRAHAM, 1991); comportamentos extra papel (PEARCE; GREGERSEN, 1991); comportamentos de espontaneidade organizacional (GEORGE; BRIEF, 1992); e civismo nas organizações (SIQUEIRA, 1995). A Figura 1 exibe, de forma sintética, alguns dos diferentes estudos que aproximam outros construtos da noção de CCO.

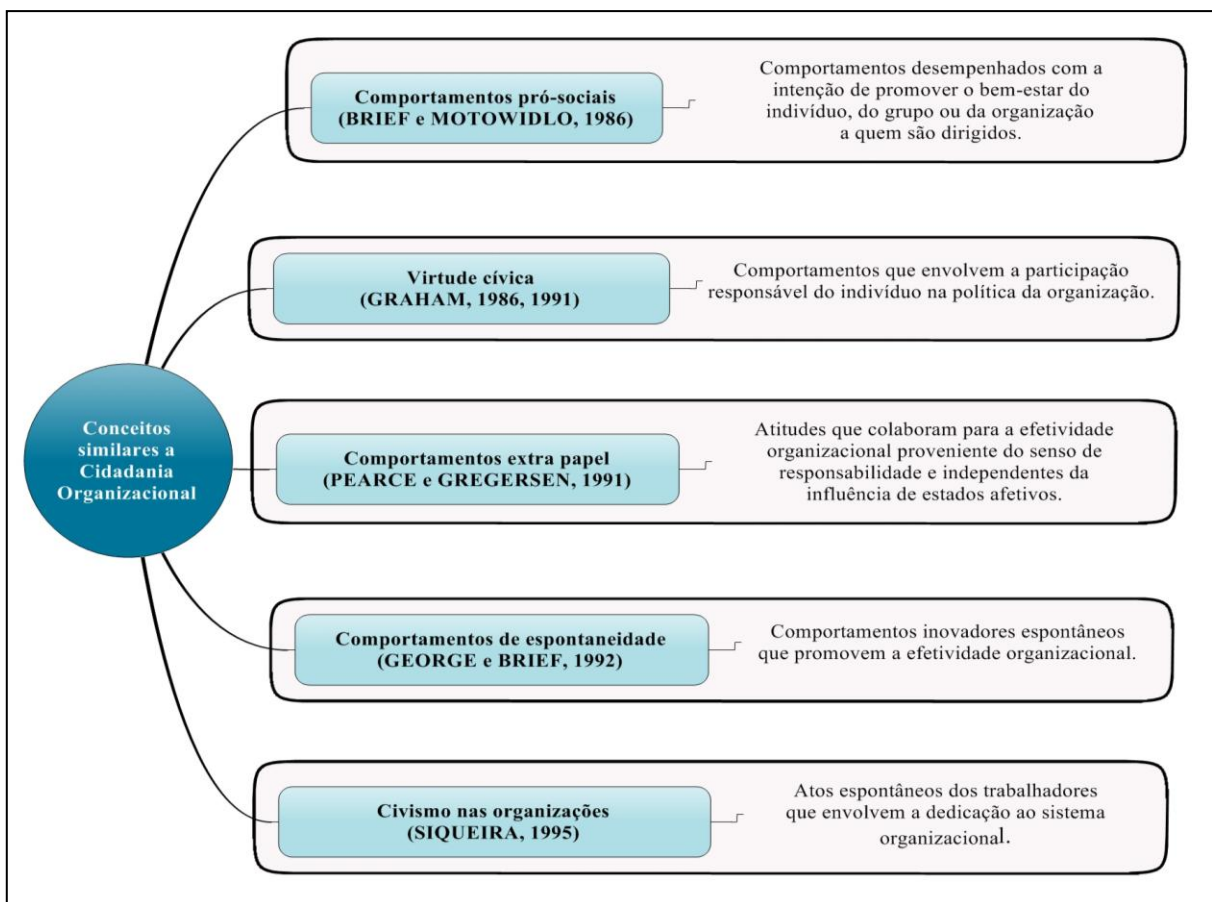


Figura 1 – Síntese dos conceitos similares ao CCO

Fonte: Elaborado com base em Brief e Motowidlo (1986), Graham (1991), Pearce e Gregersen (1991) e George e Brief (1992).

No entanto, Podsakoff *et al.* (2000) advertem que na comparação entre os conceitos teóricos, apresentados na Figura 1, podem existir algumas diferenças importantes, embora não seja incomum ver essas diferenças ignoradas nos estudos. Para os autores há uma confusão teórica entre essas noções, ocorrendo por vezes sobreposições conceituais e, outras vezes, um distanciamento teórico. Optou-se neste estudo pelo uso da expressão Comportamento de Cidadania Organizacional, pois o seu significado é coerente com a definição dos comportamentos aqui estudados e há um uso extensivo do termo, principalmente, na literatura internacional.

Diante dos diferentes postulados para este campo de estudo, a definição mais amplamente aceitável para o conceito de CCO pertence à Organ (1988) que compreende que a cidadania organizacional está associada a um conjunto de contribuições informais que os participantes de uma organização podem manifestar ou inibir, sem ter que responder a sanções ou objetivos formais. Na visão do referido autor, esses comportamentos individuais e discricionários não podem nem ser impostos como obrigações às funções, nem induzidos pela garantia de uma recompensa formal. Organ (1988), apoiado nos estudos de Barnard (1938) e Roethlisberger e Dickson (1939), afirma também que os atos de cooperação (formal ou informal) estão associados a fatores disposicionais dos sujeitos e variam de acordo com sua satisfação.

Porém, pesquisas mais recentes (MARINOVA, MOON; VAN DYNE, 2010; PODSAKOFF *et al.*, 2009) indicam os benefícios potenciais de uma abordagem mais sutil quanto a sua conceituação, considerando dois aspectos distintos. Primeiro, os colaboradores diferem na medida em que percebem os CCO como parte do exercício de seu papel ou extra papel nas organizações (KAMDAR, MCALLISTER; TURBAN, 2006; VAN DYNE, ANG; KOH, 2008). Segundo, às vezes esses comportamentos são percebidos como recompensados pelas organizações, por meio de avaliações de desempenho, promoções ou reconhecimento (MARINOVA, MOON; VAN DYNE, 2010).

Sob este enfoque, Blau (1964) menciona que os indivíduos criam relações no local de trabalho as quais podem ser relações de troca econômica, associadas a recompensas tangíveis, e relações de troca social, que implicam a troca de recursos intangíveis no âmbito emocional e sócio-emocional, como reconhecimento e estima. Para Eisenberger *et al.* (2001), ao analisar o CCO sob uma perspectiva de troca, a atenção foca-se na troca entre organização e o indivíduo. Deste modo, para os autores, a Teoria de Troca Social tem explicado o CCO, uma vez que sugere que este é esperado quando o colaborador está satisfeito com a organização e sente-se motivado a responder reciprocamente para com esta.

Destaca-se, por fim, que embora os estudos que embasaram a noção de cidadania organizacional tenham se iniciado na década de 1930, sob a noção de atos voluntários de cooperação entre colegas e dirigidos à organização, foi somente na década de 1980 que os primeiros estudos empíricos foram realizados para investigação dos tipos específicos de CCO. Nesse mesmo momento, cresce também o interesse dos pesquisadores para com o conhecimento das dimensões e antecedentes desse fenômeno, fatores que serão abordados nas duas subseções seguintes.

### 2.1.1 Dimensões do comportamento de cidadania organizacional

A investigação dos comportamentos de cidadania organizacional é marcada por envolver uma grande complexidade em sua conceitualização, o que reflete na dificuldade de delimitação teórica e, principalmente, no consenso em torno de sua dimensionalidade (REGO, 2002b). Uma evidência da ausência de conformidade em torno da dimensionalidade pode ser captada nesta declaração de Podsakoff *et al.* (2000, p. 516): “a nossa revisão de literatura indica que quase 30 formas diferentes de cidadania podem ser identificadas.”.

Uma das primeiras operacionalizações do construto foi apresentada por Bateman e Organ (1983), considerados como os pioneiros dos estudos empíricos sobre a dimensionalidade dos CCO. Bateman e Organ (1983) construíram 30 itens, distribuídos em oito dimensões: cooperação, altruísmo, obediência, pontualidade, higiene do local de trabalho, preservação do patrimônio da organização, internalização das normas da companhia e confiança. Os resultados da análise fatorial mostraram que a medida possuía quatro fatores com autovalor acima de um. Entretanto, tais fatores não se apresentaram claramente devido ao fato de que as respostas dos sujeitos foram muito concentradas nos intervalos superiores da escala, diminuindo a variância explicada desses fatores. Sendo assim, Bateman e Organ (1983) decidiram por considerar a escala como uma medida unidimensional de CCO.

No mesmo ano, Smith, Organ e Near (1983) definiram duas grandes categorias de comportamentos: uma primeira caracterizada pela natureza pessoal e uma segunda caracterizada por uma natureza impessoal ou organizacional, identificando assim, duas dimensões de CCO: Altruísmo e Consciência Geral (PASSOS; CAETANO, 2000). Esta dicotomia tem sido objeto de alguns estudos e é caracterizada pela existência de CCO de

natureza pessoal *versus* CCO de natureza impessoal ou organizacional (SPITZMULLER, VAN DYNE; ILIES, 2008; WILLIAMS; ANDERSON, 1991).

Todavia, a dimensionalidade mais comum é a proposta por autores que consideram o CCO como um construto multidimensional (MOORMAN; BLAKELY, 1995; ORGAN, 1988; PODSAKOFF *et al.*, 1990; PODSAKOFF; MACKENZIE, 1994; PORTO; TAMAYO, 2003; REGO, 1999, 2002b; SIQUEIRA, 1995). Podsakoff *et al.* (2000) sintetizou ao afirmar que a cidadania organizacional pode ser analisada à luz das sete grandes dimensões, apresentadas no Quadro 1:

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>
<b>Comportamentos de ajuda</b>	Ações voluntárias de trabalhadores, utilizadas para ajudar os colegas na prevenção e na superação de problemas dentro da organização ou na realização de tarefas.
<b>Desportivismo</b>	Abster-se de reclamar sobre assuntos triviais e potencializar pequenos problemas que podem conduzir a tensão desfavorável no local de trabalho.
<b>Lealdade organizacional</b>	Promoção da imagem da organização com entidades externas, proteção e defesa da organização em face de ameaças externas e a manutenção do comprometimento mesmo sob condições desfavoráveis.
<b>Obediência (conscienciosidade)</b>	Internalização e aceitação das regras adotadas pelo sistema organizacional, regulamentos, procedimentos.
<b>Iniciativa individual</b>	Atitudes voluntárias de criatividade e inovação com a finalidade de melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional, persistência do entusiasmo no exercício do próprio cargo.
<b>Virtude cívica</b>	Participação organizacional, preocupação com os interesses da empresa. Revela o nível de fidelidade à organização, representada pela participação dos trabalhadores nas reuniões, encontros e atividades organizacionais.
<b>Autodesenvolvimento</b>	Comportamentos voluntários para melhorar o desempenho pessoal, por meio do desenvolvimento de competências, aptidões e aquisição de conhecimentos que promovam o desenvolvimento individual.

Quadro 1 - Principais dimensões do CCO identificadas na literatura

Fonte: Elaborado com base em Podsakoff *et al.* (1990), Podsakoff *et al.* (2000) e Marinova, Moon e Van Dyne (2010).

O Quadro 1 evidencia que as dimensões do CCO demonstram o proeminente conjunto de componentes e comportamentos associados ao tema. Ao condescender com essa ideia, Siqueira (1995) concebeu uma medida multidimensional para o comportamento de cidadania organizacional. A autora desenvolveu e validou a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), primeira escala brasileira voltada a medir comportamentos de cidadania.

A medida de Siqueira (1995) é composta por 18 itens, os quais foram testados mediante análise fatorial. Esta análise revelou a existência de cinco fatores, que aparecem de forma coerente com a teoria de Katz e Kahn (1974). Conforme Porto e Tamayo (2003), o

instrumento desenvolvido por Siqueira (1995) tem adequada fundamentação teórica e tem sido utilizado em pesquisas, no entanto, seus índices de confiabilidade dos fatores são baixos.

Deste modo, fundamentados no instrumento de Siqueira (1995), Porto e Tamayo (2003) desenvolveram e validaram a Escala de Civismo nas Organizações (ECO), composta por 41 itens. Observa-se que os autores utilizam o termo civismo, visto que Siqueira (1995) sugere o uso de tal expressão nas organizações ao invés de cidadania organizacional. Entretanto, como esclarecido anteriormente, neste estudo optou-se por manter a nomenclatura comportamento de cidadania organizacional.

Porto e Tamayo (2003, p. 393) definiram cidadania organizacional como sendo atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, e as categorias desses atos seriam as mesmas cinco classes definidas anteriormente por Katz e Kahn (1974), citadas e definidas no Quadro 2.

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>
<b>Sugestões criativas ao sistema</b>	Representa comportamentos dos funcionários, de sugestão de novas ideias à administração para beneficiar a organização.
<b>Proteção ao sistema</b>	Congrega itens sobre ações que visam zelar pelo patrimônio da organização.
<b>Criação de clima favorável à organização no ambiente externo</b>	Diz respeito a comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho.
<b>Autotreinamento</b>	Reúne itens sobre comportamentos, dos funcionários, de busca de cursos e eventos que melhorem a sua performance no trabalho.
<b>Cooperação com os colegas</b>	Agrega itens que refletem comportamentos de auxílio aos colegas de trabalho visando o benefício da organização.

#### Quadro 2 – Fatores da ECO

Fonte: Elaborado com base em Porto e Tamayo (2003).

Ressalta-se que neste trabalho serão consideradas as dimensões propostas por Porto e Tamayo (2003) e, para concluir, evidencia-se que a imprecisão sobre a dimensionalidade do fenômeno é um fator de destaque no campo dos estudos do comportamento de cidadania organizacional. Gomes (2011) associa essa pulverização ao fato de que não existe um consenso sobre o conceito de CCO entre os estudiosos da área. Outra proposição, relacionada à quantidade de tipos de comportamentos de cidadania, é a de que o construto pode ter natureza contextual/cultural, e que algumas dimensões possam existir em uma determinada cultura e em outras não (FARH, EARLEY; LIN, 1997).



### 2.1.2 Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional

No nível de microanálises do comportamento organizacional há um considerável conjunto de conhecimentos que buscam elucidar as características determinantes dos comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA, 1995). De maneira geral, Podsakoff *et al.* (2000) compendiam que os fatores que levam a esta conduta organizacional comumente apontam para: características de personalidade, atitudes, percepções de papel, competências e aptidões, características das tarefas, características organizacionais e comportamentos de liderança. Baseado nessa categorização, Rego (2002b) apresenta uma síntese dos antecedentes dos CCO identificados pela literatura, exposta no Quadro 3.

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>
<b>Atitudes dos empregados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação</li> <li>• Justiça</li> <li>• Empenho/comprometimento organizacional</li> <li>• Confiança no líder</li> </ul>
<b>Variáveis disposicionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscienciosidade</li> <li>• Amabilidade</li> <li>• Afetividade positiva</li> <li>• Afetividade negativa</li> </ul>
<b>Percepções de papel pelos empregados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguidade de papel</li> <li>• Conflito de papel</li> </ul>
<b>Diferenças individuais e competências/aptidões dos empregados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência/experiência/formação/conhecimentos</li> <li>• Orientação profissional</li> <li>• Necessidade de independência</li> <li>• Indiferença perante as recompensas</li> </ul>
<b>Características da tarefa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Feedback</i> da tarefa</li> <li>• Rotinização da tarefa</li> <li>• Tarefa intrinsecamente satisfatória</li> </ul>
<b>Características organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflexibilidade organizacional</li> <li>• Coesão do grupo</li> <li>• Distância espacial relativa ao líder</li> <li>• Apoio organizacional percebido</li> </ul>
<b>Congruência/ajustamento entre os indivíduos e a organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau em que os valores do indivíduo e da organização são ou não congruentes/próximos</li> </ul>
<b>Comportamentos de liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de comportamento apropriado</li> <li>• Fomento da aceitação dos objetivos do grupo</li> <li>• Expectativas de elevado desempenho</li> <li>• Estimulação intelectual</li> <li>• Comportamento de recompensas contingente</li> <li>• Comportamento de recompensas não contingente</li> <li>• Comportamento punitivo não contingente</li> <li>• Comportamentos de liderança apoiadores</li> </ul>

Quadro 3 – Antecedentes dos CCO identificados na literatura

Fonte: Rego (2002b).

Observa-se no Quadro 3 uma profusa lista de antecedentes dos CCO. Segundo alguns pesquisadores (ORGAN; KONOVSKY, 1989; SIQUEIRA, 1995, 2003; SMITH, ORGAN; NEAR, 1983) esses antecedentes podem ser identificados entre fatores psicológicos que representam afetividade, como o estado de ânimo e a satisfação no trabalho, ou entre os elementos da cognição, como a percepção de justiça organizacional.

De um modo geral, Smith, Organ e Near (1983) procuram compreender a natureza e os determinantes dos comportamentos de cidadania organizacional, ao formular três modelos explicativos, envolvendo as características do local de trabalho, as características da personalidade e a satisfação no trabalho, como mostra a Figura 2.

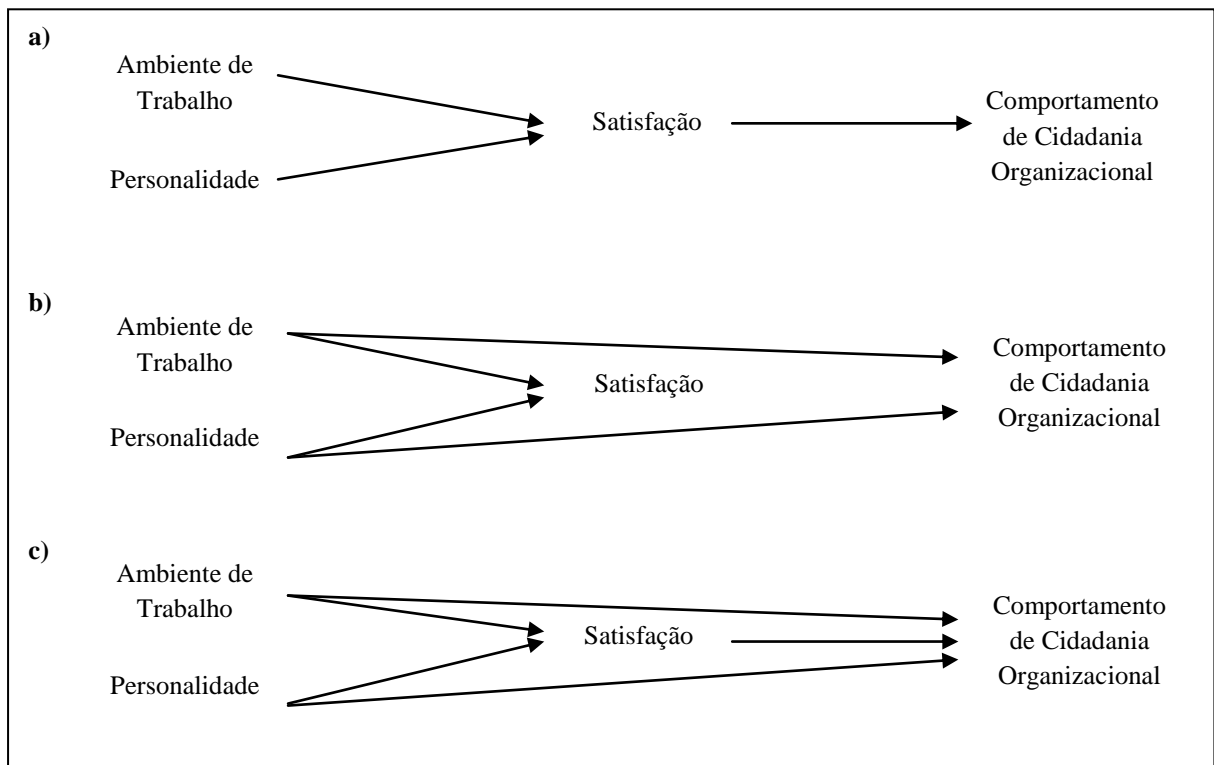


Figura 2 – Modelos de determinantes do CCO

Fonte: Smith, Organ e Near (1983).

Segundo Smith, Organ e Near (1983), no primeiro modelo o nível de satisfação no trabalho prediz o comportamento de cidadania. As variáveis ambientais e individuais afetam o comportamento de cidadania apenas indiretamente, por meio da satisfação. O segundo modelo concede uma ligação direta a partir de fatores ambientais e de personalidade para comportamentos de cidadania, efeitos estes independentes da atuação desses fatores sobre a satisfação, tornando assim a satisfação e comportamentos de cidadania correlacionados, mas

funcionalmente independentes. Por fim, o terceiro modelo seria responsável por comportamentos de cidadania por uma combinação de efeitos diretos de variáveis ambientais e de personalidade, bem como efeitos indiretos por meio da satisfação.

Na continuidade aos estudos, Organ e Konovsky (1989) pesquisaram variáveis cognitivas e variáveis afetivas como determinantes do CCO e, de acordo com os autores, esses comportamentos têm um caráter controlado e não representam atos assentados em estados afetivos e sim cognitivos, ou seja, suas bases estão nas cognições que são desenvolvidas pela cultura e os processos de aprendizagem organizacional.

Por outro lado, Lee e Allen (2002) não descartam o papel dos afetos como antecedentes da cidadania organizacional. Siqueira (2003) corrobora ao defender que os afetos dirigidos ao trabalho e a organização são precedentes diretos dessa conduta, e as cognições apresentam-se como precedentes psicológicos das variáveis afetivas. O modelo representa o processo psicológico de troca social entre colaborador e organização, iniciado pelo desenvolvimento de cognições, seguidos de afetos que, por sua vez, favorecem a formação de intenções comportamentais (SIQUEIRA, 2003). A autora destaca que essa composição possui em sua estrutura elementos cognitivos, afetivos, intencionais e comportamentais.

Contudo, apesar dos numerosos antecedentes encontrados na literatura e dos diferentes pontos de vista sobre o caráter dos mesmos, sabe-se que um ponto em comum entre os diferentes antecessores é que todos eles parecem carregar uma conotação positiva (BOLINO, TURNLEY; NIEHOFF, 2004). O que, na opinião dos autores, acaba por vincular três pressupostos básicos que geralmente orientaram as investigações sobre CCO: (1) que CCO decorrem de motivos positivos (tais como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional); (2) que CCO facilitam o funcionamento eficaz das organizações; e (3) que atos de cidadania organizacional empregam benefícios tornando-a um lugar mais atraente para trabalhar. A respeito das pesquisas sobre o construto comportamento de cidadania organizacional, apresentam-se na próxima subseção alguns dos estudos empíricos sobre a temática e seus principais resultados.

### 2.1.3 Comportamento de cidadania organizacional: contribuições empíricas

Os comportamentos de cidadania organizacional constituem-se em ações voluntárias e espontâneas dos profissionais e são considerados precursores do desempenho no trabalho e da efetividade da organização (ORGAN, 1988; WANG *et al.*, 2005), ou ainda fortes determinantes do seu capital social (BOLINO, TURNLEY; BLOODGOOD, 2002). Frente ao caráter positivo vinculado ao CCO, uma série de estudos tem objetivado investigar tais condutas.

No cenário internacional, conforme citado anteriormente, um dos primeiros estudos publicados foi de Smith, Organ e Near (1983), considerado um dos principais sobre o tema (VERCHAI; LANER, 2008). No intuito de examinar sua natureza e seus antecedentes, os autores realizam uma pesquisa com 422 empregados e seus supervisores, pertencentes a 58 departamentos de duas organizações bancárias. Os resultados indicam que há pelo menos duas dimensões nestes comportamentos, o altruísmo, ou ajuda específica a pessoas, e a complacência geral, que abrange a organização como um todo.

A partir de então, os artigos publicados começaram a relacionar outras variáveis organizacionais ao fenômeno. Por meio de uma análise nos principais periódicos internacionais da área verifica-se um conjunto de cerca de 60 temas correlatos ao CCO (ESTIVALETE *et al.*, 2013a). Dentre estes, um dos construtos mais utilizado é a Justiça Organizacional, definida como a psicologia da justiça concentrada no contexto organizacional, que tem como foco as percepções de justiça existentes entre as relações dos trabalhadores e suas empresas (ASSMAR, FERREIRA; SOUTO, 2005).

Neste enfoque, Moorman (1991) investigou duas concepções de justiça organizacional, a justiça distributiva e a justiça processual, relacionando-as aos comportamentos de cidadania organizacional. De acordo com o estudo, as percepções de justiça distributiva não influenciam os comportamentos de cidadania organizacional, apenas a processual. Uma das grandes conclusões deste estudo é que para os colaboradores demonstrarem condutas de cidadania, os supervisores precisam desenvolver a justiça nas suas relações com os mesmos.

Em seus estudos, Park e Yoon (2009) identificaram o papel mediador do comportamento de cidadania organizacional entre justiça organizacional e eficácia organizacional nas organizações de enfermagem. Os resultados evidenciaram que as dimensões associadas à justiça organizacional (justiça processual, justiça interacional e justiça

distributiva) possuem efeitos diretos sobre CCO, e estes influenciam a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, os quais por sua vez possuem efeitos diretos sobre intenção de trabalhar e contribuir para a eficácia organizacional.

Nessa mesma linha, Rego, Pina e Cunha (2010) estudaram a interação entre quatro dimensões da justiça organizacional e quatro dimensões de comportamentos de cidadania organizacional. No estudo, uma amostra de 269 funcionários de 37 empresas portuguesas relataram suas percepções de justiça, e os seus CCO foram descritos por seus supervisores. Os resultados sugerem que os empregados são mais reativos as dimensões de justiça interacional do que as de processual e distributiva, e entre a dimensão interacional, a faceta interpessoal é mais preditiva do CCO que a informativa.

Sob outra perspectiva, Park, Yun e Han (2009) desenvolveram um estudo em quatro hospitais universitários, com a finalidade de identificar os fatores que influenciam no CCO de enfermeiros. Segundo os resultados obtidos, a auto liderança, a capacitação, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a liderança transacional explicam as ações de cidadania organizacional dos enfermeiros. Já Hu e Liden (2011), ao concretizar uma pesquisa com 304 funcionários, de 71 equipes de bancárias, encontrou que fatores como a clareza das metas de equipe e a clareza dos processos organizacionais, bem como a liderança servidora, constituem antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional.

No âmbito nacional, destacam-se as contribuições de Siqueira (1995, 2003). Em linhas gerais, a autora desenvolveu estudos com a participação de 520 trabalhadores de empresas públicas e particulares de Minas Gerais, na intenção de investigar os vários preditores dos comportamentos de cidadania organizacional. Seus achados foram sintetizados na proposição em um modelo pós-cognitivo para comportamento de cidadania organizacional.

Outro estudo realizado no contexto brasileiro foi o de Tamayo *et al.* (1998), no qual, por meio de uma amostra de 300 colaboradores, os autores examinaram a relação entre as prioridades axiológicas, o tempo de serviço e a cidadania organizacional. Os resultados indicaram que as prioridades ao nível dos valores de autotranscendência, autopromoção, individualismo e coletivismo tiveram influência significativa sobre vários fatores de cidadania organizacional, enquanto o impacto do tempo de serviço foi limitado a dois fatores: clima organizacional externo e proteção ao patrimônio organizacional.

Mais recentemente, Almeida e Ferreira (2010) averiguaram o impacto das atitudes frente às mudanças nas organizações nos comportamentos de cidadania organizacional. A pesquisa contou com a participação de 304 funcionários provenientes de duas empresas do Rio de Janeiro. Segundo as autoras, as evidências indicam que as atitudes de aceitação às

mudanças têm um impacto positivo nos CCO e que as atitudes de ceticismo frente às mudanças interferem negativamente nos comportamentos de proteção ao sistema e de criação de clima favorável.

Assim, visando a uma melhor compreensão destes estudos, elaborou-se o Quadro 4, o qual apresenta os autores citados, as temáticas e o resumo das principais contribuições de suas pesquisas.

<b>Autores</b>	<b>Temática</b>	<b>Contribuições Fundamentais</b>
<b>Smith, Organ e Near (1983)</b>	Natureza e antecedentes dos CCO.	Há pelo menos duas dimensões nestes comportamentos, o altruísmo e a complacência geral.
<b>Moorman (1991)</b>	CCO, justiça distributiva e justiça processual.	As percepções de justiça distributiva não influenciam os comportamentos de CCO, apenas a processual.
<b>Park e Yoon (2009)</b>	CCO, justiça organizacional e eficácia organizacional.	As dimensões associadas à justiça organizacional possuem efeitos diretos sobre CCO, e estes influenciam a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, os quais por sua vez possuem efeitos diretos sobre intenção de trabalhar e contribuir para a eficácia organizacional.
<b>Rego, Pina e Cunha (2010)</b>	CCO e justiça organizacional.	Os empregados são mais reativos as dimensões de justiça interacional do que as de processual e distributiva, e entre a dimensão interacional, a faceta interpessoal é mais preditiva do CCO que a informativa.
<b>Park, Yun e Han (2009)</b>	Antecedentes dos CCO.	A auto liderança, a capacitação, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a liderança transacional explicam as ações de cidadania organizacional.
<b>Hu e Liden (2011)</b>	Antecedentes dos CCO.	Fatores como a clareza das metas de equipe e a clareza dos processos organizacionais, bem como a liderança servidora, constituem antecedentes dos CCO.
<b>Siqueira (1995, 2003)</b>	Antecedentes dos CCO.	Os afetos dirigidos ao trabalho e a organização são precedentes diretos dos CCO, e as cognições, apresentam-se como precedentes psicológicos das variáveis afetivas.
<b>Tamayo et al. (1998)</b>	CCO, prioridades axiológicas e tempo de serviço.	As prioridades ao nível dos valores de autotranscendência, autopromoção, individualismo e coletivismo tiveram influência significativa sobre vários fatores de cidadania organizacional, enquanto o impacto do tempo de serviço foi limitado a dois fatores: clima organizacional externo e proteção ao patrimônio organizacional.
<b>Almeida e Ferreira (2010)</b>	CCO, atitudes e mudanças organizacionais.	As atitudes de aceitação às mudanças têm um impacto positivo nos CCO e as atitudes de ceticismo frente às mudanças interferem negativamente nos comportamentos de proteção ao sistema e de criação de clima favorável.

Quadro 4 – Síntese dos estudos sobre CCO

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que a maior parte dos estudos foca-se na compreensão acerca dos antecedentes do CCO, explorando o fenômeno por meio de uma abordagem que investiga a

sua interação com outras variáveis do contexto laboral. A presente pesquisa segue essa linha, propondo-se a progredir nos conhecimentos teóricos e empíricos a respeito das condutas de cidadania organizacional e, perante uma perspectiva conjunta, de dois construtos em especiais que vêm sendo apontados como seus preditores: os valores organizacionais e a satisfação no trabalho.

## **2.2 Valores organizacionais**

Existem três dimensões fundamentais para o estudo de valores, os valores individuais, os valores laborais e os valores organizacionais (TAMAYO, 2007b). Para esta pesquisa, e para o nível desejado de análise, o foco está nos valores organizacionais, porém torna-se relevante compreender, primeiramente, suas bases, no que tange aos conceitos gerais relativos aos valores humanos e, também, outra de suas dimensões, os valores individuais.

### **2.2.1 Os valores humanos**

Os primeiros estudos sobre valores sucederam-se no campo da filosofia. De acordo com Cabanas (1988), até a metade do século XIX, os autores desse campo não se referiam a valores propriamente ditos, embora o tema existisse nos pensamentos de Platão, por exemplo, em suas ideias sobre bem e beleza. A palavra, no conceito axiológico, foi introduzida na filosofia por Nietzsche, sendo o termo originário do vocabulário da economia, nos conceitos de valor de uso e valor de troca (CABANAS, 1988).

Almeida e Sobral (2009) lembram que o estudo dos valores humanos, em particular, manteve-se, durante muitos séculos, uma disciplina da alçada exclusiva da filosofia, recebendo contribuições recentes e significativas de pensadores como Max Scheler (1874-1928), Johannes Hessen (1889-1971) e Garcia Morente (1886-1942). Para os autores, o problema é que raras vezes esse campo trouxe propostas sistemáticas, embora suas ponderações tenham irrefutáveis méritos na fundamentação e construção de doutrina.

No entanto, com o passar do tempo, o interesse pelo assunto desenvolveu-se, tendo elaborações teóricas e pesquisas de campo promovidas por outras áreas, como a Sociologia e a Antropologia (TAMAYO; PORTO, 2005). Contudo, foi no domínio da Psicologia, com

base nas contribuições de Rokeach (1968; 1973), que o estudo dos valores centralizou os interesses diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humano (DIAS; MAESTRO FILHO, 2008).

Em um estudo pioneiro sobre a natureza e os sistemas de valores humanos, Rokeach (1973) alertou para a importância da percepção dos valores a partir dos indivíduos e propôs cinco pressupostos para embasar sua definição:

(1) o número total de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno; (2) todos os homens em todos os lugares possuem os mesmos valores em diferentes graus; (3) os valores são organizados em sistemas de valores; (4) os antecedentes dos valores humanos podem ser encontrados na cultura, na sociedade e suas instituições e na personalidade; (5) as consequências dos valores humanos serão manifestas em, virtualmente, todos os fenômenos que os cientistas sociais podem considerar que vale a pena investigar e compreender. (ROKEACH, 1973, p. 3).

A partir dessas formulações, Rokeach (1973) elucida que esses se referem a preferências estáveis por determinados modos de conduta (valores instrumentais) ou estados-finais de existência (valor terminais), em prejuízo de outros. Os primeiros representam a preferência por um determinado comportamento, distinguindo-se em valores morais que, quando violados, provocam sentimentos de culpa, e em valores de competência, centrados na pessoa e não na sua relação com os outros, que, quando violados, provocam a sensação de vergonha e de incompetência. Já os valores terminais representam a preferência por estados-finais de existência, diferenciando-se em valores centrados no indivíduo e os centrados na sociedade (ROKEACH, 1973). As contribuições de Rokeach foram primordiais para o desenvolvimento da área (TAMAYO; PORTO, 2005).

Dentro dessa concepção, Feather (1995) explica que os valores expressam atratividade ou adversidade em relação a objetos e a eventos, dando-lhes significado afetivo e exercendo influência nas avaliações de situações e nas escolhas referentes a essas avaliações. Hofstede (1997) também os considera como disposições a preferir certos estados de assuntos e sopesa que os seres humanos compartilham valores semelhantes. Em uma pesquisa de amplitude global efetivada por esse autor, em 50 diferentes subsidiárias da IBM, identificou-se que as culturas societárias influenciavam na maneira pela qual as pessoas agem dentro da empresa, o que afeta a cultura organizacional de uma nação para outra, porém, apesar da programação mental ou cultural variar de acordo com o ambiente social, foi observado que os valores das pessoas são semelhantes, o que muda são suas práticas.



Teixeira (2008) colabora ao conceituar que os valores são categorias sobre estados desejáveis de existência que transcendem situações específicas, assumindo diferentes graus de importância e guiando a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, o que pode representar cognitivamente as necessidades humanas. Na compreensão de Nique, Espinoza e Silva (2003) os valores são referências que as pessoas utilizam para julgar a si ou aos outros e podem influenciar os valores, as atitudes e as ações de outras pessoas.

Embora possam ser encontradas várias definições para o tema na literatura, Schwartz e Bilsky (1987) esclarecem que praticamente todas elas reúnem algumas características comuns, indicando que os valores são: a) crenças e construtos motivacionais, b) acerca de comportamentos ou estados finais desejáveis, c) que transcendem às situações específicas, d) guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos e eventos, e e) respeitam uma ordem de importância. Ademais, Silva (2007) coloca que os valores possuem diversos níveis, equivalendo o primeiro deles aos valores individuais, versados a seguir.

### 2.2.2 Valores individuais: compreendendo a Teoria de Schwartz

O avanço da apreciação de Rokeach sobre os valores foi imprescindível para a compreensão das Teorias de Valores atuais (CAMPOS; PORTO, 2010). No entanto, Gouveia (1998) apontou que existiam pontos a ser repensados em tal modelo. Diante disso, os estudos de Schwartz (1992, 1994, 2005) pretendiam solucionar a classificação do conteúdo dos valores de Rokeach ao propor uma relação dinâmica entre tipos motivacionais que eram expressos pelos valores (visão de valores como metas).

Na visão de Schwartz e Bilsky (1987) os valores individuais correspondem a representações cognitivas de três necessidades humanas universais: necessidades biológicas, sociais de interação e sócio institucionais de sobrevivência e bem estar dos grupos. Com base nisso, e nos pressupostos defendidos por Rokeach (1973), Schwartz (1992) propôs uma estrutura de valores humanos, apontada na literatura como muito próxima de ser universal (TAMAYO, 2007b) e desenvolveu um instrumento para avaliar os mesmos, o *Schwartz Values Survey* (SVS) ou Inventário de Valores de Schwartz (IVS).

Schwartz (1992) verificou empiricamente, com amostras de mais de 67 países, uma estrutura axiológica composta por dez motivações, que podem ser visualizadas no Quadro 5 juntamente com suas metas específicas. Indicativos estatísticos sugerem que os tipos

motivacionais identificados cobrem todo o espectro motivacional dos valores (TAMAYO, 2007b). Contudo, o próprio Schwartz (2005, p. 45-46) afirma que “é difícil rejeitar definitivamente a possibilidade de que alguns tipos motivacionais universais estejam ausentes.”.

<b>Tipos Motivacionais</b>	<b>Metas Específicas</b>
<b>Autonomia</b>	Pensamento e ação independente, criatividade, liberdade e escolha de objetivos próprios.
<b>Estimulação</b>	Excitação, novidade, e desafio na vida.
<b>Hedonismo</b>	Prazer ou gratificação sensual (vida de prazer).
<b>Realização</b>	Sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais (ambição, influência).
<b>Poder</b>	Status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos (autoridade, poder social).
<b>Segurança</b>	Harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.
<b>Conformidade</b>	Obediência, restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a perturbar os outros e que violam normas sociais.
<b>Tradição</b>	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes da sociedade.
<b>Benevolência</b>	Preservação e fortalecimento do bem-estar de pessoas próximas.
<b>Universalismo</b>	Compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza.

#### Quadro 5 - Tipos motivacionais de valores

Fonte: Elaborado com base em Schwartz (1992, 2005).

Na demonstração das relações entre esses tipos motivacionais, Schwartz (2005) utilizou uma estrutura circular. Nessa composição os tipos de valores situados em posições adjacentes são mais compatíveis, mas, à medida que a distância entre um motivo e outro aumenta, os valores tendem a ser menos compatíveis, e, estando em posições opostas, indicam grande conflito (SCHWARTZ, 2005).

Oliveira e Tamayo (2004) explicam que a estrutura organiza-se em duas dimensões: **abertura à mudança** (autodeterminação, estimulação e hedonismo) *versus* **conservação** (segurança, conformidade e tradição) e **autopromoção** (poder, realização e hedonismo) *versus* **autotranscendência** (universalismo e benevolência). Destaca-se, ainda, que o tipo motivacional hedonismo possui elementos tanto da abertura à mudança quanto da autopromoção (SCHWARTZ, 2005), conforme ilustra a Figura 3.

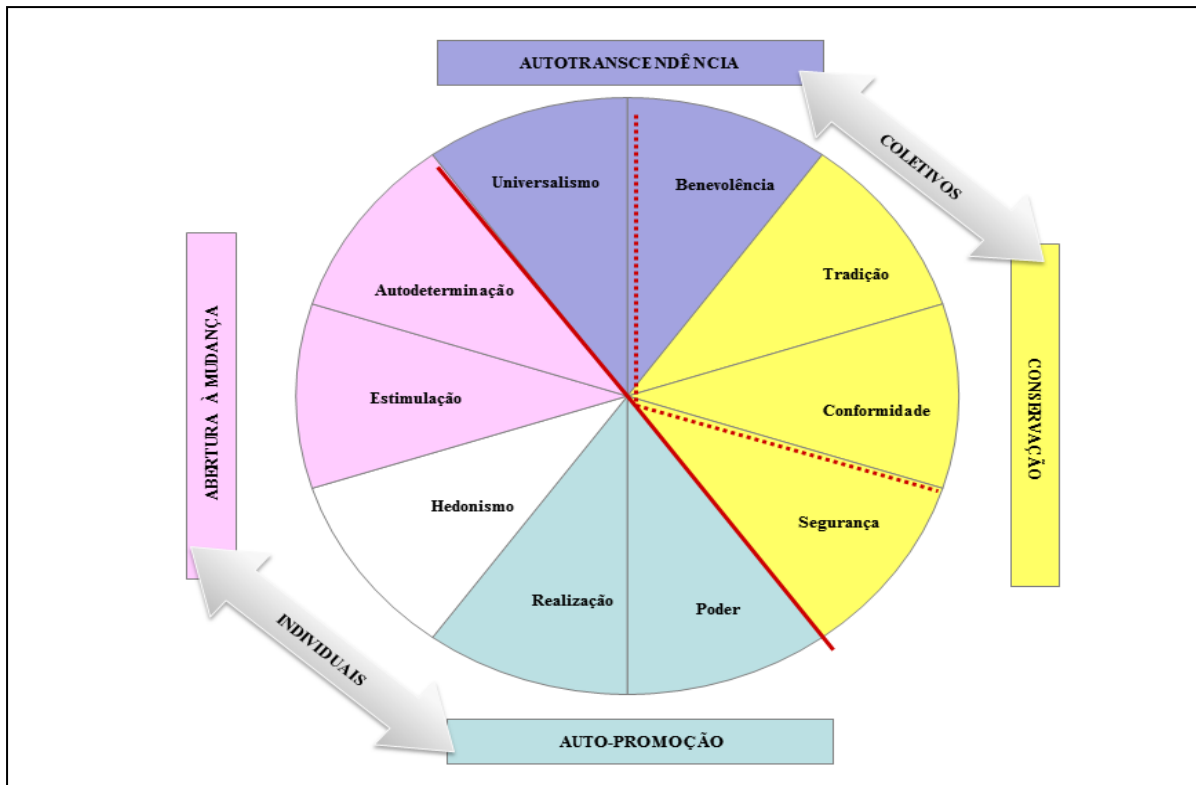


Figura 3 – Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores  
 Fonte: Adaptado de Schwartz, 1994, e Oliveira e Tamayo, 2004.

Com a Figura 3, e as demais definições apresentadas, apreende-se que, de acordo com SCHWARTZ (2005), os tipos motivacionais à esquerda (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder) servem a interesses individuais. Já os tipos motivacionais à direita (benevolência, tradição e conformidade) servem a interesses coletivos, enquanto os tipos motivacionais na fronteira entre esses (universalismo e segurança) têm componentes que convêm a ambos os tipos.

Roccas *et al.* (2002) explicam que uma das principais vantagens da taxonomia proposta por Schwartz é a consistência interna do seu modelo, pois, segundo ele, a perseguição de qualquer valor tem consequências na busca de outros. Logo, os autores afirmam que a estrutura circular tem implicações significativas, também, nas relações dos valores individuais com outras variáveis, pois implica que o conjunto dos dez tipos motivacionais está associado com variáveis externas de uma forma integrada.

### 2.2.3 Valores organizacionais: sua relação com os valores individuais e demais definições

Os valores individuais e os valores organizacionais constituem dois sistemas consolidados e relativamente independentes, mas que compartilham várias características gerais dos valores, tendo em comum os componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e pessoal (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Aliás, ressaltam esses autores, assemelham-se também na importante função que desempenham, isto é, os primeiros orientam a vida das pessoas e os segundos guiam a vida da organização.

Nessa mesma linha de pensamento, Souza (1978) salienta que o papel dos valores é atender tanto aos objetivos organizacionais quanto às necessidades dos indivíduos. O autor comenta que estes podem resultar em mensagens e comportamentos considerados adequados, levando a transmissão natural de conteúdos aos demais membros da organização.

O que se constata, então, é que a relação entre os valores organizacionais e os valores individuais dá-se, principalmente, devido à raiz motivacional e à função semelhante de ambos (ANDRADE, 2010). Como asseguram Tamayo e Gondim (1996), a raiz dos valores organizacionais é motivacional, porque eles expressam interesses e desejos de alguém e são sempre introduzidos por pessoas, seja ele o fundador, os gestores e/ou os próprios colaboradores.

Em termos conceituais, os trabalhos de Tamayo e seus colaboradores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 130; TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 63; TAMAYO, MENDES; PAZ, 2000, p. 293) convergem para a definição de que os valores organizacionais são “como princípios ou crenças, organizadas hierarquicamente, relativos a dados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.”.

Com base nessa descrição, Oliveira e Tamayo (2004) salientam alguns elementos dos valores organizacionais, sendo esses: o **aspecto cognitivo**, que corresponde às crenças valorizadas e enfatizadas na vida organizacional e constituem uma forma de conceber a realidade e a resposta aos problemas da empresa; o **aspecto motivacional** que expressa interesses e desejos de alguém, tanto podem ser do indivíduo como do grupo; a **função dos valores**, que orienta a vida na empresa, guia o comportamento das pessoas e as vincula de modo que elas permaneçam no sistema, determinando a sua forma de pensar e agir; e a **hierarquização dos valores** que implica preferência e distinção entre o importante e o secundário.

Em relação à avaliação dos valores organizacionais, Tamayo (2007a) cita, primeiramente, duas abordagens mais tradicionais. A primeira consiste em uma análise documental visando à identificação dos valores esposados pela organização, o que tem gerado críticas referentes ao fato de que os valores assim identificados podem estar presentes nos documentos, mas não necessariamente na prática organizacional e na mente das pessoas que a compõem (DIAS, 2005). A segunda estratégia estima os valores organizacionais a partir da média dos valores pessoais dos membros da organização, tendo como grande inconveniente o fato de que podem existir incongruências entre os valores pessoais dos membros da organização e os valores organizacionais, de tal forma que o resultado obtido não expressa com rigor os valores da organização (DIAS, 2005).

Diante dessas limitações, Tamayo (2007a) recomenda uma terceira abordagem, desenvolvida particularmente no Brasil, que consiste em pesquisar os valores organizacionais a partir da percepção que os membros da organização têm dos valores existentes e praticados na mesma. Segundo o autor, os colaboradores possuem uma visão clara dos valores vigentes na organização, o que pode ser observado no seu discurso cotidiano por meio das análises diretas que fazem dos valores da sua organização, ou alusões indiretas aos mesmos (TAMAYO, 1996). Nesse enfoque, Oliveira e Tamayo (2004) lembram que a percepção dos valores, correta ou incorreta, influencia o comportamento dos colaboradores.

Embasados nessa última abordagem, Tamayo e seus colaboradores desenvolveram três escalas, a Escala de Valores Organizacionais (EVO) (TAMAYO; GONDIM, 1996), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) (TAMAYO, MENDES; PAZ, 2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Embora os dois primeiros possuam validade e bons índices de precisão, o primeiro foi construído apenas de forma empírica, sem um referencial teórico. O segundo objetivou superar a deficiência apontada no instrumento anterior e na análise multidimensional as três dimensões apontadas na teoria foram confirmadas pela disposição dos valores no espaço semântico, porém, as relações de oposição entre elas não se confirmaram integralmente, os polos de autonomia *versus* conservadorismo e de domínio *versus* harmonia não se mostraram em oposição ou conflito, mas sim adjacentes (TAMAYO, 2007b).

Diante disso, Oliveira e Tamayo (2004) propuseram o IPVO, instrumento selecionado para este estudo, pautado, do ponto de vista teórico, no modelo motivacional dos valores individuais de Schwartz (1992), descrito na seção anterior. Tamayo (2007a) sintetiza que se postulou, assim, um paralelismo entre os valores pessoais e os valores da organização. O IPVO é composto de oito fatores, expostos no Quadro 6, os quais possuem 48 itens.

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>
<b>Autonomia</b>	Busca constante de aperfeiçoamento do colaborador e da organização através da valorização da criatividade, competência, desafios e atitudes proativas.
<b>Bem-estar</b>	Preocupação da organização em propiciar satisfação aos empregados, especialmente à qualidade de vida.
<b>Realização</b>	Valores relacionados à busca de sucesso a partir da competência da organização e de seus membros.
<b>Domínio</b>	Relação com o poder, obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos.
<b>Prestígio</b>	Caracteriza a busca pelo prestígio e influência sobre a sociedade em função da qualidade dos seus produtos.
<b>Tradição</b>	Caracteriza-se pela busca de preservação dos costumes e práticas consagradas da organização.
<b>Conformidade</b>	Priorização de regras e normas, visando a definir os limites das ações organizacionais e o comportamento de seus membros.
<b>Preocupação com a coletividade</b>	Relacionamento com indivíduos próximos e com a comunidade.

#### Quadro 6 – Fatores do IPVO

Fonte: Elaborado com base em Oliveira e Tamayo (2004).

Os resultados do estudo de Oliveira e Tamayo (2004) ratificaram que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores individuais, de modo que oito fatores encontrados representam nove dos tipos motivacionais de valores individuais, consoante com o Quadro 7. Os autores destacam que o IPVO apresentou índices de confiabilidade satisfatórios, os coeficientes de fidedignidade variaram de 0,75 a 0,86, tornando o uso instrumento recomendável para a aplicação nas organizações.

<b>Valores Organizacionais</b>	<b>Valores Individuais Correspondentes</b>	<b>Metas dos Valores Organizacionais</b>
<b>Autonomia</b>	Autodeterminação e Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular curiosidade, criatividade e inovação.
<b>Bem-estar</b>	Hedonismo	Promover satisfação, bem-estar e qualidade de vida no trabalho.
<b>Realização</b>	Realização	Valorizar competência e sucesso dos trabalhadores.
<b>Domínio</b>	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
<b>Prestígio</b>	Poder	Ser conhecida e admirada por outros e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
<b>Tradição</b>	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
<b>Conformidade</b>	Conformidade	Promover a correção, cortesia e boas maneiras no trabalho e respeito às normas da organização.
<b>Preocupação com a coletividade</b>	Benevolência e Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho, tolerância, sinceridade e honestidade.

#### Quadro 7 - Fatores do IPVO, correspondência com os tipos motivacionais e metas

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004).

Por meio da análise do Quadro 7, nota-se que somente o tipo motivacional Segurança está omissa, porquanto não configurou fator algum. Ainda, em relação à estrutura bidimensional dos valores, Oliveira e Tamayo (2004) explicam que a dimensão abertura à mudança *versus* conservação está representada pelos tipos motivacionais Autonomia e Bem-estar, num polo, e Tradição e Conformidade, no outro. Na dimensão autopromoção *versus* autotranscendência, o primeiro polo é representado pelos tipos motivacionais Domínio, Prestígio e Realização. No polo oposto dessa dimensão encontra-se o fator Preocupação com a coletividade, composto pelos tipos Universalismo e Benevolência.

A partir destas abordagens, os valores das organizações tem sido empregados para prever a conduta dos membros das organizações, havendo um crescente interesse pela temática valores organizacionais como preditores do comportamento individual e organizacional (AMOS; WEATHINGTON, 2008; CANOVA; PORTO, 2010; FEATHER, 1995; HASSAN, 2007; POSNER, 2010; TAMAYO, 2005; TAMAYO, 2007a). Na seção a seguir, apresentam-se alguns dos estudos empíricos realizados sob esse enfoque.

#### 2.2.4 Valores organizacionais: contribuições empíricas

Os valores organizacionais vêm se sobressaindo como um tópico cada vez mais inquirido pelos estudiosos, em virtude de sua inclinação em prever um vasto conjunto de fenômenos de natureza micro e macro organizacional. Nesse aspecto, eles desempenham impacto significativo em diversas atitudes e comportamentos despendidos no contexto do trabalho (CHATMAN, 1989), bem como nas práticas, políticas e estruturas organizacionais (BANSAL, 2003).

Dobni, Ritchie e Zerbe (2000) conduziram um estudo para investigar as relações entre os valores organizacionais e a produtividade de trabalhadores. Para a elaboração de sua taxonomia de valores organizacionais, eles fizeram análise de conteúdo de trabalhos escritos por acadêmicos e gestores, a qual resultou em uma lista de 31 valores. A pesquisa foi aplicada em 415 trabalhadores do Canadá. A taxonomia de valores encontrada possuía quatro tipos: empreendedorismo, pressão para o desempenho, integração e temperança. Esses tipos motivacionais mostraram-se preditores das medidas de produtividade.

Em 2007, Hassan analisou a relação existente entre as práticas de desenvolvimento de Recursos Humanos e os valores organizacionais. Como principais resultados, foram

identificadas relações positivas entre práticas de RH, como avaliação de desempenho e promoção e os valores organizacionais colaboração, criatividade, qualidade, delegação e tratamento humanitário (HASSAN, 2007).

Outro estudo acerca da temática foi elaborado por Amos e Weathington (2008), na intenção de verificar a congruência entre os valores individuais dos colaboradores e os valores organizacionais em relação à satisfação profissional, à satisfação com a organização, ao comprometimento organizacional e ao *turnover*. Suas constatações indicam que a percepção de congruência entre os valores dos colaboradores e os valores organizacionais está positivamente associada com a satisfação profissional, com a organização e com o comprometimento organizacional. Por outro lado, os resultados assinalam uma relação negativa entre a congruência dos valores individuais e organizacionais com o *turnover*.

Mais recentemente, Michailova e Minbaeva (2012) analisaram a influência dos valores organizacionais no compartilhamento do conhecimento. As autoras realizaram uma investigação no período de 2003 a 2007, em uma multinacional dinamarquesa, no intuito de analisar os processos de promulgação e internalização dos valores organizacionais. Para isso, trabalharam com uma amostra de 219 gerentes e colaboradores de 11 países. Seus achados abalizaram que o comportamento de compartilhamento de conhecimento não é influenciado por valores organizacionais por si, mas pelo grau de sua interiorização pelos membros da organização.

A respeito da pesquisa deste fenômeno no Brasil, por meio de uma análise dos anais dos eventos da ANPAD e dos principais periódicos nacionais da área de Administração, ESTIVALETE *et al.* (2012) constatou que, embora reconhecida a importância dos valores no âmbito organizacional, há um número reduzido de investigações sobre o tema, especialmente estudos empíricos.

Tamayo (2005) realizou um estudo com 200 colaboradores de uma empresa estatal, cujo objetivo foi verificar a influência dos valores organizacionais sobre o comprometimento afetivo dos colaboradores. Os resultados obtidos demonstraram que cinco fatores de valores (Prestígio, Bem-estar, Autonomia, Tradição e Domínio) explicaram 31% da variável comprometimento organizacional afetivo. O autor conclui que as metas motivacionais priorizadas pelo sistema de valores da organização constituem um antecessor importante do comprometimento, pois, enquanto algumas metas favorecem o seu desenvolvimento, outras inibem sua expressão no contexto organizacional.

Em outro estudo, Tamayo (2007b), a partir de uma amostra de 626 colaboradores de uma instituição bancária, examinou o efeito dos valores organizacionais sobre o estresse no



trabalho. Os resultados despontaram que os valores Autonomia, Preocupação com a coletividade e Realização relacionam-se negativamente com o estresse. Por outro lado, o valor Conformidade exerce influência positiva sobre o estresse. Diante dessas constatações, o autor concluiu que a prioridade dada pela empresa aos valores organizacionais pode agir como estressor ou como fator de prevenção ao estresse.

Seguindo essa mesma linha, cita-se, por fim, o trabalho de Canova e Porto (2010). As autoras realizaram um estudo com 321 docentes do ensino médio, no qual visavam identificar o poder preditivo dos valores organizacionais sobre o nível de estresse ocupacional. Entre suas principais conclusões, destacam que os valores organizacionais influenciam significativamente o estresse ocupacional e que a gestão da cultura organizacional pode melhorar o nível de estresse. Logo, elaborou-se o Quadro 8 de forma a sintetizar as principais contribuições desses estudos sobre valores organizacionais.

<b>Autores</b>	<b>Temática</b>	<b>Contribuições Fundamentais</b>
<b>Dobni, Ritchie e Zerbe (2000)</b>	Valores organizacionais e a produtividade de trabalhadores.	A taxonomia de valores encontrada possui quatro tipos: empreendedorismo, pressão para o desempenho, integração e temperança. Esses tipos motivacionais mostraram-se preditores das medidas de produtividade.
<b>Hassan (2007)</b>	Valores organizacionais e as práticas de desenvolvimento de Recursos Humanos.	Foram identificadas relações positivas entre práticas de RH, como avaliação de desempenho e promoção e os valores organizacionais colaboração, criatividade, qualidade, delegação e tratamento humanitário.
<b>Amos e Weathington (2008)</b>	Congruência entre os valores individuais dos colaboradores e os valores organizacionais em relação à satisfação profissional, à satisfação com a organização, ao comprometimento organizacional e ao <i>turnover</i> .	A percepção de congruência entre os valores dos colaboradores e os valores organizacionais está positivamente associada com a satisfação profissional, com a organização e com o comprometimento organizacional. Por outro lado, os resultados assinalam uma relação negativa entre a congruência dos valores individuais e organizacionais com o <i>turnover</i> .
<b>Michailova e Minbaeva (2012)</b>	Valores organizacionais e o compartilhamento do conhecimento.	O comportamento de compartilhamento de conhecimento não é influenciado por valores organizacionais por si, mas pelo grau de sua interiorização pelos membros da organização.
<b>Tamayo (2005)</b>	Valores organizacionais e comprometimento afetivo.	Cinco fatores de valores explicaram 31% da variável comprometimento organizacional afetivo.
<b>Tamayo (2007b)</b>	Valores organizacionais e o estresse no trabalho.	Os valores Autonomia, Preocupação com a coletividade e Realização relacionam-se negativamente com o estresse. O valor Conformidade exerce influência positiva sobre o estresse.
<b>Canova e Porto (2010)</b>	Valores organizacionais e o estresse no trabalho.	Os valores organizacionais influenciam significativamente o estresse ocupacional.

Quadro 8 – Síntese dos estudos sobre valores organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.3 Satisfação no trabalho

O advento da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, trouxe modificações na realidade das organizações, o que exigiu uma sistematização dos métodos de produção. Nesta conjuntura desenvolveram-se estudos científicos preocupados com as condições de trabalho e os efeitos sobre a produção, sentimentos e moral dos trabalhadores. Estes estudos iniciaram-se com os economistas liberais e foram, no final do século XIX, incorporados pela Administração Científica (SPECTOR, 2012). A satisfação no trabalho é um dos temas que brotou nesse contexto e tem despertado atenção dos pesquisadores organizacionais e de gestores até os dias atuais (SIQUEIRA, 2008).

Segundo Martins e Santos (2006) a definição da variável satisfação no trabalho é permeada por uma diversidade conceitual. Há, de acordo com as autoras, distintas vertentes e modelos teóricos testados empiricamente que consideram diferentes definições e medidas heterogêneas para satisfação, o que dificulta obter uma unidade em relação à sua investigação.

Em relação às vertentes, destaca-se que até a década de 1960 a satisfação esteve integrada a teorias motivacionais, como a teoria de motivação-higiene (HERZBERG, MAUSNER; SNYDERMAN, 1959), a teoria de satisfação de necessidades (VROOM, 1964) e teoria das expectativas e instrumentalidade (HACKMAN; PORTER, 1971). Esses estudiosos tratavam a satisfação como um elemento da motivação que induzia trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho fundamentais para os interesses das organizações, tais como o aumento do desempenho e da produtividade (SIQUEIRA, 2008).

Mais tarde, entre os anos de 1970 e 1980, quando se expandiram os estudos sobre o comportamento humano, a satisfação no trabalho passou a ser concebida como uma atitude (SIQUEIRA, 2008). Desse modo, também era tida como um fator capaz de prever comportamentos relacionados ao trabalho, como a produtividade, o desempenho e o absenteísmo (TIFFIN; McCORNICK, 1975).

A partir dos anos 1980, emergiu, outra corrente de estudos sobre satisfação no trabalho, esta guiada por pressupostos humanistas e sociais, que cobram das organizações responsabilidades sociais (SIQUEIRA, 2008). Além disso, explica a autora, os estudiosos dessa vertente consideram que a satisfação é um meio de monitorar o tratamento das empresas com os seus colaboradores, no que tange, principalmente, a promoção da saúde e bem-estar. Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que nesse enfoque, há uma preocupação com os

sentimentos que emergem no contexto do trabalho, pois esses podem irradiar para a vida pessoal, social e familiar, atuando, inclusive, sobre a saúde física e mental.

Convém ressaltar que uma das definições clássicas foi sistematizada por Locke (1976). Para o autor, a satisfação no trabalho é um estado emocional, agradável ou positivo, que resulta, necessariamente, de experiências no trabalho. Tal estado emocional seria determinado por agentes e eventos relacionados ao trabalho.

Em concordância com esse pensamento, Martins (1984) afirma que o homem usa de sua bagagem individual de crenças e valores para ponderar sobre seu trabalho e esse julgamento decorre num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação. Complementam Tsang e Wong (2005) definindo-a como um estado emocional positivo ou sensação de prazer resultante da avaliação sobre um trabalho.

Para Seltzer, Alone e Howard (1996), refere-se às atitudes de um indivíduo baseadas na sua percepção sobre aspectos relacionados à sua função. Nesse sentido, o trabalhador que tem um alto nível de satisfação apresenta atitudes e comportamentos positivos em relação ao seu trabalho, ao passo que quando insatisfeito pode apresentar atitudes negativas (ROBBINS, 2008). Spector (2012) corrobora quando delinea que é o grau em que as pessoas gostam do seu trabalho, ressaltando que este autor entende a satisfação no trabalho como um contínuo, podendo ser máxima ou mínima (insatisfação).

Outra definição é dada por Martins e Santos (2006, p.196) que acreditam que satisfação com o trabalho é “uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável que orienta o comportamento.”.

Concluindo, Siqueira (2008) diz que a satisfação no trabalho representa a totalização do quanto indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto onde atua. A autora ressalta que, independente do conceito apontado, a principal controvérsia em relação à definição desse fenômeno e à sua mensuração é o seu carácter unidimensional ou multidimensional. Debate, este, aclarado na próxima seção.

### 2.3.1 Abordagens e medidas da satisfação no trabalho

Em levantamento realizado por Valle (2007) verificou-se a existência de 15.600 estudos, publicados em língua portuguesa, pautados direta ou indiretamente na satisfação no

trabalho. Apesar da imensa quantidade de estudos encontrados, constata o autor, os pesquisadores ainda não chegaram a um consenso em relação ao seu carácter unidimensional ou multidimensional e à sua mensuração.

Há, de um lado, a visão global ou unidimensional e, de outro, a visão por facetas ou multidimensional. No primeiro caso, a satisfação é vista como um sentimento único para com o trabalho e, no segundo, como composta por diversos aspectos ou dimensões (SPECTOR, 2012). Nesse sentido, verifica-se que se uns creem que a satisfação no trabalho é um sentimento global acerca do trabalho, medindo-o com instrumentos constituídos por itens muito abrangentes, como por exemplo, a *Job in General Scale* (IRONSON *et al.*, 1989). Outros defendem que ela expressa um conjunto de atitudes sobre várias facetas do trabalho, diante as quais os indivíduos têm diferentes graus de satisfação, medindo-a pelo somatório da satisfação obtida em cada faceta, por meio de instrumentos como o *Job Satisfaction Survey* (SPECTOR, 1985).

Tamayo (2000) considera o primeiro viés como uma atitude global ou um estado emocional ou afetivo em relação ao trabalho. Siqueira e Gomide (2004), respaldados pelas representações afetivas de satisfação no trabalho, o entendem como uma atitude geral frente ao trabalho como um todo. Nessa visão, um dos instrumentos mais antigos para avaliar o construto é o elaborado por Brayfield e Rothe, em 1951, o qual propende a avaliar a satisfação geral no trabalho, por meio de dezoito itens (MARTINS; SANTOS, 2006).

Outro instrumento bastante empregado é o desenvolvido e validado por Ironson *et al.* (1989), denominado de *Job in General Scale*. Esse, igualmente ao construído por Brayfield e Rothe (1951), utiliza de um método direto, concebido para avaliar a satisfação geral no trabalho e, acessoriamente, algumas dimensões. De acordo com os autores, a satisfação no trabalho não é resultado do somatório das suas dimensões, de maneira que deve ser medida por meio de uma escala geral, composta por 18 itens que se referem, com uma só palavra ou frases, aos aspectos relacionados com o trabalho em termos genéricos, e não em relação às suas dimensões específicas.

Em relação à noção de satisfação como uma variável multidimensional, perspectiva adotada nesta pesquisa, Robbins (2008) explica que se trata de uma concepção mais sofisticada, pois identifica alguns elementos-chave no trabalho e questiona o colaborador a respeito de cada um deles. Geralmente, afirma o autor, esses elementos são a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas.

O *Job Satisfaction Survey* (SPECTOR, 1985) é uma das medidas criadas sob esse aspecto. A mesma apresenta uma estrutura de nove sub-escalas com o objetivo de medir a satisfação no trabalho em cada uma das nove dimensões – remuneração, promoção, supervisão, benefícios sociais, reconhecimento, condições de trabalho, colegas, trabalho em si e comunicação, e ainda a satisfação geral. A escala é composta por 36 itens, quatro por dimensão, permitindo ao respondente escolher uma de seis alternativas disponíveis por cada item, evocando cada um deles em uma afirmação favorável ou desfavorável em relação a um aspecto do trabalho.

No Brasil, a partir da década de 70, alguns instrumentos foram construídos e validados fatorialmente (MARTINS, 1984; NOGUEIRA; PASQUALI, 1981; SIQUEIRA, 1995). Todos utilizaram análise fatorial e demonstravam a multidimensionalidade do construto. O instrumento elaborado por Martins (1984) contém várias dimensões, no qual os fatores de satisfação apareceram claramente separados dos de insatisfação, confirmando a Teoria de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959).

Martins (1984) identificou que o construto reunia quatorze aspectos teóricos: aspectos de chefia, riscos de trabalho, suficiência de salário, estabilidade do emprego, fadiga, carga de trabalho e de responsabilidade, reconhecimento do trabalho realizado, estabilidade da empresa, aspectos físicos do trabalho, relacionamento com os colegas, contribuição da empresa para a melhoria da sociedade, interesse pelo trabalho e pela empresa, utilidade da empresa para a sociedade e para o empregado e promoção por mérito. Estes foram agrupados em quatro fatores amplos, com base em seu conteúdo semântico: trabalho em si; condições de trabalho; organização; e benefícios do trabalhador. Porém, esse instrumento possuía índices frágeis de fidedignidade.

Anos depois, Siqueira (1995) estabeleceu e validou um novo instrumento de medida de satisfação no trabalho. Para guiar sua construção, Siqueira (1995) tratou a satisfação como decorrência de experiências e emoções vivenciadas no ambiente de trabalho que afetam a vida social, a saúde mental e os vínculos afetivos do indivíduo. Segundo a autora, o prazer com o trabalho resulta da satisfação com o relacionamento com os colegas de trabalho, o salário, a chefia, a natureza do trabalho e o sistema de promoções. Em outras palavras, sua Escala de Satisfação no Trabalho (EST) tem como objetivo avaliar o grau de satisfação do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho, detalhadas no Quadro 9.

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>
<b>Satisfação com os colegas de trabalho</b>	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
<b>Satisfação com o salário</b>	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
<b>Satisfação com a chefia</b>	Contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
<b>Satisfação com a natureza do trabalho</b>	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com a variedade das mesmas.
<b>Satisfação com as promoções</b>	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as oportunidades de ser promovido e com o tempo de espera pelas mesmas.

#### Quadro 9 – Dimensões da EST

Fonte: Elaborado com base em Siqueira (1995, 2008).

A confiabilidade e demais especificações acerca da EST estão delineadas na seção 3.5, componente do terceiro capítulo deste trabalho, visto que, para fins de cumprimento do mesmo, serão utilizados a conceituação e o modelo de satisfação propostos por Siqueira (1995).

#### 2.3.2 Potenciais antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho

Considerando que a satisfação no trabalho pode impactar muitos tipos importantes de comportamento organizacional, é imperativo que as organizações compreendam o que torna seus colaboradores satisfeitos, bem como os efeitos advindos da satisfação (HITT, MILLER; COLELLA, 2013).

Nesse sentido, Hackman e Oldham (1975) explicam que é o conteúdo do trabalho um antecedente importante da satisfação no e com o mesmo. Para os autores, algumas características, caso presentes nas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, beneficiam o acontecimento de certos estados psicológicos capazes de determinar a satisfação no trabalho. Os estados citados são: (a) o significado percebido ou o grau com que o colaborador vê seu trabalho como importante e significativo; (b) a responsabilidade percebida pelo colaborador em relação a seu trabalho ou o grau em que se sente responsável por resultados; (c) o conhecimento dos resultados do trabalho ou grau em que o colaborador conhece e entende seu desempenho quanto às tarefas que realiza.

Por sua vez, ao realizar um levantamento de estudos sobre esse tema, Cavanagh (1992) identificou os seguintes antecedentes: (a) as diferenças na personalidade; (b) no trabalho; (c) nos valores atribuídos ao trabalho. Ainda outros, como a idade, o sexo, a inteligência, o nível educacional, a experiência e o *status* profissional. De posse desses elementos, o autor concretizou um estudo com 221 enfermeiras chefes de um hospital, expondo, como resultado final, um modelo teórico das variáveis relacionadas à satisfação no trabalho, observado na Figura 4, em que há associações positivas e negativas.

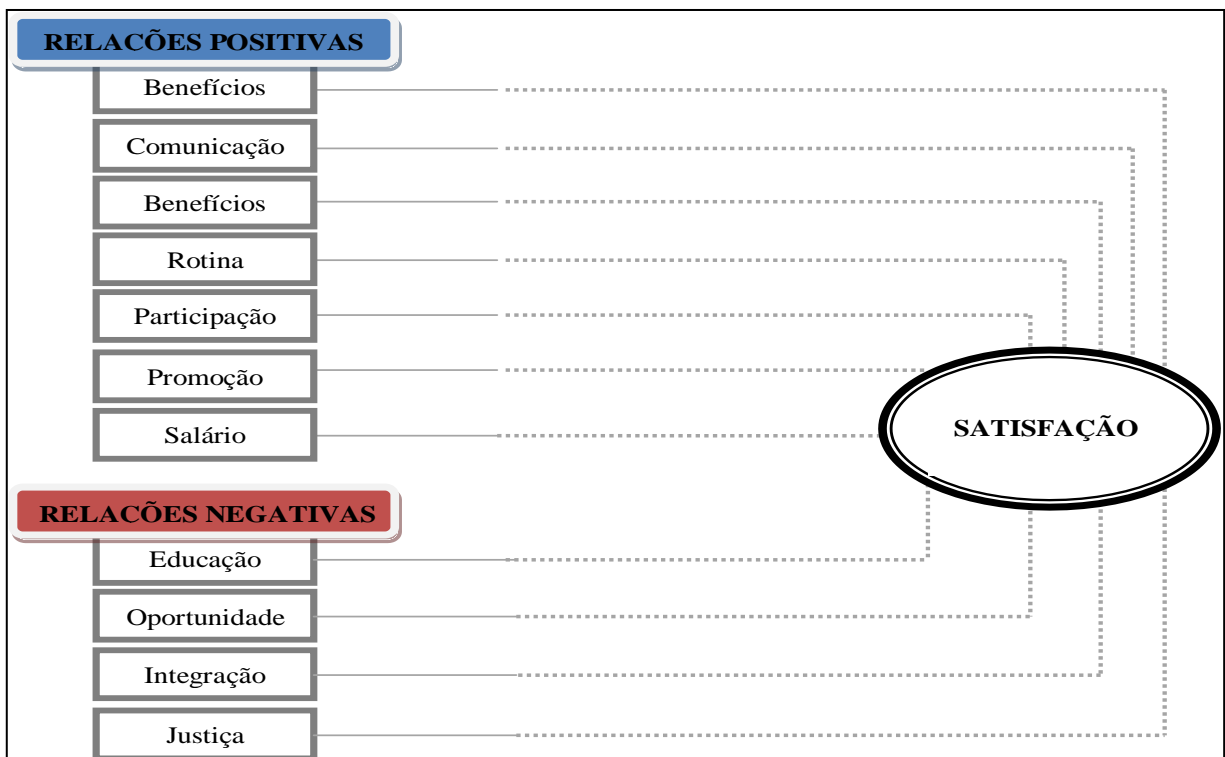


Figura 4 - Modelo teórico de conexão entre variáveis seleccionadas e satisfação no trabalho  
Fonte: Cavanagh, 1992.

Já Siqueira e Gomide Jr. (2004) relatam como antecedentes de satisfação dois fatores-chave: as condições de trabalho e as características individuais, como a personalidade e o estado de ânimo. Ferreira e Assmar (2004) apontam que por longo tempo prevaleceu a crença de que apenas o ambiente externo interferia na satisfação no trabalho. Na proposição desses autores, a literatura atual vem revelando a existência de um consenso em relação às influências, que podem ser tanto do ambiente externo (exógena), quanto de características disposicionais do indivíduo (endógenas). Para esses autores são muitas as teorias e modelos que vêm buscando investigar os fatores responsáveis pelos sentimentos que os indivíduos.

Robbins (2008) indica que os fatores mais importantes que predizem à satisfação no trabalho são: trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições que apoiem o trabalho e colegas que deem apoio. Esse autor considera também como importante para a satisfação um bom ajuste das características de personalidade da pessoa com as características do cargo desempenhado por ela, bem como a disposição genética do indivíduo à satisfação.

Quanto aos seus consequentes, Marqueze e Castro Moreno (2005) compreendem que estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incide em consequências distintas, sejam elas na esfera pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador. Sobre isso, Ferreira e Assmar (2004) também observam que:

A análise volumosa da literatura revela que as investigações nesta área tem se voltado principalmente para o exame das implicações da satisfação no absenteísmo, na rotatividade, no comprometimento, na produtividade, na cidadania organizacional e na qualidade de vida. (FERREIRA; ASSMAR, 2004, p. 109).

Ainda, segundo esses autores, a natureza da relação entre satisfação e desempenho no trabalho constitui um tópico que até hoje suscita controvérsias, onde alguns autores defendem a interferência positiva no desempenho e outros com a proposição de que o bom desempenho é o condutor da satisfação no trabalho.

Colaboram Siqueira e Gomide Jr (2004) ao destacar que existem vastas evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também os que menos tem faltas e que apresentam, com maior frequência, atos de cidadania organizacional. De forma sucinta, Spector (2012) diz que a satisfação no trabalho é causa de significativos resultados tanto para as organizações quanto para seus empregados.

### 2.3.3 Satisfação no trabalho: contribuições empíricas

A posição de destaque ocupada pelo tema satisfação no trabalho em diversos estudos decorre, em grande parte, devido ao seu papel determinante sobre os comportamentos dos trabalhadores considerados relevantes para as organizações (SIQUEIRA, 2008). Partindo dessa concepção, estudos têm enfatizado suas contribuições em nível individual e principalmente as consequências para a organização, sob diversas perspectivas.

Na literatura encontram-se estudos como o de Slattery e Selvarajan (2005). Esses autores desenvolveram uma pesquisa com o intuito de examinar a associação entre a



satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade entre trabalhadores temporários, investigando 1241 participantes de uma associação e de uma organização de serviços temporários. Os resultados mostraram um índice maior de correlação positiva entre o comprometimento organizacional e a intenção de sair do que entre a satisfação no trabalho e a intenção de sair.

Em seus estudos, Agapito e Souza (2010) visaram comprovar que a satisfação dos profissionais administrativos e dos enfermeiros, de uma instituição de saúde pública, influencia o absenteísmo laboral. Para isso, foi aplicado um questionário a uma amostra de 200 sujeitos, dos quais 77 ocupam cargos administrativos e 123 são enfermeiros. A análise permitiu concluir que a satisfação influencia o absentismo laboral, não ocorrendo em todos os aspectos que a compõem, mas, fundamentalmente, no fator relações com os colegas, na categoria enfermeiros, e no fator condições materiais.

No Brasil, destacam-se os trabalhos desenvolvidos por Siqueira (2003) e Ferreira e Siqueira (2005), ambos empregando o modelo proposto por Siqueira (1995) adotado também nesta investigação. No primeiro, Siqueira (2003) contou com a participação de 520 colaboradores de organizações públicas e privadas, sendo que a autora utilizou o seu arquétipo de satisfação no trabalho como um elemento de uma estrutura teórica de explicação de CCO. Neste, a satisfação é incorporada como antecedente direto dos CCO, juntamente com as variáveis envolvimento com o trabalho e comprometimento afetivo. No segundo, Ferreira e Siqueira (2005) testou um modelo para intenção de rotatividade, posicionando comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho como seus antecedentes diretos e percepção de justiça de remuneração como indireto. Para a coleta de dados foi utilizado um instrumento composto de quatro escalas validadas, referentes às variáveis do modelo, aplicado a 81 profissionais de empresas da Grande São Paulo. Os resultados revelaram evidências que comprovaram a adequação de interdependência prevista no modelo.

Nessa mesma linha, Silva (2007) realizou um estudo, com o objetivo de investigar o grau de predição entre o perfil de valores organizacionais e satisfação no trabalho na explicação de intenção de rotatividade. A pesquisa foi desenvolvida com uma amostra de 171 participantes de duas organizações do ramo alimentício. Os achados demonstraram que, quanto mais satisfeitos com o trabalho, menos os colaboradores possuem a intenção de deixar a organização. Em relação à existência de correlação entre os valores e os fatores da satisfação, com exceção do fator Tradição, foi possíveis verificar correlação significativa entre todos os fatores de ambos os construtos.

Marqueze e Castro Moreno (2009) verificaram a correlação entre satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho de docentes universitários. Deste estudo fizeram parte 154 docentes, dos quais 50,6% eram homens e 49,4% eram mulheres e cuja idade média era de 39,25 anos. A satisfação no trabalho e a capacidade para o trabalho mostraram correlação estatisticamente significativa, denotando, na conclusão das autoras, que o aumento da satisfação no trabalho pode melhorar a capacidade para o trabalho entre os docentes.

Por sua vez, Chaves, Ramos e Figueiredo (2011) realizaram um estudo exploratório de corte transversal abrangendo 130 enfermeiros de empresas brasileiras. Por meio de suas análises, foram identificados cinco aspectos associados à satisfação no trabalho: relacionamento com outras pessoas da empresa onde trabalha; conteúdo do trabalho que faz; grau de motivação sentido por seu trabalho; grau de segurança no emprego atual; e grau de flexibilidade e liberdade que julga ter no trabalho. As autoras concluíram que a satisfação profissional apresentou diferenciação significativa entre os sexos, remetendo ao fato de que os profissionais possuem percepções diferentes de seu trabalho.

O Quadro 10 sintetiza a temática em que foram realizados os estudos e suas principais contribuições.

<b>Autores</b>	<b>Temática</b>	<b>Contribuições Fundamentais</b>
<b>Slattery e Selvarajan (2005)</b>	Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade entre trabalhadores temporários.	Há um índice maior de correlação positiva entre comprometimento organizacional e intenção de sair do que entre satisfação no trabalho e intenção de sair. Também foram encontradas evidências de que satisfação no trabalho prediz o comprometimento organizacional.
<b>Agapito e Souza (2010)</b>	A influência da satisfação no trabalho no absentismo laboral.	A satisfação influencia o absentismo laboral, mas não ocorrendo em todos os aspectos que a compõem.
<b>Siqueira (2003)</b>	Satisfação no trabalho e CCO.	A satisfação é um antecedente direto dos CCO, juntamente com as variáveis envolvimento com o trabalho e comprometimento afetivo.
<b>Ferreira e Siqueira (2005)</b>	Rotatividade, comprometimento, satisfação no trabalho e percepção de justiça de remuneração	Os resultados revelaram evidências que comprovaram a adequação de interdependência prevista no modelo.
<b>Silva (2007)</b>	Satisfação no trabalho, valores organizacionais e a intenção de rotatividade.	Quanto mais satisfeitos com o trabalho, menos os colaboradores possuem a intenção de deixar a organização. Há relação entre os valores e os fatores da satisfação, com exceção do fator Tradição.
<b>Marqueze e Castro Moreno (2009)</b>	Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho de docentes universitários.	A satisfação no trabalho e a capacidade para o trabalho mostraram correlação estatisticamente significativa.
<b>Chaves, Ramos e Figueiredo (2011)</b>	Satisfação no trabalho e gênero.	A satisfação apresentou diferenciação significativa entre os sexos, remetendo ao fato de que os profissionais possuem percepções diferentes de seu trabalho.

Quadro 10 – Síntese dos estudos sobre satisfação no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

O presente capítulo contempla o método utilizado no estudo, dividido em sete tópicos, a fim de alcançar os objetivos propostos.

Inicialmente, no primeiro, expõe-se sobre as estratégias de pesquisa e o método adotado. O segundo revela o desenho de pesquisa. Em seguida, o terceiro aborda o caso, ou seja, a organização objeto de estudo, apresentando de forma breve sua caracterização. O quarto discorre acerca da população e amostra. O quinto apresenta a técnica de coleta de dados. O sexto trata da técnica de análise de dados utilizada no presente estudo. Por fim, o sétimo contempla uma breve apresentação dos aspectos éticos da pesquisa.

#### **3.1 Estratégias de pesquisa e método adotado**

No intuito de atender aos objetivos delineados neste estudo, optou-se em realizar uma pesquisa de carácter descritivo, o qual, na compressão de Malhotra (2012), descreve as características e percepções em relação a determinado fato ou objeto, bem como determina em que grau estão associadas às variáveis em estudo. Além disso, visa expor com precisão situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando mapear a distribuição de um fenômeno (TRIVIÑOS, 2007).

Em relação à estratégia de pesquisa, o estudo configura-se como estudo de caso, que, de acordo com Gil (2002), comporta uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, permitindo a formação de um conhecimento detalhado. Essa estratégia possibilita o entendimento de características significativas a respeito dos fenômenos em um contexto específico (YIN, 2005).

Desta forma, este estudo de caso teve como objeto de análise uma indústria fabricante de eletrodomésticos, melhor apresentada na seção 3.3. A escolha da unidade de análise se deu de forma intencional, visto que se buscou selecionar um caso típico em relação aos fenômenos que se pretende estudar (YIN, 2005). Em linhas gerais, a opção por este caso deu-se também devido à acessibilidade da mesma, ao seu grande porte e a particularidade de ser a única do segmento no estado. Além disso, pode-se destacar a fase de expansão a qual se posiciona e

sua gestão formalizada, com práticas pertinentes a concepção deste trabalho, como possuir os valores organizacionais esposados e o acompanhamento anual da satisfação no trabalho.

No que tange a abordagem do problema de pesquisa, o estudo configura-se pela utilização de uma combinação dos métodos quantitativo e qualitativo de coleta e análise de dados. Por meio do método quantitativo, Chiazzoti (2003) afirma que é possível mensurar variáveis pré-determinadas buscando averiguar sua influência sobre outras variáveis. Ainda, corrobora Malhotra (2012), podem-se quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo.

Em contrapartida, esclarece Vieira (2005), a pesquisa qualitativa possibilita aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, atribuindo importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem. De acordo com Minayo (2010), a abordagem qualitativa deseja oferecer ampla e progressiva compreensão do processo em análise e sua subjetividade, trazendo à tona aspectos da realidade que extrapolam a quantificação.

A utilização do método misto, no entendimento de Goldenberg (2004), admite que o pesquisador possa cruzar as conclusões obtidas, de modo a conseguir maior confiança de que os dados não são produto de um procedimento específico ou de alguma situação particular. Ademais, contribui na compreensão de questões que podem não ser respondidas somente por uma das abordagens, à medida que fornece amplitude e profundidade à investigação e possibilita uma descrição mais rigorosa do fenômeno (CRESWELL, 2010).

Logo, por meio da adoção de tais meios, a investigação analisou a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, considerando a percepção dos colaboradores e gestores de uma indústria fabricante de eletrodomésticos. Para tal, os colaboradores participaram da etapa quantitativa, respondendo a um questionário, enquanto os gestores foram envolvidos na etapa qualitativa, por meio de uma entrevista semiestruturada.

### **3.2 Desenho de pesquisa**

No intuito de facilitar o entendimento acerca da investigação proposta, apresenta-se neste tópico o desenho de pesquisa, o qual se constituiu como base para a coleta de dados e o consequente atendimento dos objetivos propostos, conforme ilustra a Figura 5.

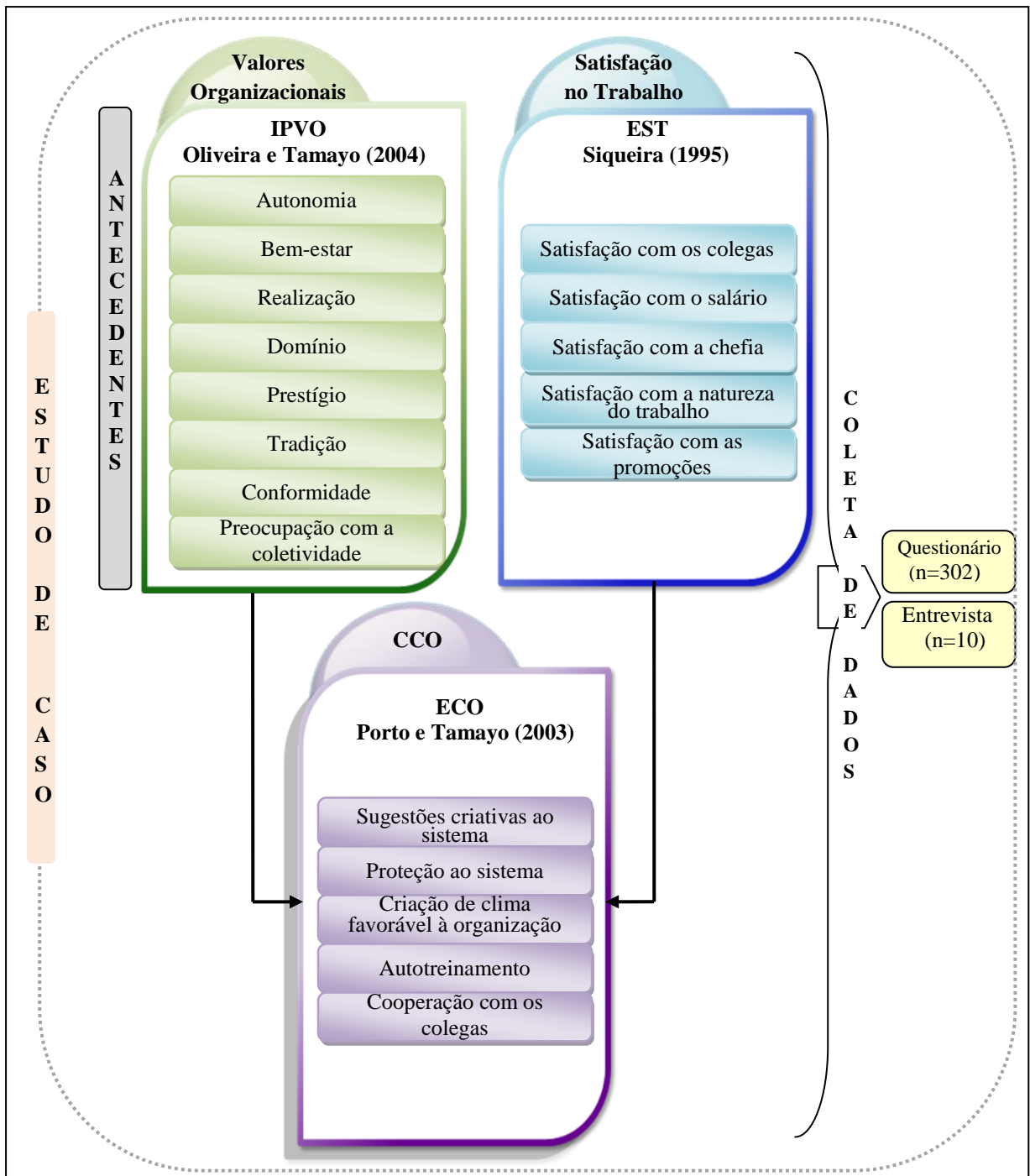


Figura 5 - Desenho de pesquisa  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Como esboça a Figura 5, na etapa de execução, foram construídos os instrumentos de pesquisa baseados nos modelos estabelecidos por Oliveira e Tamayo (2004), Siqueira (1995) e Porto e Tamayo (2003). Os dados foram coletados de acordo com uma amostra que incluí os colaboradores de diversas posições hierárquicas e os gestores, conforme descrito no tópico 3.4 (População e amostra).

### 3.3 O caso

A organização escolhida para o cumprimento desta pesquisa é uma indústria fabricante de eletrodomésticos do RS, que está há quase 30 anos no mercado. Atualmente, a Empresa possui uma força de trabalho composta por 490 colaboradores que trabalham em 28.600 m<sup>2</sup> de área construída na unidade da matriz. Os seus produtos, inteiramente fabricados no Brasil, são comercializados a nível nacional e, seguindo seu projeto de expansão, para outros 43 países. A sua atuação no mercado interno e externo ocorre nos seguintes segmentos: distribuidores, atacadistas, varejistas, lojistas e comércio em geral. A linha de produção é ampla e diversificada com ênfase em produtos como fogões a gás, fogões a lenha, *cooktops*, fornos elétricos, fogões industriais, refrigeradores e expositoras de bebidas e outros.

Sua missão é “Ser autêntica e surpreendente em todos os lares, superando as expectativas e facilitando a vida das pessoas.”. Quanto à sua visão, afirma que espera “Ser reconhecida no mercado nacional e internacional pela autenticidade, qualidade e inovação dos produtos, consolidando a marca.”. Os valores organizacionais declarados pela Empresa são: Humildade e Simplicidade; Ética e Respeito; Superação e Integração da Equipe; Persistência e Atitude; Criatividade e Inovação.

Especificamente quanto ao setor de Recursos Humanos, destaca-se que este possui as funções de seleção, gerenciamento e desenvolvimento do capital humano, consolidando políticas e práticas de gestão de pessoas no ambiente laboral. Dentre essas pode-se citar, por exemplo, o Programa de Ideias, que visa fornecer meios para que os colaboradores expressem suas ideias e sejam recompensados pela mesma, o Trabalho de Ergonomia, voltado à preocupação com o bem-estar e a adequação das melhores condições de trabalho, e o Programa de Capacitação, destinado a disponibilizar oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores. Além disso, o setor é responsável pelo planejamento e execução de atividades relacionadas com a administração de pessoal e possui outras três subáreas atreladas - Serviço Especializado em Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), Enfermaria e Vigilância.

Ressalta-se ainda que, por meio do Sistema de Gestão da Qualidade, a Empresa vem aprimorando seus processos para garantir a excelência em seus produtos e serviços e em consequência a conquista da satisfação de colaboradores, clientes e demais parceiros. Suas últimas certificações foram o Troféu Prata no Prêmio Qualidade RS 2011, a Certificação na Portaria 371 do INMETRO, tanto na linha produtiva como nos seus produtos e, em 2013, o Certificado de Registro do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008.

### 3.4 População e amostra

Sob a ótica de Martins (2006, p.185), a população-alvo de uma pesquisa é definida como o “conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo.”. Neste sentido, a população desta pesquisa tem como característica constituírem a força de trabalho, especificamente colaboradores e gestores, da empresa caso deste estudo.

Para Malhotra (2012) a população consiste na coletânea de elementos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências. Contudo, nem sempre é possível realizar um censo, no qual estejam incluídos todos os membros de uma população. Neste caso, tem-se como alternativa metodológica viável a utilização do processo de amostragem. Hair *et al.* (2007) esclarecem que se uma amostra probabilística suficientemente grande é extraída, então é possível fazer generalizações e inferências estatísticas sobre aquela população.

Na concepção de Malhotra (2012), as técnicas de amostragem classificam-se, em geral, como: a) Não-probabilística – é o pesquisador que decide, arbitrariamente ou conscientemente, os elementos a serem incluídos na amostra; e, b) Probabilística - é quando cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. Baseado nisto, no que se refere à etapa quantitativa desta pesquisa, partiu-se do total de 490 colaboradores, optando pela técnica de amostragem probabilística aleatória, sugerida por Lopes *et al.* (2008), com um nível de confiança de 95%, e erro padrão de 5%. De forma que se chegou a um total de 216 questionários, em conformidade com o cálculo abaixo:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q} = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 490}{(0,05)^2 (490-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \mathbf{216}$$

Todavia, obteve-se um retorno superior ao valor determinado pelo cálculo amostral, totalizando 302 respondentes. Ressalva-se que a Empresa disponibilizou um espaço reservado para a aplicação da pesquisa, de forma que pequenos grupos, de em média 18 colaboradores por vez, eram convidados a responder o questionário. Esses fatores podem ter contribuído para a obtenção de um retorno acima do mínimo apurado pela estimativa amostral.

No que tange a etapa qualitativa, a amostra caracteriza-se em não probabilística intencional e por conveniência, que supõe um procedimento de seleção informal (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2006). Diante dessa perspectiva, foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas com gestores das diferentes áreas da Empresa, conforme sugestão da diretoria da Empresa e a disponibilidade dos pesquisados, até ser percebido o esgotamento das respostas, ou seja, quando elas tenderam a se repetir e novas entrevistas não ofereceriam um ganho qualitativo adicional para o entendimento do fenômeno pesquisado (MINAYO, 2010).

### 3.5 Técnica de coleta de dados

O estudo foi realizado por meio de duas etapas distintas. As seções a seguir detalham cada uma delas.

#### 3.5.1 Etapa quantitativa

Nesta etapa a coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário estruturado, composto de quatro partes, conforme segue:

**PARTE I:** A primeira parte é composta por oito questões sociodemográficas e profissionais, visando obter os dados de identificação dos respondentes. O conteúdo e forma de abordagem das questões encontram-se posto no Quadro 11.

Questões	Forma de Abordagem
<b>Idade</b>	Questão aberta
<b>Sexo</b>	Questão fechada
<b>Escolaridade</b>	Questão fechada
<b>Estado civil</b>	Questão fechada
<b>Nº de filhos</b>	Questão aberta
<b>Tempo de serviço</b>	Questão aberta
<b>Setor de atuação</b>	Questão aberta
<b>Cargo</b>	Questão aberta

Quadro 11 – Questões para identificação do perfil dos pesquisados

Fonte: Elaborado pela autora.



**Parte II:** A parte II é composta por questões referentes aos comportamentos de cidadania organizacional, mensuradas por meio da Escala de Civismo nas Organizações (ECO), formatada e validada por Porto e Tamayo (2003).

A ECO contém 41 itens, disseminados em cinco fatores: Sugestões criativas ao sistema; Proteção ao sistema; Criação de clima favorável à organização no ambiente externo; Auto treinamento; e Cooperação com os colegas. Convém ressaltar que para avaliação dos itens é utilizada uma escala *likert* de 5 pontos (1=nunca; 2=quase nunca; 3=às vezes; 4=quase sempre; 5=sempre). Os autores explanam que os cinco fatores apresentaram boa consistência interna e explicaram 45% da variância total, ressaltando que a variância explicada pelo primeiro fator é superior aos demais, o que poderia indicar uma estrutura unifatorial. Entretanto, cada um dos outros fatores explicam, pelo menos, 3% da variância o que indica a presença de outros fatores relevantes (PORTO; TAMAYO, 2003).

Observa-se no Quadro 12, a disposição dos itens e dos valores de *Alpha de Cronbach* em seu fator da ECO correspondente.

Fatores	Itens	Alpha de Cronbach
<b>Sugestões criativas ao sistema</b>	1, 2, 4, 8, 11, 14, 15, 22, 25, 29, 32, 34 e 35	0,91
<b>Proteção ao sistema</b>	6, 7, 16, 17, 19, 24 e 41	0,80
<b>Criação de clima favorável à organização no ambiente externo</b>	3,12, 18, 23, 27, 28, 31 e 39	0,90
<b>Autotreinamento</b>	5, 10, 33 e 36	0,84
<b>Cooperação com os colegas</b>	9, 13, 20, 21, 26, 30, 37, 38 e 40	0,85

Quadro 12 – Fatores, itens e confiabilidade da ECO  
Fonte: Elaborado com base em Porto e Tamayo (2003).

**Parte III:** Nesta parte III constam as questões alusivas aos valores organizacionais, ponderados por meio do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido e validado por Oliveira e Tamayo (2004).

O IPVO é composto por 48 itens, distribuídas em oito fatores: Autonomia; Bem-estar; Realização; Domínio; Prestígio; Conformidade; Tradição; e Preocupação com a coletividade. Segundo Oliveira e Tamayo (2004), para a construção do inventário, formularam-se definições constitutivas e operacionais para cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais esperados, com base na teoria dos valores humanos (SCHWARTZ, 2005). A seguir foram elaborados os itens, sendo que cada um deles é uma breve descrição do perfil de uma organização hipotética (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A escala de avaliação do IPVO é formada por 6 pontos (1=é muito parecida com a minha organização; 2=é parecida com a minha organização; 3=é mais ou menos parecida com

minha organização; 4=é pouco parecida com minha organização; 5=não se parece com minha organização; 6=não se parece em nada com minha organização). Ainda, convém ressaltar que os índices de confiabilidade das dimensões desse instrumento foram superiores a 0,80, com exceção dos fatores conformidade e tradição (alfa = 0,75), o que viabiliza a sua utilização.

No Quadro 13 verifica-se o arranjo dos itens e dos índices de *Alpha de Cronbach* de acordo com os fatores do IPVO.

Fatores	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
<b>Autonomia</b>	1, 13, 23, 26,29, 30, 40 e 46	0,87
<b>Bem-estar</b>	5, 9, 14, 22, 32 e 48	0,87
<b>Realização</b>	4, 8, 20, 24 e 36	0,80
<b>Domínio</b>	10, 18, 37, 39, 42 e 45	0,80
<b>Prestígio</b>	07, 25, 33 e 35	0,81
<b>Conformidade</b>	11, 17, 27, 28, 34, 41 e 43	0,75
<b>Tradição</b>	06, 12, 19, 31 e 47	0,75
<b>Preocupação com a coletividade</b>	2, 3, 15, 16, 21, 38 e 44	0,86

Quadro 13 – Fatores, itens e confiabilidade do IPVO

Fonte: Elaborado com base em Oliveira e Tamayo (2004).

**Parte IV:** Na última parte estão dispostas as questões relacionadas à satisfação no trabalho, avaliada por meio da versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), construída e validada por Siqueira (1995). Ressalta-se que a correlação foi elevada e quase perfeita entre a forma completa da EST com 25 itens e a sua versão reduzida, com 15 (SIQUEIRA, 1995, 2008).

A versão reduzida respeita a estrutura de cinco componentes da versão completa, a saber: Satisfação com os colegas; Satisfação com o salário; Satisfação com a chefia; Satisfação com a natureza do trabalho; e a Satisfação com promoções. As respostas dos sujeitos são obtidas por meio de uma escala de 7 pontos (1=totalmente insatisfeito; 2=muito insatisfeito; 3=insatisfeito; 4=indiferente; 5=satisfeito; 6=muito satisfeito; 7=totalmente insatisfeito).

O Quadro 14 mostra os fatores que compõem essa escala, bem como os itens correspondentes a cada um deles e seus respectivos coeficientes *Alpha de Cronbach* satisfatórios.

Fatores	Itens	Alpha de Cronbach
Satisfação com os colegas	1, 4 e 14	0,81
Satisfação com o salário	3, 6 e 11	0,90
Satisfação com a chefia	10, 12 e 15	0,84
Satisfação com a natureza do trabalho	5, 8 e 13	0,77
Satisfação com as promoções	2, 7 e 9	0,81

Quadro 14 – Fatores, itens e confiabilidade da versão reduzida da EST

Fonte: Elaborado com base em Siqueira (1995, 2008).

Também, é importante destacar que, devido à diversidade de modelos para a construção do questionário, evidenciou-se um grande número de alternativas e escalas com distintas variações. Viera e Dalmoro (2008) mencionam que se deve evitar essa situação, isto é, o uso de escalas com formatos diferentes. Frente a esse entendimento, optou-se por adaptar as escalas da IPVO e EST a escala empregada na ECO, ou seja a uma escala *likert* de cinco pontos, conforme demonstra a Figura 6.

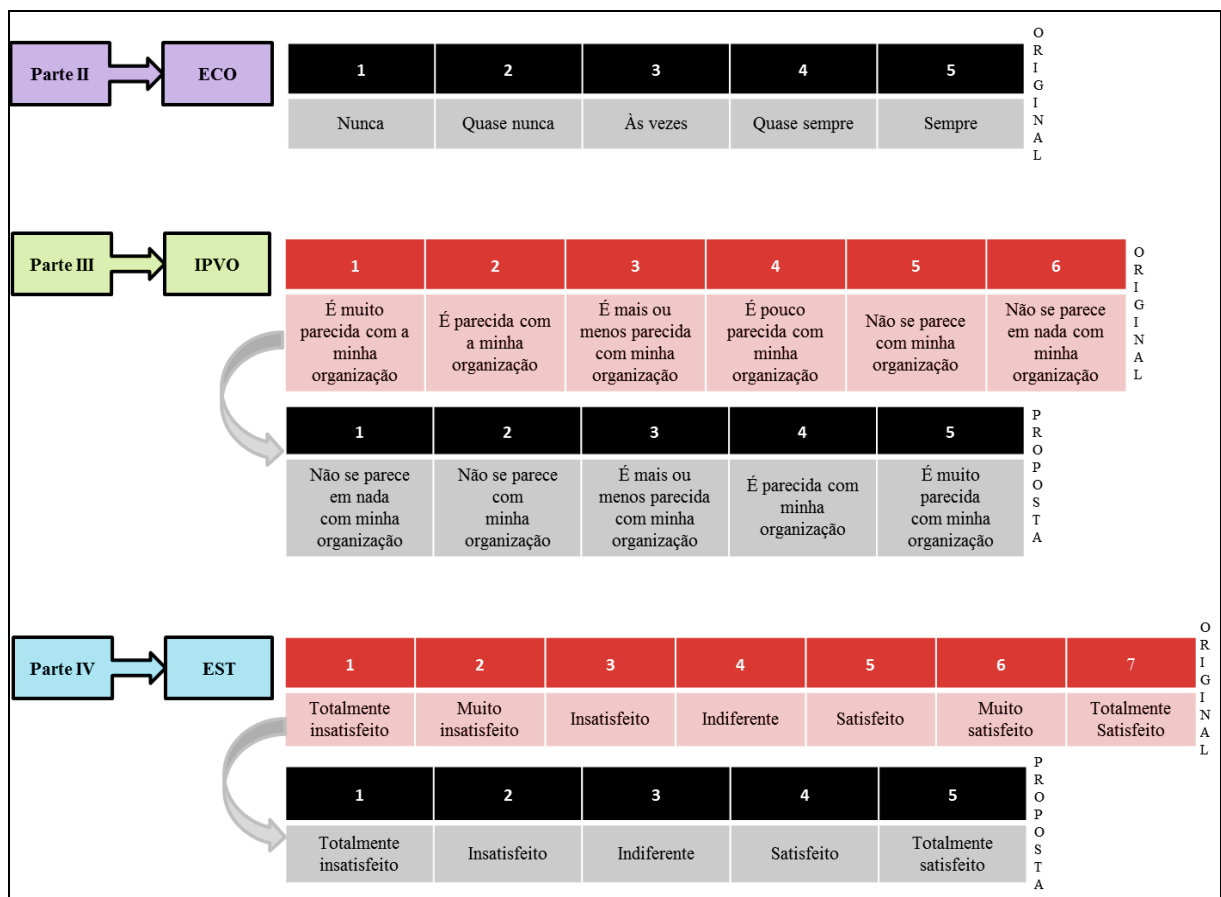


Figura 6 – Escalas dos modelos ECO, IPVO e EST

Fonte: Elaborado com base em Porto e Tamayo (2003), Oliveira e Tamayo (2004) e Siqueira (1995).

Segundo Malhotra (2012), as diretrizes tradicionais sugerem que o número adequado de categorias deve ser sete, somando-se ou subtraindo-se mais ou menos dois, ou seja, entre cinco e nove. Logo, a escala de cinco pontos foi escolhida por ser semelhante, em termos de resultados médios, a escala de sete pontos, sendo, contudo, mais aconselhada por proporcionar uma maior facilidade e rapidez de utilização (VIEIRA; DALMORO, 2008). Vieira e Dalmoro (2008) advertem também que a complexidade da tomada de decisão pode interferir nos resultados do estudo e em questionários que envolvem um grande número de questões, como o deste estudo, tornando-se mais apropriado eleger escalas menores para diminuir o número total de opções a serem analisadas.

Por fim, visando simplificar o preenchimento pelos pesquisados, a pontuação do IPVO foi também invertida, pois como afirma Barnette (2000), as escalas devem mostrar claramente um contínuo de direção, evitando formatos diferentes com inversão do sentido num mesmo instrumento. Essa nova configuração proposta para as escalas igualmente pode ser visualizada na Figura 6. O instrumento de pesquisa construído é apresentado no Apêndice A.

### 3.5.2 Etapa qualitativa

Esta etapa compreendeu a realização de 10 entrevistas semiestruturadas com os gestores de diferentes áreas da empresa investigada. Os questionamentos, que compõem o instrumento utilizado nesta etapa envolvem a percepção dos entrevistados quanto aos comportamentos de cidadania praticados na organização, aos valores organizacionais e à satisfação no trabalho, procurando complementar os achados da etapa quantitativa. Lembra-se que os gestores foram escolhidos por serem ponderados como os representantes formais da organização, em relação aos demais colaboradores (EISENBERGER *et al.*, 2002).

O roteiro da entrevista, exibido no Apêndice B, foi composto por 17 questões abertas, arquitetadas com base na literatura acerca dos construtos pesquisados. Salienta-se que mediante a autorização de todos os participantes, as entrevistas foram gravadas e, a posteriori, transcritas para fins de análise do conteúdo coletado.

### 3.6 Técnica de análise de dados

Este estudo coletou dados quantitativos e qualitativos, de forma que a análise desses dados ocorreu, também, em duas etapas distintas.

#### 3.6.1 Etapa quantitativa

Como processo inicial realizou-se a codificação e representação por indicadores numéricos formando um banco de dados, organizado com o auxílio do *software* “Windows Excel®”. Após, esses dados foram transpostos para o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 20.0, o que corroborou para a mensuração, a organização e o cruzamento das variáveis levantadas.

Para traçar o perfil dos pesquisados foram efetuadas análises estatísticas e de frequência relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais pesquisadas. Neste sentido, sucederam-se estatísticas de frequência para as variáveis gênero, escolaridade, estado civil, filhos, número de filhos, setor de atuação e cargo ocupado e cálculo de média para as variáveis idade e tempo de serviço na empresa.

Em seguida, como técnica apropriada para obtenção dos construtos dos modelos estudados utilizou-se a análise fatorial. Conforme Hair *et al.* (2009), a análise fatorial aborda o problema de como analisar a estrutura de inter-relações existentes entre as variáveis com a definição de uma série de dimensões subjacentes comuns, conhecidas como fatores. No caso deste estudo, o método de análise fatorial utilizado foi o dos componentes principais, no qual se leva em conta a variância total dos dados, buscando-se encontrar estruturas comuns (MALHOTRA, 2012).

Para avaliar a confiabilidade dos fatores obtidos a partir da análise fatorial, foi empregado o indicador *Alpha de Cronbach*. Segundo Hair *et al.* (2009), a confiabilidade representa o grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir. Posterior a isto, foram construídos os fatores tendo por base as médias das variáveis com carga fatorial satisfatória para cada fator.

Ainda, para determinar se a percepção dos pesquisados difere quando consideradas às variáveis pessoais e profissionais realizaram-se testes T e ANOVA para amostras

independentes. No entendimento de Pestana e Gageiro (2008), esses testes são utilizados quando se pretende comparar as médias de uma variável entre segmentos da amostra.

Posterior a estas análises, foi estabelecida a relação entre os fatores dos valores organizacionais, da satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional. Para isso empregou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, o qual, segundo Hair *et al.* (2009), indica a força de associação entre quaisquer duas variáveis.

Por último, com a intenção de analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, foram concretizadas as análises de regressão múltiplas. Esta técnica busca verificar, mensurar e avaliar a influência de um conjunto de variáveis explicativas métricas sobre uma única variável dependente métrica que representa um fenômeno sobre o qual há interesse de estudo (FÁVERO *et al.*, 2009). De forma que, no presente estudo, a variável dependente refere-se ao comportamento de cidadania organizacional e as variáveis independentes referem-se aos valores organizacionais e a satisfação no trabalho.

### 3.6.2 Etapa qualitativa

Para o tratamento dos dados da etapa qualitativa foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, a qual Minayo (2010) assegura ser o método mais comumente adotado no tratamento de dados desta natureza. A autora, apoiada nos estudos de Bardin (1979), explica que essa técnica constitui-se na análise de informações sobre o comportamento humano, possibilitando uma aplicação bastante variada e que tem duas funções: verificação de questões e descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos.

Nesse sentido, Minayo (2010) explica que, operacionalmente, a análise de conteúdo parte de uma revisão de literatura. A partir de então, para atingir um nível mais aprofundado, relaciona as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articula a superfície dos textos com os fatores que determinam suas características (MINAYO, 2010).

Em linhas gerais, os dados qualitativos foram analisados em três fases consideradas fundamentais (GODOY, 1995; MINAYO, 2010). A primeira, pré-análise, é a fase de organização e sistematização das ideias, na qual as 10 entrevistas foram transcritas integralmente, constituindo um arquivo base que concentrou todos os dados coletados,

organizados por entrevistado. Com as entrevistas transcritas, realizou-se uma leitura inicial, com foco na retomada dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado.

A segunda fase constitui a exploração do material, na qual todos os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. Nessa etapa, para garantir uma análise profunda, as respostas das referidas entrevistas foram codificadas por temas. Para realizar o isolamento dos aspectos temáticos relacionados aos fenômenos estudados no texto, foi utilizada, fundamentalmente, a abordagem seletiva proposta por Van Manen (1990), a qual foi empregada para orientar a interpretação do texto e compreendeu uma leitura e releitura do material para identificar declarações marcantes e frases que revelavam a experiência vivida pelos gestores pesquisados.

Finalmente, a terceira fase é a de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, na qual os dados são tratados a fim de se tornarem significativos e válidos, para a proposição de inferências e realização de interpretações. Nesse momento, foram determinados os temas essenciais e incidentais advindo da etapa anterior, sendo os primeiros relacionados aos temas fundamentais para compreender cada fenômeno e os segundos relacionados de forma secundária (VAN MANEN, 1990). Destaca-se que se optou pela interpretação dos temas essenciais, e inter-relacionaram-se os resultados obtidos com o quadro teórico do estudo e com os resultados alcançados na etapa quantitativa.

O Quadro 15 contempla um resumo dos procedimentos de coleta e análise de dados de acordo com cada objetivo elencado para este estudo, com suas respectivas categorias de análise e os autores que embasaram as construções.

(continua)

Objetivos	Categorias de Análise	Autores	Coleta de dados	Análise de dados
<b>Caracterizar o perfil sociodemográfico dos colaboradores.</b>	<u>Perfil dos Entrevistados</u>	-	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte I)  <u>Qualitativa:</u> Entrevistas semiestruturadas	<u>Quantitativa</u> Frequência e média
<b>Identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes na visão dos colaboradores e dos gestores da organização estudada.</b>	<u>Comportamentos de Cidadania Organizacional:</u> -Sugestões criativas ao sistema -Proteção ao sistema -Criação de ambiente favorável à organização no ambiente externo -Autotreinamento -Cooperação com os colegas	Porto e Tamayo (2003)	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte II) - ECO  <u>Qualitativa:</u> Entrevistas semiestruturadas	<u>Quantitativa:</u> Análise fatorial <i>Alpha de Cronbach</i> Análise descritiva (média e desvio padrão) Testes T/ANOVA  <u>Qualitativa:</u> Análise de conteúdo

(conclusão)

<b>Objetivos</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Autores</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>Análise de dados</b>
<b>Identificar os valores organizacionais praticados pela empresa estudada segundo a percepção de seus colaboradores e gestores.</b>	<u>Valores Organizacionais:</u> -Autonomia -Bem-estar -Realização -Domínio -Prestígio -Tradição -Conformidade -Preocupação com a coletividade	Oliveira e Tamayo (2004)	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte III) - IPVO  <u>Qualitativa:</u> Entrevistas semiestruturadas	<u>Quantitativa:</u> Análise fatorial <i>Alpha de Cronbach</i> Análise descritiva (média e desvio padrão) Testes T/ANOVA  <u>Qualitativa:</u> Análise de conteúdo
<b>Avaliar a satisfação dos colaboradores e gestores frente às dimensões do seu trabalho.</b>	<u>Satisfação no Trabalho</u> -Satisfação com os colegas -Satisfação com o salário -Satisfação com a chefia -Satisfação com a natureza do trabalho -Satisfação com as promoções	Siqueira (1995)	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte IV) - EST  <u>Qualitativa:</u> Entrevistas semiestruturadas	<u>Quantitativa:</u> Análise fatorial <i>Alpha de Cronbach</i> Análise descritiva (média e desvio padrão) Testes T/ANOVA  <u>Qualitativa:</u> Análise de conteúdo
<b>Estabelecer as relações entre os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.</b>	<u>Valores Organizacionais</u> (Fatores)  <u>Satisfação no Trabalho</u> (Fatores)  <u>Comportamentos de Cidadania Organizacional</u> (Fatores)	Oliveira e Tamayo (2004)  Siqueira (1995)  Porto e Tamayo (2003)	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte II, III e IV)	<u>Quantitativa:</u> Correlação de Pearson
<b>Analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional.</b>	<u>Valores Organizacionais</u> (Fatores)  <u>Satisfação no Trabalho</u> (Fatores)  <u>Comportamentos de Cidadania Organizacional</u> (Fatores)	Oliveira e Tamayo (2004)  Siqueira (1995)  Porto e Tamayo (2003)	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte II, III e IV)	<u>Quantitativa:</u> Regressão múltipla

Quadro 15 – Síntese dos procedimentos de coleta e análise de dados

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.7 Aspectos Éticos

O presente estudo, os seus instrumentos de coleta de dados, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C) e o Termo de Confidencialidade (Apêndice D) seguiram todos os procedimentos éticos que foram estabelecidos pela



Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos. Assim, ressalta-se que o estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) (número do parecer: 504.200), reconhecido pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).



## 4 RESULTADOS

O presente capítulo contempla os resultados do estudo, alinhados com os objetivos propostos no capítulo introdutório. Após a análise da amostra, estes resultados foram ponderados por meio de cinco enfoques, dispostos nas seções a seguir.

O primeiro buscou caracterizar o perfil sociodemográfico dos colaboradores, participantes tanto da etapa quantitativa quanto da qualitativa. O segundo procurou identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes na visão dos colaboradores e dos gestores da organização estudada. O terceiro tratou de identificar os valores organizacionais praticados pela empresa segundo a percepção de seus colaboradores e gestores. O quarto buscou avaliar a satisfação dos colaboradores e gestores frente às dimensões do seu trabalho. Já o quinto visou estabelecer as relações entre os três construtos pesquisados. Enquanto o enfoque da última seção destina-se a analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional.

### 4.1 Perfil dos pesquisados

Em relação à amostra pesquisada, na etapa quantitativa, foram investigados 302 colaboradores pertencentes a diversas posições hierárquicas da Empresa pesquisada. Em conjunto, os dados da Tabela 1 e da Tabela 2 apresentam o perfil dos pesquisados.

Tabela 1- Perfil dos pesquisados (idade)

Variável	$\bar{x}$ (anos)	DP (anos)
Idade	32,67	10,270

Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra foi composta por 74,8% de homens e 25,2% de mulheres, os quais possuem, em média, 32,67 anos. Tais resultados vão ao encontro ao apresentado no estudo econômico desenvolvido pela FIERGS (2011), o qual demonstra que há um predomínio de trabalhadores do sexo masculino na Indústria de Material Elétrico do RS. Além disso, a

mesma pesquisa destaca que os trabalhadores são jovens, com idade média de 32,6 anos, equivalente ao encontrado nesta pesquisa.

Quanto à escolaridade, a maior parte dos pesquisados possui ensino fundamental incompleto (34,2%), seguido de ensino médio completo (25,8%) e ensino fundamental completo (14,9%). Esse resultado revela um cenário ainda um pouco diversificado em comparação com a perspectiva da FIERGS (2011), a qual relata que as indústrias do RS estão cada vez mais contratando trabalhadores melhores qualificados ou investindo em programas de qualificação, tendo 42,2% de sua força de trabalho com ensino médio completo.

Tabela 2 - Perfil dos pesquisados (sexo, escolaridade, estado civil, filhos e nº de filhos)

Variáveis	Pesquisados	Frequência	%
<b>Sexo</b>	Masculino	225	74,8%
	Feminino	76	25,2%
<b>Escolaridade</b>	Ensino Fund. Incompleto	101	34,2%
	Ensino Fund. Completo	44	14,9%
	Ensino Médio Incompleto	18	6,1%
	Ensino Médio Completo	76	25,8%
	Curso Técnico	23	7,8%
	Ensino Superior Incompleto	27	9,2%
	Ensino Superior Completo	5	1,7%
	Pós-Graduação	1	0,3%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	113	37,8%
	Casado	100	33,4%
	Divorciado	18	6,0%
	Viúvo	4	1,3%
	União Estável	64	21,4%
<b>Filhos</b>	Sim	130	43,0%
	Não	172	57,0%
<b>Nº de Filhos</b>	Um	72	55,4%
	Dois	44	33,8%
	Três	12	9,2%
	Quatro	2	1,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o estado civil, constatou-se que 37,8% dos colaboradores são solteiros, sendo também significativa a parcela de casados (33,4%) e dos que estão em uma união estável (21,4%). Além disso, a maior parte dos pesquisados (57,0%) não possui filhos, o que pode ser explicado pela idade média da amostra (32,67 anos) e o expressivo percentual de solteiros participantes da pesquisa. Ainda ressalta-se que, entre aqueles que possuem filhos (43,0%), há a preponderância de apenas um filho (55,4%).

A respeito das atividades profissionais, os dados da Tabela 3 e da Tabela 4 fornecem, em conjunto, o perfil dos pesquisados. Primeiramente, ao analisar o tempo de serviço,

verificou-se que os colaboradores possuem em média 4,86 anos de atuação na Empresa. Esse índice pode ser considerado alto, visto que em média o trabalhador permanece empregado nesta indústria por 48 meses (FIERGS, 2011).

Tabela 3 - Perfil das atividades profissionais dos pesquisados (tempo de empresa)

Variável	$\bar{x}$ (anos)	Desvio (anos)
Tempo de Empresa	4,86	5,163

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à distribuição dos sujeitos pesquisados nos setores de atuação da Empresa, a maior parte está alocada no Setor Produtivo (79,0%). De forma que, no que tange ao cargo ocupado, destacaram-se as funções ligadas a esse setor, sendo o maior percentual referente ao cargo de auxiliar de produção (34,9%). Ressalta-se que todos os cargos da Empresa foram pesquisados.

Tabela 4 - Perfil das atividades profissionais dos pesquisados (setor de atuação e cargo ocupado)

Variáveis	Pesquisados	Frequência	%
<b>Setor de Atuação</b>	Produção	237	79,0%
	Administrativo	19	6,3%
	Engenharia	13	4,3%
	Outros	31	10,3%
<b>Cargo Ocupado</b>	Auxiliar de Produção	101	34,9%
	Serviços Gerais	41	14,2%
	Operador de Máquinas	22	7,6%
	Pintor	17	5,9%
	Montador	14	4,8%
	Soldador	10	3,5%
	Outros	84	29,1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na segunda etapa, a etapa qualitativa, foram investigados gestores das diferentes áreas da Empresa, totalizando 10 entrevistados. Para garantir a confidencialidade e o anonimato, os gestores são tratados nesta pesquisa como G1 para o Gestor 1, G2 para o Gestor 2 e, assim, sucessivamente, conforme ilustra a Tabela 5, que contempla os dados de perfil dos entrevistados.

Tabela 5 - Perfil dos gestores entrevistados

Entrevistado	Cargo Ocupado	Idade (anos)	Sexo	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo
G1	Gestor de Laboratórios	38	Masculino	Superior Completo	17 anos	11 anos
G2	Gestor de Manutenção	28	Masculino	Superior Incompleto	10 anos	9 anos
G3	Gestor de Segurança	31	Masculino	Curso Técnico	5 meses	5 meses
G4	Gestor de Engenharia	32	Masculino	Superior Completo	17 anos	7 anos
G5	Gestor de Vendas	28	Masculino	Superior Completo	12 anos	4 anos
G6	Gestor da Qualidade	27	Masculino	Superior Completo	2 anos	1 ano
G7	Gestor da Refrigeração	31	Masculino	Superior Completo	11 anos	7 anos
G8	Gestor de Marketing	28	Masculino	Superior Incompleto	6 anos	6 anos
G9	Gestor de Produção	28	Masculino	Superior Incompleto	10 anos	2 anos
G10	Gestor de Pesquisa e Desenvolvimento	33	Masculino	Superior Completo	14 anos	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da Tabela 5 permite identificar que a faixa etária dos gestores entrevistados varia de 27 a 38 anos, sendo todos do sexo masculino. No que tange a escolaridade, a maioria possui curso superior completo. Quanto ao tempo de empresa, a maior parte dos entrevistados possui 10 ou mais anos de atuação e está há cinco anos ou mais na função atual.

#### 4.2 Comportamento de cidadania organizacional: a visão dos colaboradores e gestores

A fim de identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes na visão dos colaboradores e gestores apresenta-se nesta seção, em um primeiro momento, a análise quantitativa dos dados obtidos por meio da aplicação da Escala de Civismo nas Organizações (PORTO; TAMAYO, 2003) aos colaboradores de diversas posições hierárquicas da Empresa. Em seguida, aborda-se a análise das entrevistas realizadas com os gestores, sobre questões relacionadas aos CCO praticados em sua organização. Para concluir, exhibe-se uma discussão conjunta dos resultados das análises quantitativas e qualitativas relativas aos CCO.

#### 4.2.1 Visão dos colaboradores acerca do comportamento de cidadania organizacional

Com o intuito de identificar a visão dos colaboradores acerca dos CCO realizou-se, primeiramente, a técnica estatística da análise fatorial exploratória das variáveis que compõe a Escala de Civismo nas Organizações de Porto e Tamayo (2003). Assim, inicialmente foram utilizadas as 41 questões do instrumento para encontrar possíveis associações entre as variáveis, de maneira a agrupá-las em fatores comuns (HAIR *et al.*, 2009).

No entanto, o emprego da análise fatorial requer a realização de testes estatísticos iniciais que confirmem a adequação do conjunto de dados à referida técnica, como os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de Esfericidade de Bartlett, aplicados neste estudo. Segundo Pestana e Gageiro (2008), o teste de KMO indica se a correlação entre os pares de variáveis pode ser explicada por outras variáveis, sendo considerados adequados à análise valores próximos a 1,0 e inaceitáveis os valores inferiores a 0,5. Em relação ao teste de Esfericidade de Bartlett, Malhotra (2012) explica que esse examina a hipótese de que as variáveis não estejam correlacionadas na população, ou seja, a matriz de correlação da população é uma matriz identidade, na qual cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria, mas não apresenta correlação com as outras variáveis. De tal modo, como exhibe a Tabela 6, os resultados dos testes foram satisfatórios, uma vez que foi obtido para o KMO o coeficiente de 0,917 e o teste de Esfericidade de Bartlett apresentou valores favoráveis (*sig* 0,000).

Tabela 6 - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para comportamento de cidadania organizacional

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de Bartlett	
0,917	Qui-Quadrado	5010,111
	Df	630
	Sig	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro aspecto que deve ser observado diz respeito à avaliação das comunalidades, as quais representam a quantia de variância explicada pela solução fatorial de cada variável, onde comunalidades menores que 0,5 são consideradas como explicação insuficiente (HAIR *et al.*, 2009). Com a realização dessa avaliação, foram extraídas cinco questões do instrumento (ECO7, ECO15, ECO30, ECO31 e ECO36), as quais apresentaram índices

inferiores a 0,5. Com as exclusões, o instrumento passou a ter 36 questões apropriadas para análise.

Os dados foram rotacionados novamente, obtendo-se um conjunto de variáveis que atende aos pressupostos necessários. Assim, após os testes iniciais, com o conjunto de dados considerado conforme definido, os dados referentes à ECO foram submetidos à análise fatorial de componentes principais, com normalização *Kaiser* e método de rotação *varimax*. A resolução sobre o número de fatores deu-se por meio da consideração de dois critérios, sugeridos por Hair *et al.* (2009). O primeiro foi o do autovalor (*eigenvalue*), o qual corresponde ao quanto cada fator consegue explicar a variância e considera apenas os valores superiores a 1,0 (HAIR *et al.*, 2009). O segundo critério refere-se ao percentual da variância explicada, o qual deve atingir valores de no mínimo 60% da variância acumulada (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 7 exhibe os resultados obtidos.

Tabela 7 - Autovalores e percentual da variância explicada da ECO

Fator	Autovalores		
	Total	% da Variância	% Acumulado
Fator 1	11,071	30,753	30,753
Fator 2	3,626	10,071	40,824
Fator 3	2,249	6,246	47,070
Fator 4	1,717	4,768	51,839
Fator 5	1,299	3,609	55,448
Fator 6	1,118	3,106	58,554
Fator 7	1,075	2,987	61,541

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 indica que a análise fatorial resultou em sete fatores, os quais explicam 61,54% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 30,75% da variância total. Ressalta-se, novamente, que o número de fatores não foi previamente definido, considerando-se apenas os fatores que obtiveram autovalores superiores a 1,0.

Em seguida, para medir a consistência interna dos fatores obtidos fez-se uso do teste de *Alpha de Cronbach*, o qual, segundo Hair *et al.* (2009), pode apresentar um coeficiente variando de 0 a 1, sendo que um valor de pelo menos 0,7 reflete uma confiabilidade satisfatória. Destaca-se que, nesta etapa, excluiu-se o fator 7, formado apenas por uma variável, o que impossibilita a realização do referido teste de confiabilidade (HAIR *et al.*, 2007). A Tabela 8 demonstra os índices encontrados.



Tabela 8 - Confiabilidade dos fatores da ECO

<b>Fator</b>	<b>Nº de variáveis</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Fator 1</b>	8	0,876
<b>Fator 2</b>	7	0,868
<b>Fator 3</b>	7	0,833
<b>Fator 4</b>	5	0,809
<b>Fator 5</b>	5	0,788
<b>Fator 6</b>	3	0,729
<b>Fator 7</b>	1	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados constantes na Tabela 8 desponta que, com exceção do Fator 7 para o qual não foi possível calcular o *Alpha de Cronbach*, os fatores 1, 2, 3, 4, 5 e 6 possuem índices de confiabilidade significativos. Observa-se, também, que, de acordo com a classificação sugerida por Hair *et al.* (2007), para o fator 1, o fator 2, o fator 3 e o fator 4 os índices obtidos apresentaram consistência interna muito boa, com alfas superiores a 0,8. Enquanto que para o fator 5 e o fator 6 os índices revelaram uma boa consistência interna, com alfas superiores a 0,7.

Portanto, considerando a amostra pesquisada, os resultados na análise fatorial da ECO indicaram a presença de seis fatores, um fator a mais em relação ao modelo original, totalizando 35 variáveis, as quais constatou-se possuírem uma carga fatorial superior a 0,4. Conforme apontam Hair *et al.* (2009), as cargas fatoriais acima de 0,3 atingem o nível mínimo, cargas fatoriais de 0,4 são mais importantes e as maiores que 0,5 são consideradas estatisticamente significativas. Na Tabela 9, pode-se consultar a composição de cada fator criado, em relação as suas variáveis, a descrição e a carga fatorial das mesmas, a proposta de nomeação para os fatores criados, bem como o fator correspondente ao modelo original desenvolvido por Porto e Tamayo (2003).

No primeiro fator extraído evidencia-se a predominância da dimensão “Criação de clima favorável à organização no ambiente externo” do modelo original, sendo, portanto, mantida a denominação. Porém, cabe citar que o fator contém uma variável associada à dimensão “Proteção ao sistema” (“*Zelo pelo patrimônio desta organização*”), a qual acredita-se que sua interpretação pode ter sido associada a preocupação com a marca e a imagem da Empresa no mercado, ativos intangíveis do patrimônio de grande importância (KOTLER; KELLER, 2012), por conseguinte, relacionada inclusive a dimensão “Criação de clima favorável à organização no ambiente externo”. Assim, compreende-se que o sentido do fator 1 diz respeito a comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003).

Tabela 9 – Análise fatorial da ECO

Var.	Descrição	Fator Original ECO	Carga
<b>FATOR 1 – Criação de clima favorável à organização no ambiente externo (<math>\alpha = 0,876</math>)</b>			
27	Dou informações boas sobre esta organização	Criação de clima favorável	0,795
39	Defendo os produtos ou serviços desta organização	Criação de clima favorável	0,778
3	Procuo defender a empresa que trabalho	Criação de clima favorável	0,702
23	Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta organização	Criação de clima favorável	0,657
41	Zelo pelo patrimônio desta organização	Proteção ao sistema	0,611
12	Costumo elogiar esta organização	Criação de clima favorável	0,580
28	Informo sobre o papel desta organização na sociedade	Criação de clima favorável	0,555
18	Descrevo as qualidades desta organização	Criação de clima favorável	0,554
<b>FATOR 2 – Sugestões criativas ao sistema (<math>\alpha = 0,868</math>)</b>			
2	Contribuo com novas ideias para o melhor aproveitamento do ambiente físico	Sugestões criativas ao sistema	0,753
1	Dou sugestões para resolver problemas no setor onde trabalho	Sugestões criativas ao sistema	0,720
4	Contribuo com novas rotinas que possam melhorar o desempenho do meu setor	Sugestões criativas ao sistema	0,648
35	Dou sugestão sobre a disposição do ambiente físico da minha área	Sugestões criativas ao sistema	0,543
8	Realizo formas mais eficientes de fazer as tarefas	Sugestões criativas ao sistema	0,542
29	Dou sugestão para melhorar o funcionamento do setor	Sugestões criativas ao sistema	0,488
11	Dou sugestões sobre novos produtos e serviços	Sugestões criativas ao sistema	0,459
<b>FATOR 3 – Cooperação com os colegas (<math>\alpha = 0,833</math>)</b>			
40	Ajudo colegas na resolução de problemas	Cooperação com os colegas	0,727
38	Colaboro quando colegas me pedem auxílio no trabalho	Cooperação com os colegas	0,722
26	Ofereço ajuda aos colegas que estejam sobrecarregados	Cooperação com os colegas	0,714
37	Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais	Cooperação com os colegas	0,697
20	Ofereço-me para ajudar um colega que está com dificuldade no trabalho	Cooperação com os colegas	0,552
13	Oriento um colega menos experiente no trabalho	Cooperação com os colegas	0,475
21	Repasso meus conhecimentos para os colegas de trabalho	Cooperação com os colegas	0,460
<b>FATOR 4 – Proteção ao sistema (<math>\alpha = 0,809</math>)</b>			
16	Zelo pela limpeza do ambiente de trabalho	Proteção ao sistema	0,772
17	Procuo conhecer os meus equipamentos de trabalho	Proteção ao sistema	0,757
19	Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho	Proteção ao sistema	0,678
6	Utilizo de forma adequada os equipamentos da organização	Proteção ao sistema	0,655
24	Uso com cuidado os equipamentos desta organização	Proteção ao sistema	0,558
<b>FATOR 5 – Sugestões à gestão organizacional (<math>\alpha = 0,788</math>)</b>			
25	Dou sugestão para melhorar a estrutura da organização	Sugestões criativas ao sistema	0,755
34	Contribuo com sugestões para melhorar o gerenciamento da organização	Sugestões criativas ao sistema	0,645
22	Penso em novos usos para equipamentos ociosos	Sugestões criativas ao sistema	0,612
32	Dou novas ideias para aumentar a produtividade	Sugestões criativas ao sistema	0,442
14	Repasso ideias novas sobre o meu trabalho nesta organização	Sugestões criativas ao sistema	0,404
<b>FATOR 6 – Autotreinamento (<math>\alpha = 0,729</math>)</b>			
5	Frequento cursos de aperfeiçoamento profissional	Autotreinamento	0,819
33	Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação	Autotreinamento	0,795
10	Procuo frequentar cursos de reciclagem profissional	Autotreinamento	0,561

Fonte: Dados da pesquisa.

O fator 2 abarcou as questões referentes a dimensão “Sugestões criativas ao sistema” do modelo ECO. Destaca-se que os itens deste fator no modelo original dividiram-se compondo duas dimensões neste estudo (fator 2 e fator 5), de forma que no fator 2 foram agrupadas a maioria das variáveis do fator original e, principalmente, aquelas que dizem respeito aos comportamentos, dos colaboradores, de sugestão de novas ideias que beneficiem a sua área ou setor de atuação e impactem diretamente em suas tarefas. Por esse motivo, optou-se pela manutenção do nome *Sugestões criativas ao sistema*.

Em relação ao fator 3, este reúne itens que representam o fator “Cooperação com os colegas” da ECO. Segundo Porto e Tamayo (2003), essa dimensão agrega variáveis que refletem comportamentos de ajuda aos colegas de trabalho visando o benefício da organização (PORTO; TAMAYO, 2003). Diante disso, o fator obtido foi denominado *Cooperação com os colegas*, como no modelo original.

Quanto ao fator 4, este demonstra a preponderância do fator “Proteção ao sistema” da ECO, congregando itens associados à ações que visam zelar pelo patrimônio da organização, no que diz respeito a limpeza do ambiente de trabalho, o cuidado e o uso adequado dos equipamentos que pertencem a organização (PORTO; TAMAYO, 2003). Portanto, manteve-se a mesma denominação *Proteção ao sistema*.

O quinto fator obtido foi denominado *Sugestões à gestão organizacional*, visto que, conforme citado anteriormente, trata-se de um fator também originário da dimensão “Sugestões criativas ao sistema” do modelo de Porto e Tamayo (2003). Contudo, o fator 5 abarca variáveis que expressam, especialmente, os comportamentos, dos colaboradores, de sugestão de novas ideias que beneficiem a organização como um todo, como, por exemplo, as variáveis ECO25, ECO34, ECO22 e ECO32, o que esclarece a escolha da denominação dessa nova dimensão.

Por fim, o último fator compreende três itens que compõem a dimensão “Autotreinamento” do modelo ECO, mantendo-se, deste modo, esta denominação. Ressalta-se que o fator 6 reúne questões sobre comportamentos, dos colaboradores, de busca de cursos e eventos que melhorem o seu desempenho no trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003).

Em linhas gerais, nota-se que foram mantidos todos os comportamentos de cidadania organizacional propostos por Porto e Tamayo (2003), embora tenha ocorrido a manifestação de um novo fator, advindo da divisão de um dos fatores do modelo original (Sugestões criativas ao sistema). Além do mais, mesmo havendo, também, a alocação de uma das variáveis em um fator distinto do original, houve coerência entre esta e o sentido do fator.

Adverte-se que não foi possível encontrar alterações no número de fatores do modelo ECO em outros estudos, provavelmente devido ao número reduzido de estudos sobre o tema no Brasil (17 trabalhos), bem como a constatação de somente quatro pesquisas com a aplicação da ECO, segundo dados do levantamento realizado por Estivaletete *et al.* (2013b), do período de 2002 a 2012, nos principais eventos e periódicos nacionais. Contudo, essa condição encontra-se respaldada na revisão de literatura sobre o tema, a qual assinala para o caráter multidimensional do construto, em que não há um consenso quanto à quais e quantos fatores devem estar presentes no instrumento de avaliação (PODSAKOFF *et al.*, 2000).

Tendo sido avaliada a análise fatorial, procedeu-se a verificação das médias e desvio padrão, tanto para as variáveis individuais quanto para os seis fatores encontrados, conforme pode ser visto na Tabela 10.

Atendendo as variantes da escala de (1) nunca apresento o comportamento a (5) sempre apresento o comportamento, os resultados da Tabela 10 mostram que as variáveis de maiores médias de concordância entre os respondentes foram: (17) *Procuro conhecer os meus equipamentos de trabalho*; (6) *Utilizo de forma adequada os equipamentos da organização*; e (24) *Uso com cuidado os equipamentos desta organização*. Essas variáveis pertencem ao fator *Proteção ao sistema*, o qual, juntamente com o fator *Cooperação com os colegas*, apresentaram as maiores médias (4,59 e 4,26, respectivamente), considerando os seis fatores que representam os comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, ressalta-se que a relevância dada a esses fatores é compartilhada entre os membros da organização, uma vez que os mesmos apresentam os dois menores desvios-padrão (0,787 e 0,944, respectivamente).

Esses resultados demonstram que os comportamentos mais manifestados pelos colaboradores estão relacionados ao cuidado com o patrimônio da organização, sobretudo ao que se refere ao uso acertado e com cuidado dos equipamentos da organização, e a ajuda aos demais colaboradores, em especial quanto ao auxílio prestado a colegas inexperientes ou com dificuldades no trabalho. Para Coleman e Borman (2000), essa constatação mostra comportamentos de responsabilidade e dedicação para com o trabalho e com os colegas, suscitando a presença de atos cooperativos que vão além das expectativas.

O escore alto no fator *Proteção ao sistema* pode estar relacionado à internalização e aceitação das regras e procedimentos adotados pelo sistema organizacional, de forma a promover o adequado funcionamento da organização, protegendo-a de prejuízos e perdas (HOCH, 2010). Esta adesão e proteção acontecem mesmo quando ninguém está monitorando (GRAHAM, 1991; SMITH, ORGAN; NEAR, 1983).

Tabela 10 – Média e desvio padrão da ECO

Var.	Descrição	Média	Desvio
<b>FATOR 4 – Proteção ao sistema</b>			
16	Zelo pela limpeza do ambiente de trabalho	4,50	0,826
17	Procuro conhecer os meus equipamentos de trabalho	4,66	0,681
19	Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho	4,56	0,866
6	Utilizo de forma adequada os equipamentos da organização	4,64	0,789
24	Uso com cuidado os equipamentos desta organização	4,60	0,772
<b>TOTAL</b>		<b>4,59</b>	<b>0,787</b>
<b>FATOR 3 – Cooperação com os colegas</b>			
40	Ajudo colegas na resolução de problemas	4,17	0,920
38	Colaboro quando colegas me pedem auxílio no trabalho	4,51	0,828
26	Ofereço ajuda aos colegas que estejam sobrecarregados	3,96	1,071
37	Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais	3,98	1,127
20	Ofereço-me para ajudar um colega que está com dificuldade no trabalho	4,49	0,792
13	Oriento um colega menos experiente no trabalho	4,43	0,903
21	Repasso meus conhecimentos para os colegas de trabalho	4,27	0,965
<b>TOTAL</b>		<b>4,26</b>	<b>0,944</b>
<b>FATOR 1 – Criação de clima favorável à organização no ambiente externo</b>			
27	Dou informações boas sobre esta organização	4,02	1,085
39	Defendo os produtos ou serviços desta organização	4,07	1,067
3	Procuro defender a empresa que trabalho	4,03	1,068
23	Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta organização	4,23	1,010
41	Zelo pelo patrimônio desta organização	4,39	0,882
12	Costumo elogiar esta organização	3,56	1,151
28	Informo sobre o papel desta organização na sociedade	3,55	1,138
18	Descrevo as qualidades desta organização	3,85	1,025
<b>TOTAL</b>		<b>3,96</b>	<b>1,053</b>
<b>FATOR 2 – Sugestões criativas ao sistema</b>			
2	Contribuo com novas ideias para o melhor aproveitamento do ambiente físico	3,39	1,105
1	Dou sugestões para resolver problemas no setor onde trabalho	3,31	1,025
4	Contribuo com novas rotinas que possam melhorar o desempenho do meu setor	3,17	1,220
35	Dou sugestão sobre a disposição do ambiente físico da minha área	3,13	1,208
8	Realizo formas mais eficientes de fazer as tarefas	3,69	1,085
29	Dou sugestão para melhorar o funcionamento do setor	3,53	1,132
11	Dou sugestões sobre novos produtos e serviços	2,67	1,190
<b>TOTAL</b>		<b>3,27</b>	<b>1,138</b>
<b>FATOR 5 – Sugestões à gestão organizacional</b>			
25	Dou sugestão para melhorar a estrutura da organização	2,64	1,363
34	Contribuo com sugestões para melhorar o gerenciamento da organização	2,32	1,313
22	Penso em novos usos para equipamentos ociosos	3,15	1,180
32	Dou novas ideias para aumentar a produtividade	3,33	1,164
14	Repasso ideias novas sobre o meu trabalho nesta organização	3,49	1,158
<b>TOTAL</b>		<b>2,99</b>	<b>1,236</b>
<b>FATOR 6 – Autotreinamento</b>			
5	Frequento cursos de aperfeiçoamento profissional	2,94	1,385
33	Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação	3,04	1,282
10	Procuro frequentar cursos de reciclagem profissional	2,94	1,380
<b>TOTAL</b>		<b>2,97</b>	<b>1,349</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

O outro fator em proeminência, Cooperação com os colegas, segunda maior média obtida, conglomeram comportamentos referentes a altruísmo (ORGAN, 1988) e a ajuda aos outros (GEORGE; BRIEF, 1992). Essa dimensão inclui ações voluntárias de trabalhadores, demonstradas por meio de atitudes naturais de cortesia e encorajamento utilizadas para ajudar os colegas de trabalho, contribuindo desta forma na prevenção e na superação de problemas dentro da empresa (HOCH, 2010).

Em contrapartida, as variáveis que obtiveram as menores médias foram: (34) *Contribuo com sugestões para melhorar o gerenciamento da organização*; (25) *Dou sugestão para melhorar a estrutura da organização*, pertencentes ao fator Sugestões à gestão organizacional. Assim, em síntese, as evidências ora reunidas indicam que com os menores graus de prioridade encontram-se os fatores *Autotreinamento* (2,97) e *Sugestões à gestão organizacional* (2,99), sugerindo uma menor incidência de comportamentos relacionados à procura por cursos, treinamentos ou eventos que possam maximizar o desempenho do indivíduo e à apresentação de sugestões à administração que favoreçam toda a organização.

Resultados semelhantes foram verificados no estudo de Jardim (2009), por meio da investigação de colaboradores pertencentes à organização judiciária mineira. Em síntese, Proteção ao sistema foi evidenciada como a dimensão mais importante, seguida por Cooperação com os colegas. Por outro lado, os fatores Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, Autotreinamento e Sugestões criativas ao sistema foram, nessa ordem, as próximas dimensões na classificação de importância. Outra pesquisa que obteve achados aproximados foi realizada por Santos (2009), a qual investigou a percepção de colaboradores de um hospital universitário.

Para testar as diferenças estatísticas significantes entre as médias das respostas relacionadas aos comportamentos de cidadania organizacional, determinou-se como método a análise da variância para comparar as amostras de uma variável dependente (AAKER, KUMAR; DAY, 2007). Os procedimentos incluem o teste T para situações de dois grupos e a ANOVA para situações que envolvem três ou mais grupos definidos por duas ou mais variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2007).

Com isto, para identificar se a percepção dos pesquisados em relação aos CCO difere quando consideradas a variável “gênero”, realizou-se o teste T para amostras independentes. Agresti e Finlay (2012) lembram que, previamente, torna-se necessário realizar o teste F para testar a hipótese de variâncias iguais nos grupos analisados, visando decidir se o teste T deve ser homocedástico ou heterocedástico. Para as dimensões Cooperação com os colegas, Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, Sugestões criativas ao

sistema, Sugestões à gestão organizacional e Autotreinamento aceitou-se a hipótese de igualdade de variância, aplicando-se o teste T homocedástico, à medida que para a dimensão Proteção ao sistema constatou-se diferença de variância, aplicando-se o teste T heterocedástico. Os resultados obtidos podem ser visualizados na Tabela 11.

Tabela 11 – Teste T de diferenças de médias para os fatores dos CCO (gênero)

Fator	Masculino		Feminino		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig.
Proteção ao sistema	4,51	0,690	4,73	0,451	-3,143	<b>0,002</b>
Cooperação com os colegas	4,20	0,742	4,31	0,606	-1,266	0,206
Criação de clima favorável à organização no ambiente externo	3,94	0,779	3,94	0,787	-0,030	0,976
Sugestões criativas ao sistema	3,33	0,849	3,07	0,818	2,327	<b>0,021</b>
Sugestões à gestão organizacional	3,09	0,901	2,73	0,871	3,020	<b>0,003</b>
Autotreinamento	3,10	1,052	2,64	1,110	3,216	<b>0,001</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a Tabela 11, considerando o gênero dos pesquisados, obteve-se diferença significativa (Sig. < 0,05) para as percepções de Proteção ao sistema, Sugestões criativas ao sistema, Sugestões à gestão organizacional e Autotreinamento. Assim, pode-se afirmar, com 95% de confiança, que as colaboradoras do sexo feminino atribuem média superior ao fator Proteção ao sistema (4,73) se comparadas aos do sexo masculino (4,51). Todavia, os colaboradores do sexo masculino atribuem médias superiores aos fatores Sugestões criativas ao sistema (3,33), Sugestões à gestão organizacional (3,09) e Autotreinamento (3,10) se comparados as do sexo feminino que conferem médias de 3,07; 2,73; e 2,64, para as respectivas dimensões.

Ao realizar o teste T com a finalidade de identificar se a percepção dos pesquisados em relação aos CCO difere entre aqueles que possuem filhos e os que não possuem, foram obtidas diferenças significativas apenas para as percepções de Criação de clima favorável à organização no ambiente externo e de Autotreinamento, tendo sido realizado o teste T homocedástico e o teste T heterocedástico, respectivamente. Os resultados encontrados na aplicação do teste são demonstrados na Tabela 12.

Pode-se depreender que os colaboradores que possuem filhos atribuem médias superiores (4,10) ao comportamento Criação de clima favorável à organização no ambiente externo se comparado aos que não possuem filhos (3,82). Em contrário, quando se trata de Autotreinamento, os colaboradores que não possuem filhos atribuem médias superiores (3,10) se comparado aos que possuem filhos (2,83).

Tabela 12 – Teste T de diferenças de médias para os fatores dos CCO (filhos)

Fator	Possuem filhos		Não possuem filhos		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig.
Proteção ao sistema	4,60	0,687	4,54	0,610	0,783	0,434
Cooperação com os colegas	4,26	0,768	4,20	0,664	0,771	0,441
<b>Criação de clima favorável à organização no ambiente externo</b>	4,10	0,763	3,82	0,769	3,181	<b>0,002</b>
Sugestões criativas ao sistema	3,22	0,915	3,30	0,791	-0,790	0,430
Sugestões à gestão organizacional	2,96	0,922	3,02	0,894	0,597	0,551
Autotreinamento	2,83	1,154	3,10	1,013	-2,139	<b>0,033</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Dando seguimento, foram realizados testes paramétricos (ANOVA) a fim de testar a existência de diferenças entre os fatores de CCO quando consideradas as variáveis escolaridade, estado civil, setor e cargo. Na Tabela 13 e na Tabela 14 encontram-se os resultados obtidos.

Tabela 13 – Testes ANOVA de diferenças de médias para os fatores dos CCO (escolaridade e estado civil)

Fator	ANOVA Escolaridade		ANOVA Estado Civil	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Proteção ao sistema	1,454	0,184	1,071	0,371
Cooperação com os colegas	1,845	0,079	0,409	0,802
<b>Criação de clima favorável à organização no ambiente externo</b>	1,722	0,104	3,365	<b>0,010</b>
Sugestões criativas ao sistema	3,684	<b>0,001</b>	0,959	0,430
Sugestões à gestão organizacional	3,722	<b>0,001</b>	0,291	0,883
Autotreinamento	7,262	<b>0,000</b>	0,489	0,744

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 13, percebe-se que, considerando a escolaridade dos investigados, obteve-se diferença significativa ( $\text{Sig.} < 0,05$ ) para as percepções dos fatores Sugestões criativas ao sistema, Sugestões à gestão organizacional e Autotreinamento. Em todos esses fatores a maior média obtida foi designada por colaboradores que possuem curso técnico (3,76; 3,51; e 3,80, respectivamente). Por outro lado, em média, os colaboradores com um menor nível de escolaridade, ensino médio incompleto para Sugestões criativas ao sistema (2,92) e Sugestões à gestão organizacional (2,71) e ensino fundamental incompleto para Autotreinamento (2,58), apontaram a menor incidência desses comportamentos na Empresa.

Ao tomar as percepções dos colaboradores considerando o seu estado civil, o teste ANOVA revelou diferença significativa de média apenas para a dimensão Criação de clima favorável à organização no ambiente externo. Com base nesse teste, constatou-se que as



médias estatisticamente superiores foram atribuídas por colaboradores divorciados (4,41) e as menores médias apresentadas pelos viúvos (3,70).

Os resultados expostos na Tabela 14 demonstram que quando ponderadas as variáveis setor e cargo, houve diferenças significativas de médias para todos os fatores pesquisados. Primeiramente, a análise para setor revelou que nas dimensões Proteção ao sistema, Criação de clima favorável à organização no ambiente externo e Sugestões à gestão organizacional as maiores médias foram postas pelos colaboradores do Setor Administrativo (4,76; 4,51; e 3,58, respectivamente) e, nas demais, Cooperação com os colegas, Sugestões criativas ao sistema e Autotreinamento, pelos colaboradores do Setor de Engenharia (4,54; 4,03; e 3,95, respectivamente). As menores médias obtidas em todos os fatores advieram da percepção dos colaboradores do Setor de Produção (4,54; 3,84; 2,89; 4,17; 3,13; e 2,87, respeitando a mesma ordem no qual os fatores foram citados em relação às maiores médias).

Tabela 14 – Testes ANOVA de diferenças de médias para os fatores dos CCO (setor e cargo)

Fator	ANOVA Setor		ANOVA Cargo	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.
<b>Proteção ao sistema</b>	7,196	<b>0,000</b>	6,005	<b>0,000</b>
<b>Cooperação com os colegas</b>	3,616	<b>0,007</b>	2,569	<b>0,014</b>
<b>Criação de clima favorável à organização no ambiente externo</b>	7,186	<b>0,000</b>	5,230	<b>0,000</b>
<b>Sugestões criativas ao sistema</b>	8,328	<b>0,000</b>	9,124	<b>0,000</b>
<b>Sugestões à gestão organizacional</b>	4,489	<b>0,002</b>	6,430	<b>0,000</b>
<b>Autotreinamento</b>	6,864	<b>0,000</b>	8,140	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, quanto ao cargo, às médias mais elevadas para Proteção ao sistema (4,94) e Criação de clima favorável a organização no ambiente externo (4,39) foram dadas pelos colaboradores com o cargo de Soldador. Já para Cooperação com os colegas (4,47), Sugestões criativas ao sistema (3,80), Sugestões à gestão organizacional (3,47) e Autotreinamento (3,59) pelos colaboradores cujos cargos foram agrupados na denominação “Outros”, como, por exemplo, aqueles pertencentes ao Setor Administrativo e de Engenharia. Quanto às médias mais baixas, para todos os fatores, essas foram sinalizadas pelos colaboradores que exercem a função de Serviços gerais (4,43; 3,71; 4,03; 2,80; 2,54; e 2,55, em acordo com a ordem utilizada para citar as maiores médias).

#### 4.2.2 Análise qualitativa do comportamento de cidadania organizacional: a visão dos gestores

A fim de ampliar a compreensão acerca dos achados da pesquisa quantitativa, concretizou-se uma fase qualitativa com a participação de colaboradores que ocupam cargos de gestão na empresa foco deste estudo. Em relação aos comportamentos de cidadania organizacional, de um modo geral, os entrevistados percebem a existência de todos os tipos de comportamentos, conforme pode ser visto no Quadro 16.

No entanto, os gestores compreendem que há uma maior incidência de comportamentos relacionados à Proteção ao sistema e Cooperação com os colegas, tendo em vista que foram observadas algumas divergências em relação aos outros tipos de CCO. Para Porto e Tamayo (2005), isto demonstra a predominância da manifestação de ações que visem cuidar do patrimônio da empresa, contribuindo dessa forma para evitar o desperdício de materiais e zelar pelos equipamentos, e que prezem por atividades de cooperação com os demais membros.

Entrevistado	Comportamento de Cidadania Organizacional				
	Sugestões criativas ao sistema	Proteção ao sistema	Criação de clima favorável à organização no ambiente externo	Autotreinamento	Cooperação com os colegas
G1	X	X	X	X	X
G2	X	X		X	X
G3		X		X	X
G4	X	X	X	X	X
G5	X	X	X	X	X
G6	X	X	X		X
G7	X	X	X	X	X
G8		X	X		X
G9	X	X	X		X
G10	X	X	X	X	X

Quadro 16 – Visão dos gestores em relação aos comportamentos de cidadania organizacional praticados na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à Proteção ao sistema, todos os gestores relataram que o grupo de trabalho manifesta comportamentos de zelo pelo patrimônio da organização. Os entrevistados ressaltaram, principalmente, o trabalho de conscientização efetivado pela própria Empresa no sentido de incrementar esses comportamentos, por meio de treinamentos e programas de qualidade, conforme pode ser evidenciado nas ponderações dos gestores G1, G2, G5 e G7.

Os colaboradores tem um cuidado com o que pertence a empresa e muito disso é graças aos próprios treinamentos e instruções de trabalho onde se passa como deve ser feito o manuseio dos equipamentos, os cuidados que se deve ter durante o uso e todas as questões de segurança também. (ENTREVISTADO G1).

O meu setor já é digamos pra cuidar de grande parte do bem da empresa, então temos uma equipe que preza por isso. Uma parte vem do próprio colaborador, mas a outra é de um trabalho de conscientização também porque a gente pede pro pessoal colaborar com questão de separação de lixo, não sujar paredes, manter tudo organizado e em condições de uso. (ENTREVISTADO G2).

Eu não vejo problemas de depreciação de patrimônio, pelo contrário vejo conscientização do pessoal nesse sentido de cuidado com a empresa. Não tenho reclamação desse ponto da nossa equipe e pelo o que eu vejo em toda a empresa é assim até pelos próprios programas de qualidade que a empresa aplica já vão criando na cultura, então a gente vê muitos funcionários que cuidam das cadeiras, dos equipamentos, fazem a limpeza das mesas também, sempre focando pra manter um ambiente de trabalho bom. (ENTREVISTADO G5).

Os colaboradores tem noção do custo alto caso um equipamento estrague ou quebre, sabem que precisam praticar a preservação do ambiente de trabalho. Eles cuidam também porque entendem que assim pode ser adquirido um a mais daqui a pouco um equipamento mais moderno pra poder agregar a produção e até pra facilitar as operações que eles fazem. (ENTREVISTADO G7).

Como observado no Quadro 16, a Cooperação com os colegas foi um comportamento igualmente predominante na visão de todos os entrevistados. Os relatos dos gestores enaltecem o trabalho em equipe, principalmente refletido no bom relacionamento e nas ações de auxílio entre colegas de trabalho. Destacam, ainda, ser um comportamento presente em toda a Empresa, como demonstra as falas de G1, G3 e G8.

O trabalho em equipe aqui é excelente, é uma coisa incentivada pela empresa também. O pessoal se dá bem uns com os outros e quando tem algo que alguém precisa há um espírito de ajuda, cooperação, de tentar solucionar os problemas juntos. (ENTREVISTADO G1).

Existem comportamentos de cumplicidade aqui de um tendo e querendo colaborar com o outro e isso não importa o nível, a hierarquia. (ENTREVISTADO G3).

Geralmente a nossa equipe tá sempre unida tentando um ajudar o outro. E não vejo isso apenas no meu departamento, pois trabalho numa sala que a maioria do pessoal é de outro setor, mas o que importa é que a gente presta serviço em conjunto, porque um precisa de outro. A ajuda é bem presente, todo mundo é aberto para contribuir com o outro como pode. (ENTREVISTADO G8).

Conforme Santos (2011), é essencial a compreensão por parte dos líderes sobre a preocupação com a humanização do trabalho por meio do contato, da cooperação e da

prevalência das relações sobre as tarefas. Desta forma, explica a autora, compreende-se que os CCO, sobretudo os ligados a comportamentos de interajuda e de respeito pelos outros, sejam especialmente elevados.

A respeito de Sugestões criativas ao sistema, os resultados indicaram algumas divergências na exposição dos entrevistados. Para a maioria dos gestores, a liberdade de fornecer sugestões à administração é percebida pelos colaboradores, os quais se sentem a vontade para expor suas opiniões, como evidencia os relatos de G6 e G10.

Todos tem liberdade para expressar as suas opiniões e sinto que os colaboradores sentem vontade de trocar ideia. No caso dos colaboradores que tenho mais proximidade faço questão de deixar claro que quem tem alguma opinião ou sugestão pode falar abertamente não tem problema nenhum e isso tem ocorrido e funcionado bem. (ENTREVISTADO G6).

Tentamos trabalhar sempre, digamos assim, sem impor nada sabe mais em forma de uma parceria. Assim a maioria dos colaboradores acaba contribuindo, pois sabe que aceitamos sugestões. Eles também passaram a ver que quem realiza a atividade tem ideias melhores do que a pessoa que está só gerenciando. (ENTREVISTADO G10).

Contudo, para dois dos dez gestores entrevistados, este é um comportamento que ainda precisa ser desenvolvido no ambiente laboral. Uma vez que, apesar da flexibilidade da Empresa, percebem falta de iniciativa e, na maioria das vezes, um sentimento de incapacidade de contribuir, por ausência de experiência ou conhecimento, por parte dos colaboradores. Os depoimentos de G3 e G8 ilustram essa constatação.

É complicado, a Empresa é flexível para receber sugestões a questão é que muitas vezes as pessoas não tem a iniciativa de querer contribuir ou até mesmo não se sentem à vontade ou preparadas, por acharem que tem pouco conhecimento. (ENTREVISTADO G3).

A gente trabalha o máximo possível com os colaboradores para mostrar pra eles que eles são importantes na organização não importando o cargo. Hoje até mesmo nos treinamentos tentamos fazer de uma maneira que o operador se sinta mais a vontade e saiba o que a empresa espera de cada um. Só que não é uma ação recorrente, vejo que muitos ainda não participam e acho que não falam e sugerem mais pelo sentimento de que não tem experiência, habilidade, conhecimento, essas coisas. (ENTREVISTADO G8).

Quando questionados sobre a Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, os gestores expuseram suas percepções referentes à suas experiências pessoais, sem generalizações ao grupo de trabalho, já que este comportamento espontâneo relaciona-se a impossibilidade de prever e de controlar a visibilidade humana (PORTO; TAMAYO, 2003). A análise dos relatos dos entrevistados indicou duas correntes distintas de comportamentos. A

primeira, composta pela maioria dos gestores, revela a incidência deste tipo de comportamento, como explanam G9 e G10.

Eu sempre gosto de falar de uma maneira boa, eu trabalho aqui há anos, eu tenho que defender isso aqui. Eu sei que esse é meu ganha pão e é muito bom estar aqui, a verdade é essa. (ENTREVISTADO G9).

Geralmente quando a gente conversa com pessoas de fora e fala do nosso trabalho, elas ficam surpresas né, porque a empresa ela tem uma organização bem bacana assim, que tu não vê na região. Ela tem uma característica um pouco diferente, mais verticalizada, então os processos são tudo internos e essa gestão impressiona bastante, então procuro sempre evidenciar isso quando falo da empresa. (ENTREVISTADO G10).

Em dissonância, a segunda corrente é composta por gestores que dizem preferir não comentar a respeito da organização e do trabalho no ambiente externo, seja referindo-se a aspectos positivos quanto a negativos. Os relatos de G2 e G3 ilustram essa percepção.

Não acontece muito de eu falar da organização fora daqui, seja em relação a coisas boas, seja em relação a coisas ruins. Tento dissociar o pessoal e o profissional, falo quando é preciso claro. Acho que falo mais da minha profissão no geral mesmo. (ENTREVISTADO G2).

Essa pergunta não me cabe muito, porque eu não falo de trabalho fora daqui. Caso entrem no assunto, ou estejam falando da empresa, eu não costumo falar, não dou características. Porque assim eu separo bem mesmo, eu saio pra fora do portão não falo de empresa não falo de trabalho. (ENTREVISTA G3)

Por fim, sobre o Autotreinamento, os discursos dos entrevistados também apresentaram alguns pontos divergentes. Para a maioria dos gestores, existe uma busca constante por aperfeiçoamento por parte dos colaboradores, por meio da participação em capacitações e, em alguns casos, pela retomada de seus estudos, como explanam G4 e G5.

Dentro das nossas disponibilidades, acho que a equipe tenta se manter estudando, buscando curso de aperfeiçoamento e aproveita ao máximo as oportunidades de treinamentos dentro da empresa. (ENTREVISTADO G4).

As pessoas aqui dentro tem uma vontade de fazer jus ao cargo, pelo menos àqueles interessados, comprometidas mesmo. Muitas vezes acontece do próprio grupo nos propor, solicita algo, um treinamento, um curso, uma troca entre colegas para aprender mais e tem muita gente que voltou a estudar, tanto por vontade própria como por estímulo e ajuda da empresa. (ENTREVISTADO G5).

Entretanto, para três dos dez gestores participantes desta pesquisa, o comportamento de Autotreinamento ainda é um aspecto a desenvolver dentro do ambiente de trabalho. Isto porque, segundo os entrevistados, há pouca iniciativa na busca por capacitações por parte dos

colaboradores, a qual pode estar atrelada ao perfil da força de trabalho, como destacam as falas de G6 e G9.

Eu vejo que isso é um ponto que pode melhorar, tanto a iniciativa dos colaboradores em quererem se aperfeiçoar, acho que ainda falta uma vontade própria deles. Só que também quanto à questão de levantamento de capacitação por nossa parte, por parte da empresa, ou até mesmo de uma maior ajuda de custo pra cursos e estudos. (ENTREVISTADO G6).

A grande maioria participa dos cursos e eventos quando é solicitado, sem generalizações, mas às vezes pelo perfil, pelo tipo de trabalho que exercem, as pessoas acabam se acomodando, não enxergam muitas perspectivas e fazem o básico quando delimitado pela empresa mesmo. (ENTREVISTADO G9).

Ao concluir, sintetiza-se que houve uma concordância entre os gestores quanto aos comportamentos de cidadania organizacional praticados pelos colaboradores no ambiente laboral investigado. Porém, em alguns casos, quando se tratou de comportamentos relacionados a Sugestões criativas ao sistema, a Criação de clima favorável à organização no ambiente externo e ao Autotreinamento, os entrevistados demonstraram algumas dissensões, o que pode indicar que estes aspectos podem ser mais desenvolvidos pelos colaboradores.

#### 4.2.3 Análise conjunta: associando as visões de colaboradores e gestores acerca do comportamento de cidadania organizacional

O emprego dos dois campos das análises de dados, o quantitativo e o qualitativo, permitiu ampliar a compreensão acerca dos tipos de comportamento de cidadania organizacional predominantes na organização estudada, de acordo com a visão de seus colaboradores e gestores. Com isto, em linhas gerais, despreendeu-se que os dados obtidos na etapa quantitativa foram ratificados por meio das entrevistas com os gestores da Empresa.

A concordância por parte de todos os entrevistados em relação ao predomínio dos atos que envolvem Proteção ao sistema e Cooperação com os colegas apoiou os resultados alcançados na aplicação da ECO na etapa quantitativa desta pesquisa. Em um primeiro momento, evidenciou-se que, para os colaboradores, os itens de maior concordância pertenciam ao fator Proteção ao sistema, como a afirmativa “*Procuro conhecer os meus equipamentos de trabalho*”. Posteriormente, os relatos dos gestores reforçaram a visão acerca

da primazia na manifestação de atos que envolvem zelo pelo patrimônio da organização, alavancados, segundo eles, pelas ações de conscientização idealizadas pela Empresa.

Outro aspecto que apoia os resultados quantitativos refere-se ao destaque dado, também, ao comportamento Cooperação com os colegas, tanto pelos colaboradores quanto pelos gestores entrevistados. Os colaboradores ressaltaram exibir atos de auxílio e orientações aos colegas quando solicitados ou em casos de dificuldades no trabalho, o que foi confirmado pelos gestores, os quais destacaram perceber trabalho em equipe no ambiente de trabalho, conjecturado no bom relacionamento e na assistência entre colegas.

Ainda, as evidências reunidas no exame quantitativo indicaram menores níveis de manifestação de Autotreinamento e Sugestões à gestão organizacional, devido às suas baixas médias, segundo a visão dos colaboradores. Na etapa qualitativa, a percepção dos gestores apresentou algumas inconsonâncias para aspectos relacionados a estes fatores, bem como para a Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, porém, para a maioria dos entrevistados estes são comportamentos recorrentes nos membros da organização, o que acaba não contribuindo no esclarecimento dos resultados obtidos na etapa quantitativa.

### **4.3 Hierarquia dos valores organizacionais: a percepção dos colaboradores e gestores**

Visando identificar os valores organizacionais praticados pela empresa segundo a percepção de seus colaboradores e gestores, divulga-se nessa seção, primeiramente, uma análise quantitativa dos dados obtidos por meio da aplicação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) aos colaboradores de diversas posições hierárquicas da Empresa. Posteriormente, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas com os gestores sobre questões relacionadas aos valores organizacionais prioritários em sua organização. Por fim, exibe-se uma discussão conjunta dos resultados das análises quantitativas e qualitativas relativas aos valores organizacionais.

#### 4.3.1 Percepção dos colaboradores acerca dos valores organizacionais

Para identificar a percepção dos colaboradores acerca dos valores organizacionais, aplicou-se, inicialmente, a técnica estatística da análise fatorial exploratória das variáveis que compõe o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. Esta análise foi principiada com a realização dos testes de KMO e Bartlett, os quais atestaram para a adequação da amostra, já que foi obtido para o KMO o coeficiente de 0,895 e o teste de Esfericidade de Bartlett apresentou valores favoráveis (*sig* 0,000), como pode ser observado na Tabela 15.

Tabela 15 - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para valores organizacionais

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de Bartlett	
	0,895	Qui-Quadrado
Df		1128
Sig		0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Após, realizou-se a avaliação das comunalidades, sendo necessária a eliminação de duas variáveis do modelo original (IPVO20 e IPVO30), porque estas apresentaram valores inferiores a 0,5, o que tornou necessário a reespecificação da análise fatorial. A partir disto, partiu-se para a extração e identificação dos fatores, considerando dois critérios, os autovalores e a variância explicada. Assim, visualiza-se na Tabela 16 que a análise fatorial resultou em doze fatores, os quais explicam 63,35% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 26,38% da variância total.

Tabela 16 - Autovalores e percentual da variância explicada do IPVO

Fator	Autovalores		
	Total	% da Variância	% Acumulado
Fator 1	12,662	26,380	26,380
Fator 2	4,477	9,328	35,708
Fator 3	1,980	4,124	39,832
Fator 4	1,799	3,747	43,579
Fator 5	1,598	3,330	46,909
Fator 6	1,272	2,650	49,559
Fator 7	1,213	2,528	52,087
Fator 8	1,196	2,491	54,578
Fator 9	1,113	2,320	56,898
Fator 10	1,058	2,205	59,102
Fator 11	1,033	2,152	61,255
Fator 12	1,007	2,098	63,352

Fonte: Dados da pesquisa.



Na sequência, testou-se a confiabilidade dos fatores obtidos, por meio do teste de *Alpha de Cronbach*. Todavia, primeiramente, é fundamental destacar que, nesta etapa, as dimensões 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 foram excluídas, pois, na concepção de Hair *et al.* (2007), os fatores só existem quando são compostos por três ou mais variáveis. Desta forma, apresenta-se na Tabela 17 a consistência interna dos demais fatores.

Tabela 17 - Confiabilidade dos fatores do IPVO

<b>Fator</b>	<b>Nº de variáveis</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Fator 1</b>	10	0,879
<b>Fator 2</b>	9	0,822
<b>Fator 3</b>	4	0,754
<b>Fator 4</b>	5	0,747
<b>Fator 5</b>	5	0,708
<b>Fator 6</b>	2	-
<b>Fator 7</b>	2	-
<b>Fator 8</b>	2	-
<b>Fator 9</b>	2	-
<b>Fator 10</b>	1	-
<b>Fator 11</b>	2	-
<b>Fator 12</b>	2	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Os alfas obtidos para os cinco fatores em análise foram superiores a 0,7, o que indica índices de confiabilidade significativos. Na classificação sugerida por Hair *et al.* (2007), o fator 1 e o fator 2 apresentaram consistência interna muito boa. Já para o fator 3, o fator 4 e o fator 5 os índices revelaram uma boa consistência interna. Assim, os achados finais da análise fatorial do IPVO determinaram cinco fatores, ou seja, três fatores a menos em relação ao modelo original, os quais são compostos por 33 variáveis no total. Cabe informar que, como descrito na Tabela 18, essas variáveis possuem carga fatorial superior a 0,4, indicando representatividade adequada (HAIR *et al.*, 2009).

O primeiro fator contém três variáveis advindas do fator “Prestígio”, duas do “Realização”, duas do “Conformidade” e uma de cada um dos fatores “Autonomia”, “Domínio” e “Preocupação com a coletividade”. Contudo, mesmo sendo constatada a existência de variáveis de dimensões distintas do modelo IPVO, compreende-se que o sentido desse primeiro fator considera o poder exercido pela empresa, ou seja, a influência e respeito da sociedade em função da qualidade de seus produtos, relacionado ao valor “Prestígio”. Além disto, demonstra uma valorização da competência para o alcance do sucesso da organização, arrolado ao valor “Realização” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), sendo por este motivo nomeado de *Prestígio e realização*.

Tabela 18 – Análise fatorial do IPVO

Var.	Descrição	Fator Original IPVO	Carga
<b>FATOR 1 – Prestígio e realização (<math>\alpha = 0,879</math>)</b>			
25	A empresa tem prestígio na sociedade	Prestígio	0,790
26	A empresa procura se aperfeiçoar constantemente	Autonomia	0,758
35	A empresa tem influência na sociedade	Prestígio	0,654
45	A empresa estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades	Domínio	0,618
33	A empresa tem prestígio	Prestígio	0,580
27	A empresa acredita que as regras são importantes	Conformidade	0,574
36	Para a empresa, planejar metas é essencial	Realização	0,550
28	O respeito à hierarquia faz parte das tradições da empresa	Conformidade	0,467
44	A empresa considera a lealdade importante	Preocupação com a coletividade	0,439
24	A empresa gosta de colaboradores que mostram suas habilidades	Realização	0,421
<b>FATOR 2 – Domínio e conformidade (<math>\alpha = 0,822</math>)</b>			
42	A empresa considera a segurança nos negócios importante	Domínio	0,677
39	O prazer para a empresa é obter lucros	Domínio	0,675
18	A empresa busca o domínio de mercado	Domínio	0,579
37	A empresa acha importante ser competitiva	Domínio	0,579
11	Para a empresa é importante que os colaboradores sejam educados	Conformidade	0,569
43	A empresa acredita que os colaboradores devem aceitar o trabalho que tem a fazer	Conformidade	0,563
17	A empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos	Conformidade	0,463
41	Na empresa, as regras de convivência são consideradas importantes	Conformidade	0,445
38	A empresa acredita que a pessoa deve ser honesta sempre	Preocupação com a coletividade	0,434
<b>FATOR 3 – Autonomia (<math>\alpha = 0,754</math>)</b>			
13	A empresa incentiva o sucesso profissional dos colaboradores	Autonomia	0,736
4	A empresa valoriza a competência	Realização	0,724
29	A empresa valoriza colaboradores que buscam realização no trabalho	Autonomia	0,654
14	Na empresa os colaboradores são premiados	Bem-estar	0,585
<b>FATOR 4 – Preocupação com a coletividade (<math>\alpha = 0,747</math>)</b>			
2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada pela empresa	Preocupação com a coletividade	0,664
3	Para a empresa, todas as pessoas devem ser tratadas igualmente	Preocupação com a coletividade	0,565
16	Para a empresa, todas as pessoas devem ser tratadas de forma justa	Preocupação com a coletividade	0,471
15	A empresa acredita no valor da honestidade	Preocupação com a coletividade	0,428
40	A empresa deseja que o colaborador tenha uma vida profissional variada	Autonomia	0,415
<b>FATOR 5 – Bem-estar (<math>\alpha = 0,708</math>)</b>			
22	Para a empresa é importante manter clubes destinados ao lazer dos colaboradores	Bem-estar	0,832
48	A empresa propõe atividades que dão prazer ao colaborador	Bem-estar	0,546
32	A empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos colaboradores	Bem-estar	0,522
9	A empresa oferece oportunidades de diversão aos colaboradores	Bem-estar	0,503
5	É importante para a empresa ajudar seus colaboradores	Bem-estar	0,467

Fonte: Dados da pesquisa.

Oliveira e Tamayo (2004) esclarecem que considerando a teoria dos valores humanos, há uma relação de compatibilidade entre prestígio e realização, pois ambos enfatizam estima e superioridade social. Nos valores organizacionais, continuam os autores, a ênfase é dada a superioridade, competência e sucesso da organização, o que pode estar inclusive relacionada ao fator “Autonomia”, mesmo que isso inclua domínio sobre os outros, o que contribui na explicação a respeito da presença de um item da dimensão “Domínio” no fator 1.

Ainda, a presença de variáveis relacionadas à “Conformidade” e “Preocupação com a coletividade” refere-se a aspectos de garantia da estabilidade da empresa a manutenção de relações sociais equilibradas com os empregados e com a sociedade em geral (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), as quais não deixam de se relacionar com a prioridade dada ao prestígio e a realização neste fator.

Ressalta-se que resultado semelhante foi encontrado por Canova e Porto (2010). Em seu estudo, as autoras identificaram cinco tipos motivacionais de valores organizacionais, entre esses o fator denominado “Domínio, Prestígio e Realização”, onde as variáveis das dimensões domínio, prestígio e realização foram agrupadas.

O fator 2 congrega quatro variáveis advindas do fator “Domínio”, quatro do “Conformidade” e uma do “Preocupação com a coletividade”. O foco desse fator é revelado na orientação da organização para estratégias pautadas no alcance de status e competitividade, concebendo a tentativa de afirmação assertiva da empresa por meio do domínio dos recursos e do mercado na sua área de atuação (TAMAYO, 2005). Todavia, nessa motivação para o domínio há uma definição de limites das ações organizacionais e dos comportamentos dos seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e a modelos de comportamentos (TAMAYO, 2007a).

Aclara-se ainda que, mesmo constando uma variável da dimensão Preocupação com a coletividade (“*A empresa acredita que a pessoa deve ser honesta sempre*”), esta pode estar associada ao construto Conformidade, o qual prioriza aspectos ligados a modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Diante disso, o fator foi denominado de *Domínio e conformidade*.

No fator 3 estão incluídos dois itens do fator “Autonomia”, um do “Realização” e um do “Bem-estar”. Porém, percebe-se a ascendência da dimensão “Autonomia”, traduzida na expressão de políticas e práticas organizacionais destinadas a enriquecer e valorizar o trabalho do colaborador (TAMAYO, 2005). Assim, as variáveis vindas das dimensões “Realização” (“*A empresa valoriza a competência*”) e “Bem-estar” (“*Na empresa os colaboradores são*

*premiados*”) podem complementar o sentido do fator, à medida que também se relacionam a valorização da autonomia, da competência e realização dos colaboradores. Por esta razão, chamou-se o fator de *Autonomia*.

Em relação ao fator 4, constatou-se há a predominância da dimensão “Preocupação com a coletividade” do modelo IPVO. Percebe-se que, mesmo contendo uma variável da dimensão “Autonomia” (“*A empresa deseja que o colaborador tenha uma vida profissional variada*”), o escopo desse conservar-se associado ao relacionamento positivo dos indivíduos (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Além disso, Tamayo (2007a) explana que os valores “Preocupação com a coletividade” e “Autonomia” têm metas congruentes e, em consequência, são complementares. Desta forma, optou-se pela manutenção do nome do fator como *Preocupação com a coletividade*.

Por fim, o fator 5 agregou variáveis concernentes ao fator “Bem-estar”, sendo, portanto, mantida essa denominação. O foco desse último fator está nas metas organizacionais dirigidas a desenvolver um ambiente de trabalho agradável e prazeroso, no intuito de promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho (TAMAYO, 2007a).

Assim, concluiu-se que, de acordo com as expectativas iniciais, somente o valor “Tradição” não configurou fator algum, sendo mantidos sete dos oito valores propostos no modelo de Oliveira e Tamayo (2004), mesmo que alguns fatores tenham sido agrupados. Segundo os autores, essa ausência pode ser explicada pelo fato de que, na concepção dos sujeitos, o atributo pode incluir certa ambiguidade. Além disso, mesmo havendo, também, a alocação de algumas variáveis em fatores distintos dos originais, houve coesão entre estas e o significado do fator, conforme demonstrado na maioria das dimensões encontradas.

Resultados diferentes nas análises fatoriais, demonstrando redução no modelo IPVO, também foram identificados nos estudos de Canova e Porto (2010), Melo e Domenico (2012), Andrade e Estivalet (2013) e Guardani *et al.* (2013). Primeiramente, Canova e Porto (2010), do mesmo modo que neste estudo, identificaram em sua pesquisa cinco fatores dos valores organizacionais do modelo IPVO (Ética e preocupação com a coletividade; Domínio, prestígio e realização; Autonomia e bem-estar; Conformidade; e Tradição) e, ainda, que a maioria dos itens não foram agrupados conforme o modelo de Oliveira e Tamayo (2004). Para as autoras, essa constatação pode indicar que a estrutura do modelo original não é aplicável a todos os tipos de organizações.

Já no trabalho de Melo e Domenico (2012) a análise dos dados revelou que os valores organizacionais das agências bancárias públicas pesquisadas se estruturam em quatro fatores: Respeito aos *stakeholders*; Diversão para os empregados; Atuação competente; e Prestígio.

Outro estudo desenvolvido no contexto bancário, o de Andrade e Estivaleta (2013), apontou como resultado final da análise fatorial seis dimensões de valores organizacionais, sendo essas: Autonomia e realização; Preocupação com a coletividade; Prestígio; Bem-estar, Domínio; e Tradição e conformidade. Por último, Guardani *et al.* (2013), ao analisar as variáveis que compõem os valores organizacionais percebidos por clientes, obtiveram cinco fatores, como na presente pesquisa, denominados de Respeito aos *stakeholders*; Domínio e poder; Bem-estar dos empregados; Tradição e prestígio; e Aversão a mudanças.

Para fins de análise dos dados referentes à percepção dos pesquisados acerca dos valores organizacionais prioritários, calcularam-se a média e o desvio-padrão das variáveis e dos fatores, conforme pode ser visualizado na Tabela 19.

Ao atender as variantes da escala de (1) não se parece em nada com minha organização e (5) é muito parecida com minha organização, os dados da Tabela 19 mostram que as variáveis de maiores médias de concordância entre os pesquisados foram: (18) *A empresa busca o domínio de mercado*; e (39) *O prazer para a empresa é obter lucros*. Ambas as variáveis compõem o fator 2, *Domínio e conformidade*, indicando que os colaboradores percebem a estima de sua empresa por lucratividade, bem como pela busca de uma posição dominante no mercado (TAMAYO, 2007a).

Além disso, considerando as médias gerais dos cinco fatores que representam os valores organizacionais, nota-se que o fator 2, *Domínio e conformidade*, seguido do fator 1, *Prestígio e realização*, obtiveram os escores mais elevados (3,94 e 3,84, respectivamente). Isto sugere que os valores mais importantes da organização, na percepção de seus colaboradores, foram os relacionados com o domínio do mercado e o respeito às normas e as boas maneiras no trabalho e, também, a sua imagem social na sociedade e a demonstração de competência da organização e de seus colaboradores. Assim, esses constituem os valores centrais da empresa, pois apresentam médias altas e desvio padrão baixo (inferior a 1) (TAMAYO, 2007a).

No outro extremo, as variáveis que exibiram as menores médias foram: (22) *Para a empresa é importante manter clubes destinados ao lazer dos colaboradores*; e (48) *A empresa propõe atividades que dão prazer ao colaborador*. As duas integram o fator 5, *Bem-estar*, indicando que, para os colaboradores, há uma pequena preocupação da organização onde trabalham com seu prazer ou sua satisfação.

Tabela 19 – Média e desvio padrão do IPVO

Var.	Descrição	Média	Desvio
<b>FATOR 2 – Domínio e conformidade</b>			
42	A empresa considera a segurança nos negócios importante	4,00	0,899
39	O prazer para a empresa é obter lucros	4,16	1,021
18	A empresa busca o domínio de mercado	4,18	0,918
37	A empresa acha importante ser competitiva	4,15	0,862
11	Para a empresa é importante que os colaboradores sejam educados	4,13	0,934
43	A empresa acredita que os colaboradores devem aceitar o trabalho que tem a fazer	3,81	1,060
17	A empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos	3,40	0,919
41	Na empresa, as regras de convivência são consideradas importantes	3,54	0,908
38	A empresa acredita que a pessoa deve ser honesta sempre	4,08	1,039
<b>TOTAL</b>		<b>3,94</b>	<b>0,951</b>
<b>FATOR 1 – Prestígio e realização</b>			
25	A empresa tem prestígio na sociedade	4,03	0,952
26	A empresa procura se aperfeiçoar constantemente	3,88	0,921
35	A empresa tem influência na sociedade	3,86	0,958
45	A empresa estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades	3,71	1,059
33	A empresa tem prestígio	3,86	0,911
27	A empresa acredita que as regras são importantes	3,96	1,021
36	Para a empresa, planejar metas é essencial	4,01	0,995
28	O respeito à hierarquia faz parte das tradições da empresa	3,63	1,026
44	A empresa considera a lealdade importante	3,73	1,008
24	A empresa gosta de colaboradores que mostram suas habilidades	3,74	1,082
<b>TOTAL</b>		<b>3,84</b>	<b>0,993</b>
<b>FATOR 4 – Preocupação com a coletividade</b>			
2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada pela empresa	3,07	1,084
3	Para a empresa, todas as pessoas devem ser tratadas igualmente	3,41	1,261
16	Para a empresa, todas as pessoas devem ser tratadas de forma justa	3,43	1,148
15	A empresa acredita no valor da honestidade	3,55	1,146
40	A empresa deseja que o colaborador tenha uma vida profissional variada	3,07	1,013
<b>TOTAL</b>		<b>3,31</b>	<b>1,130</b>
<b>FATOR 3 – Autonomia</b>			
13	A empresa incentiva o sucesso profissional dos colaboradores	3,10	1,161
4	A empresa valoriza a competência	3,04	1,262
29	A empresa valoriza colaboradores que buscam realização no trabalho	3,27	1,181
14	Na empresa os colaboradores são premiados	2,71	1,238
<b>TOTAL</b>		<b>3,03</b>	<b>1,211</b>
<b>FATOR 5 – Bem-estar</b>			
22	Para a empresa é importante manter clubes destinados ao lazer dos colaboradores	2,18	1,186
48	A empresa propõe atividades que dão prazer ao colaborador	2,44	1,071
32	A empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos colaboradores	2,90	1,144
9	A empresa oferece oportunidades de diversão aos colaboradores	2,74	1,205
5	É importante para a empresa ajudar seus colaboradores	3,20	1,105
<b>TOTAL</b>		<b>2,69</b>	<b>1,142</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Aliás, evidenciou-se que os menores graus de prioridade foram dados as dimensões *Bem-estar* (2,69) e *Autonomia* (3,03), associadas aos interesses individuais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Esses resultados remetem à concepção de que os pesquisados percebem

pouco interesse da Empresa em promover o Bem-estar e a Autonomia, por meio de práticas que priorizem a qualidade de vida, a assistência e a valorização dos funcionários. Para Tamayo (2007a), essa constatação manifesta um descuido com o domínio motivacional da força de trabalho pelos valores da organização.

Com isto, depreende-se que o fator Domínio e conformidade e a dimensão Prestígio e realização apresentaram os níveis mais altos de prioridade e, em consequência, ocupam os lugares superiores da hierarquia de valores organizacional. Em relação ao menor grau de prioridade, encontram-se o fator Bem-estar e o Autonomia que, em decorrência, posicionam-se nos lugares inferiores da hierarquia (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Os valores centrais ou prioritários, de acordo com Tamayo e Gondim (1996), promulgam as metas e os padrões de comportamento que a empresa tem priorizado no enfrentamento de seus desafios. De tal modo, frente ao cenário atual da Empresa, de competitividade, de reestruturação, de expansão, e da conseqüente exigência contínua de melhorias nos serviços prestados, percebe-se que a primazia dos valores Domínio e conformidade e Prestígio e realização pode estar voltada em atender a estas demandas, consideradas fundamentais para a sobrevivência das organizações no mercado, em detrimento da efetivação de ações voltadas ao bem-estar dos colaboradores (ANDRADE, 2010).

Corroborando, Paiva (2013) acredita que em organizações de grande porte e de visibilidade no mercado (bancos, indústrias e transporte ou comunicação), como o caso deste estudo, que, por si só, traduzem uma influência sobre a sociedade, uma admiração e um respeito decorrentes de seus produtos e/ou serviços, a atribuição de prioridade a valores como domínio e prestígio pode ser justificada.

Resultados similares foram descobertos por Louback, Teixeira e Bido (2009), Andrade e Estivalet (2013) e Paiva (2013). Em uma pesquisa multicaso, com três organizações do Terceiro Setor, Louback, Teixeira e Bido (2009) constataram que a maior média da organização Alpha e da organização Gamma situam-se no valor Prestígio, enquanto que na organização Beta, o valor mais importante está representado pela média do valor Conformidade.

Andrade e Estivalet (2013) verificaram que os valores organizacionais prioritários das instituições bancárias, segundo a percepção dos colaboradores, foram o Domínio e o Prestígio, enquanto os valores Bem-estar, Autonomia e realização ocuparam lugares inferiores na hierarquia. Ainda, Paiva (2013), ao realizar um estudo sobre a configuração dos valores organizacionais na visão de jovens trabalhadores, sinalizou que a maior média foi relacionada

ao valor Prestígio, seguido de Conformidade. No outro extremo, a autora encontrou o valor Bem-estar, como um dos menos compartilhados em nível organizacional.

A fim de verificar se há diferenças estatísticas significantes acerca da percepção dos valores organizacionais quando consideradas as variáveis sociodemográficas e profissionais, realizaram-se procedimentos que incluem o teste T e a ANOVA. Em um primeiro momento, adverte-se que para as variáveis gênero e estado civil não foram evidenciadas diferenças significativas de médias. Isto denota que a percepção dos pesquisados acerca dos valores organizacionais prioritários para a organização não difere quando consideradas tais variáveis.

Porém, ao investigar se a percepção em relação aos valores organizacionais difere entre aqueles que possuem filhos e os que não possuem, considerando um nível de significância de 5%, obtiveram-se diferenças significativas para os fatores Preocupação com a coletividade e Autonomia, tendo sido realizado o teste T homocedástico. Os resultados encontrados na aplicação do teste são demonstrados na Tabela 20.

Tabela 20 – Teste T de diferenças de médias para os fatores dos valores organizacionais (filhos)

Fator	Possuem filhos		Não possuem filhos		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig.
Domínio e conformidade	4,09	0,727	4,00	0,627	1,199	0,231
Prestígio e realização	4,07	0,793	3,94	0,668	1,538	0,125
Preocupação com a coletividade	3,62	0,894	3,40	0,821	2,174	<b>0,030</b>
Autonomia	3,42	1,064	3,18	0,939	2,006	<b>0,046</b>
Bem-estar	3,03	0,978	2,90	0,824	1,221	0,223

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante disso, nota-se que os colaboradores que possuem filhos atribuem médias superiores aos valores Preocupação com a coletividade e Autonomia (3,62 e 3,42, respectivamente) se comparado aos que não possuem filhos (3,40 e 3,18, respectivamente). Em decorrência, evidencia-se que, em média, os colaboradores com filhos percebem a maior incidência destes valores, comparado à percepção dos funcionários com o perfil oposto.

O emprego da análise de variância, ANOVA, revelou que, quando considerado o nível de escolaridade, a percepção dos investigados difere, em níveis estatisticamente significantes (Sig.< 0,05), somente em relação ao valor Bem-estar, conforme pode ser visualizado na Tabela 21.



Tabela 21 – Testes ANOVA de diferenças de médias para os fatores dos valores organizacionais (escolaridade e estado civil)

Fator	ANOVA Escolaridade	
	Valor	Sig.
Domínio e conformidade	1,213	0,295
Prestígio e realização	1,260	0,270
Preocupação com a coletividade	0,984	0,443
Autonomia	1,649	0,122
Bem-estar	3,851	<b>0,001</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante disto, pode-se afirmar que a maior média para a dimensão Bem-estar foi designada por colaboradores que possuem ensino superior completo (3,36), remetendo ao entendimento de que, em média, esses percebem uma maior relevância deste valor na organização. Enquanto isso, a menor média (2,00) foi atribuída pelo colaborador com pós-graduação.

A mesma análise foi realizada para testar a existência de diferenças de médias entre os fatores de CCO quando consideradas as variáveis setor e cargo. Na Tabela 22 encontram-se os resultados obtidos.

Tabela 22 – Testes ANOVA de diferenças de médias para os fatores dos valores organizacionais (setor e cargo)

Fator	ANOVA Setor		ANOVA Cargo	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Domínio e conformidade	2,164	0,073	1,932	0,064
Prestígio e realização	4,333	<b>0,002</b>	2,488	<b>0,017</b>
Preocupação com a coletividade	1,312	0,265	2,897	<b>0,006</b>
Autonomia	3,628	<b>0,007</b>	3,563	<b>0,001</b>
Bem-estar	2,260	0,063	2,507	<b>0,016</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme destacado na Tabela 22, em relação ao setor, o teste apresentou diferenças de médias para as dimensões Prestígio e realização e Autonomia. Para essas, as médias mais elevadas (4,30 e 3,83, respectivamente) foram atribuídas por colaboradores do setor denominado “Outros”, no qual foram reunidos setores menores da Empresa, como o de Transporte e o de Serviço Especializado em Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), indicando que, em média, esses setores percebem uma maior prioridade da organização a

esses valores. Em contrapartida, as menores médias, estabelecidas para esses fatores, foram conferidas pelo Setor de Produção (3,94 e 3,18, nesta ordem).

Para concluir, percebe-se que, considerando a variável cargo, obteve-se diferença significativa para todas as dimensões, exceto para o valor Domínio e conformidade. As médias superiores de Prestígio e realização (4,21), Preocupação com a coletividade (4,12), Autonomia (3,98) e Bem-estar (3,66) foram asseguradas por colaboradores com o cargo de Soldador. Por outro lado, as médias inferiores desses fatores foram impressas pelos colaboradores com o cargo de Serviços gerais (3,71; 3,15; 2,85; e 2,72, respectivamente).

#### 4.3.2 Análise qualitativa dos valores organizacionais: a percepção dos gestores

No intuito de desenvolver a compreensão acerca dos achados da pesquisa quantitativa, concretizou-se uma fase qualitativa com a participação dos gestores da Empresa. Inicialmente, percebe-se que os entrevistados apontam a existência dos oito tipos de valores organizacionais proposto por Oliveira e Tamayo (2004), conforme ilustra o Quadro 17.

Entrevistado	Valores Organizacionais							
	Autonomia	Bem-estar	Realização	Domínio	Prestígio	Tradição	Conformidade	Preocupação coletividade
G1	X	X	X	X	X	X	X	X
G2	X		X	X	X		X	X
G3			X	X	X		X	X
G4	X	X	X	X	X		X	X
G5	X		X	X	X			X
G6			X	X	X	X		X
G7			X	X	X		X	X
G8	X	X	X	X	X		X	X
G9	X	X	X	X	X		X	X
G10	X		X	X	X		X	X

Quadro 17 – Percepção dos gestores em relação aos valores organizacionais prioritários na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Todavia, segundo a percepção dos gestores, a organização prioriza em suas práticas os valores Realização, Domínio, Prestígio e Preocupação com a coletividade. Para os demais

valores houve algumas divergências de opiniões e a constatação de uma menor prioridade atribuída os valores Bem-estar e Tradição.

Primeiramente, nota-se que, de forma unânime, os entrevistados percebem que Realização é um valor estimado pela Empresa. Na busca do sucesso, esta tem definido melhor suas metas e prezado pela valorização da competência e do reconhecimento pessoal e financeiro, como expressam G7, G8, G10.

A empresa nos estimula como líderes a valorizar o desempenho, a competência de cada colaborador. Temos uma política de reconhecimento, de saber chamar atenção, mas também de elogiar pessoalmente e quando pertinente divulgar isso também. Às vezes demora um pouco, mas quem é competente é valorizado aqui, temos várias histórias de casos de promoções, gente que cresceu muito. (ENTREVISTADO G7).

A empresa procura qualificar, incentivar o crescimento pessoal e profissional, porque isso é sucesso pro pessoal e pro negócio também. Eu vejo o pessoal da diretoria muito aberto na questão de elogiar publicamente e a gente recebe também bastante reconhecimento de todos os trabalhos, metas atingidas, inclusive tem a bonificação que a gente recebe a cada semestre pelas metas cumpridas. (ENTREVISTADO G8).

Cada vez mais as metas são definidas e com isso a gente sabe o que tem que fazer, onde atacar e mobilizamos as pessoas para isso. Facilita para que os resultados sejam alcançados, é um ganho pra empresa e pra nós, porque as tarefas acabam sendo realizadas, da melhor forma né, e mais e mais temos visto o reconhecimento. (ENTREVISTADO G10).

Também, identifica-se um destaque, dado por parte dos gestores, ao fator Domínio. Isto porque, apontaram para a fase pautada em ações de busca pelo crescimento em categorias de produtos, qualidade nos produtos e serviços e em zonas geográficas, bem como destacaram o trabalho árduo da Empresa por melhores resultados. Essas constatações estão presentes nas falas de G1, G2, G5 e G10.

A empresa tem trabalhado duro em busca de resultados, o domínio do mercado, seja pela variedade de produtos, pela qualidade do produto e do serviço pra competir bem no mercado interno e externo. E sabe que acho que nos últimos anos ela tem conseguindo, evoluindo sim, talvez pela divulgação de sua marca, porque tem as facilidades da internet agora né. (ENTREVISTADO G1).

As maiores ações da empresa são para disseminar mais a marca pra fora, pra competir no mercado mesmo. Tem investimento em qualidade, em atenção ao cliente e tecnologia pro reconhecimento e o crescimento devido. (ENTREVISTADO G2).

É uma coisa muito bonita que tá acontecendo com a empresa, anos atrás a gente tomava porta na cara, a gente não era aceito no mercado, até porque não era um trabalho que era realizado no mercado interno. Hoje não, hoje a empresa quer crescer, pra lucrar, pra ter boas máquinas, pra ter a equipe cada

vez melhor e ai tá focando nisso e tendo o reconhecimento do mercado, tá diversificando também. (ENTREVISTADO G5).

É uma marca que quer surpreender, superar as expectativas e ser reconhecida no mercado nacional e internacional. (ENTREVISTADO G10).

Outro valor considerado prioritário na visão de todos os entrevistados foi o Prestígio. Os relatos indicaram que a organização sempre conjectura sobre a importância do Prestígio para a manutenção e o crescimento do seu negócio, seja ao visar à satisfação de seus clientes, ao estabelecer relações de confiança com seus parceiros ou a influenciar a sociedade, como ilustram as falas de G1, G4, G8 e G9.

Passa imagem assim de empresa fortalecida, na questão, digamos assim, financeira, uma empresa que sempre busca estar em dia com suas obrigações, atendendo também toda essa questão de certificação de produtos. Na minha opinião quer ter e vem conseguindo ter uma imagem muito boa para os parceiros e com clientes cada vez mais se percebe isso. A busca por satisfação, qualidade e essas coisas é uma constante, a gente tá sempre trabalhando pra melhorar pro cliente ficar satisfeito e todos os envolvidos. (ENTREVISTADO G1).

Principalmente a intenção é que o cliente veja nossa marca como qualidade e não vou nem dizer do design ou outra coisa do tipo. Já a sociedade no geral assim praticamente todas as ações comunitárias da cidade ela tá envolvida. (ENTREVISTADO G4).

Eu vejo a empresa hoje como um ponto de referência, as faculdades nos ligam muito seguido querendo trazer os alunos de engenharia, o SENAI querendo trazer alunos de cursos técnicos, o pessoal de administração e de comércio exterior. A imagem que se criou é aquela de qualidade de que os produtos duram muitos anos né, a gente tem, existe fogão a lenha com mais de 50 anos em ativa até hoje. (ENTREVISTADO G8)

Trabalhamos para uma imagem consolidada e hoje temos não é, posso dizer que é uma empresa ainda um pouco desconhecida ainda fora da região, mas que é reconhecida por quem conhece e sabe da sua importância, principalmente aqui na nossa região. (ENTREVISTADO G9).

O valor Preocupação com a coletividade foi considerado igualmente predominante na percepção dos dez gestores. As considerações dos entrevistados evidenciaram a importância atribuída pela organização ao tratamento justo e igualitário nas relações com os colaboradores e com as demais partes próximas, como demonstra os discursos de G2, G5, G6 e G9.

Eu vejo que é uma empresa que preza pela humildade nas relações. Temos exemplos da direção mesmo, ela abre o espaço pra conversa comigo, com todos os funcionários, clientes, fornecedores, quem tá começando, de igual pra igual. (ENTREVISTADO G2).

Uma coisa que sempre foi colocado pra nós é que todos os clientes são iguais, é igualdade para todos, não importa se liga o dono das Casas Bahia,

se liga um diretor da Ricardo Eletro, se liga o cara da esquina, todos são iguais. (ENTREVISTADO G5).

Aqui eu vejo uma política de tratamento igualitário das pessoas, a gente vê pessoas de diferentes religiões, homens, mulheres, diferentes raças em todas as frentes de trabalho da empresa. (ENTREVISTADO G6).

A política da empresa é de se trabalhar da mesma forma, seja com as pessoas aqui de dentro, seja com fornecedores, seja parceiros ou com qualquer tipo de cliente. A empresa busca dar a mesma atenção a todos, de forma justa, com igualdade, considerando que ninguém tá acima de ninguém. (ENTREVISTADO G9).

Implicações semelhantes foram encontradas por Conde (2012), ao investigar, em uma das etapas de seu estudo, a configuração dos valores organizacionais por meio da análise de conteúdo da entrevista em profundidade com um gerente de uma unidade industrial da Philips no Brasil. O autor apreendeu que entre os valores organizacionais privilegiados pela empresa estão os perfis de Realização, de Prestígio e de Domínio. Corroborando, Ferreira (2013), ao pesquisar um grupo empresarial familiar de Minas Gerais ao longo do processo de certificação da ISO 9001, descobriu o reconhecimento por parte dos gestores da proeminência de valores como Preocupação com a Coletividade, Domínio e Realização.

No que tange aos valores Conformidade, Autonomia, Bem-estar e Tradição surgiram alguns discrepâncias nos relatos dos entrevistados. Sobre o primeiro, a maioria dos gestores revelou a primazia ao valor Conformidade, ao ressaltarem a importância das regras e normas para a Empresa, como pode ser observado nas falas de G1, G3 e G8.

Nesses últimos anos ela vem trabalhando forte em cima disso, tem toda uma equipe grande envolvida. São exigências, adequações que são nos cobradas constantemente e que se incrementaram no nosso dia a dia, muito devido à inserção da empresa nos Programas de Qualidade. (ENTREVISTADO G1).

As normas e regras são consideradas fundamentais pela empresa, a padronização é uma coisa muito importante principalmente por causa do nosso ramo. Precisa um cuidado extremo para garantir por exemplo um ambiente adequado para os colaboradores e também a qualidade do que produzimos. (ENTREVISTADO G3).

Hoje sim, com certeza, desde que a gente implantou a qualidade, desde a medalha de bronze, o troféu prata, essa padronização de trabalho é muito importante, até porque na empresa tem um ciclo de rotatividade de funcionários. Agora mais ainda, em função também da ABNT e da ISO. (ENTREVISTADO G8).

No entanto, dois dos entrevistados não percebem o valor Conformidade como preponderante na organização. A Empresa, apesar de ter procedimentos e condutas definidas, ainda precisa focar em questões atreladas aos comportamentos de seus membros, de acordo com G5 e G6.

A empresa tá dentro das normas e possui as suas regras definidas, mas ainda tem muito que fazer para dizer que isso é da nossa cultura. Tá sendo feito um excelente trabalho nessa parte, mas é o início, parte mais de umas pessoas específicas, outros ainda tem dificuldade para aceitar essas definições e que existem novas exigências. (ENTREVISTADO G5).

Eu acho que essa parte é falha. Nós temos as coisas definidas, o código de conduta e ética, os procedimentos corretos, sabemos quais são as conformidades, só que eu penso que falta prioridade na aplicação. Às vezes a gente vê pessoas fazendo alguma coisa errada e falta um pouco de cobrança, de atitude mesmo. (ENTREVISTADO G6).

Quanto ao valor Autonomia, para sete dos dez entrevistados, há uma preocupação da Empresa com a capacitação e o engajamento dos funcionários para a melhor execução de suas atribuições. Assim, percebe-se que a organização intenta estimular a sua criatividade e o aperfeiçoamento constante, conforme relatam G2 e G7.

A gente tem um pessoal muito bom aqui dentro da empresa, e a empresa sabe que na nossa região mão-de-obra é bastante complicada e por isso acho que se preocupa em incentivar e proporcionar treinamentos ou ajuda de custos para a formação dos colaboradores. Tem o projeto de leitura também, de livros disponíveis para os colaboradores, é mais um estímulo para que o pessoal se interesse e se desenvolva. (ENTREVISTADO G2).

Existe uma preocupação para as pessoas não caírem no comodismo, sempre se busca pedir opinião e ideias de todos, bastante aberto assim. Quando o colaborador entrega algo há uma procura por avaliar com ele o trabalho, e estimular que ele perceba que pode mais, a ser mais detalhista, a pensar em outras opções, em outras formas de fazer aquilo que ele já faz anos, essas atitudes vão proporcionando criatividade. (ENTREVISTADO G7).

Em oposição, os demais gestores relataram que a Autonomia não é tão valorizada na Empresa. Para estes entrevistados, existem apenas algumas ações pontuais que demonstram um estímulo ao aprimoramento, à criatividade e à busca por novos desafios, mas que não conseguem contemplar todo o grupo de trabalho, como mostram os discursos de G6 e G4.

Não tem muitas ações que valorizem esse sentido, agora a gente tá começando com o Programa de Indústria de Ideias, aliás, retomando, porque decaiu assim como o 5S. No geral tem alguns incentivos sim, mas ainda não é algo que chegue a todos de forma efetiva. (ENTREVISTADO G6).

Depende muito do setor, da função e às vezes do próprio perfil do funcionário né. Tem as reuniões, tem os livros a disposição, os cursos, a empresa dá abertura também, mas acho que isso é limitado ainda e difícil de lidar pelo tamanho da empresa. (ENTREVISTADO G4).

Por fim, refletindo os menores graus de prioridade, na percepção dos gestores, encontram-se os valores Tradição e Bem-estar. Quando questionados sobre o valor Tradição, a maior parte dos entrevistados entende que esse já não faz parte das prioridades da

organização, visto que estão em uma fase de mudanças significativas no modelo de gestão, desencadeadas, sobretudo, pelo processo de sucessão familiar, como explicam G4, G5 e G10.

Estamos em fase de mudança total de um tempo para cá, de mudança para melhorias, inicialmente com a inserção da parte de qualidade, porque antigamente a nossa diretoria não era muito a favor e agora com muita luta a nova gestão que tem se somado a antiga vem mudando isso. (ENTREVISTADO G4).

É complicado te citar costumes consagrados, a não ser a tradição da marca mesmo, porque no geral a gente tá se adaptando muito as práticas que condizem com a realidade de hoje, por exemplo de ISO. A gente tá adaptando e trazendo muitas práticas novas, sempre inovando e às vezes reinventando. (ENTREVISTADO G5)

A empresa ela tá em fase transitória de gestão, então os filhos tão assumindo cada vez mais o papel de diretores né, e isso vai trazendo um pouco mais de inovação nesse sentido. A liderança mudou muito nesses anos todos que eu participo da organização, foi renovando essa equipe e isso tá acabando por muda também o todo né, tá se buscando mais de inovação, deixando um pouco aqueles velhos conceitos de lado. (ENTREVISTADO G10)

A percepção dos entrevistados considerou também o valor Bem-estar como não prioritário. Os relatos dos entrevistados remetem à compreensão de que as ações restringem-se a confraternizações e ao informativo interno, com poucas referências a práticas que visem à promoção da qualidade de vida e, até mesmo, à saúde dos colaboradores. As falas de G3, G5, G7 e G8 apontam essas perspectivas.

Eu acho que a empresa ainda está no primário do primário nesse sentido, muito pouco que é feito. Tem o básico, então assim tem muitas coisas que podem ser melhoradas e nem é muita questão da própria direção, eu não sei como é que era antes de mim, mas de um tempo pra cá existe muito a cultura do não dá, do já foi tentado. (ENTREVISTADO G3).

Temos a comemoração no final do ano, a confraternização de tempo de empresa, o informativo interno, mas faltam algumas coisas. O pessoal comenta muito sobre ter uma associação entre os funcionários. (ENTREVISTADO G5).

É feito a festa final de ano e quando tem a confraternização do pessoal que faz 10, 15 e 20 anos de empresa, mas ainda é muito pouco, eu acho muito pouco porque o pessoal acaba ficando muito afastado. Alguns anos atrás tinha associação de colaboradores, acho que falta algo assim agora. (ENTREVISTADO G7).

Na festa de final de ano a gente tenta integrar todos os setores e a família, essa integração que nós temos hoje. A partir daí eu ainda não vejo outra que esteja acontecendo, talvez alguma interna, particularmente os colaboradores realizam outras, como na questão de aniversários, porque no dia a dia a gente ainda não encontrou outra forma, porque é corrido para todo mundo. (ENTREVISTADO G8).

Uma menor primazia ao valor Tradição, indicando pouca atenção quanto à preservação dos costumes e das práticas (PAIVA, 2013), e ao valor Bem-estar, voltado diretamente para as pessoas, o qual é capaz de tornar o ambiente profissional mais harmonioso e até mesmo prazeroso (OLIVEIRA *et al.*, 2012) também foi constatada nos estudos de Andrade (2010) e Paiva (2013). Na pesquisa de Andrade (2010), os valores Autonomia, Tradição e Bem-estar foram os menos percebidos pelos gestores como prioritários nas organizações investigadas. De maneira similar, no estudo desenvolvido por Paiva (2013) os perfis organizacionais de Tradição e Bem-estar foram os menos identificados pelos entrevistados como presentes no ambiente laboral.

#### 4.3.3 Análise conjunta: associando as percepções de colaboradores e gestores acerca dos valores organizacionais

Reconhece-se que as entrevistas com os gestores, como complemento ao modelo quantitativo, possibilitou um aprofundamento no diagnóstico produzido em relação aos valores organizacionais prioritários na organização. Neste sentido, constatou-se a congruência entre alguns achados obtidos nos dois campos de análise e, em contrapartida, algumas divergências em relação à percepção dos colaboradores e dos gestores envolvidos nesta pesquisa.

De uma forma geral, os resultados quantitativos sinalizaram para uma maior valorização dos fatores Domínio e conformidade e Prestígio e realização, percepção corroborada pelos gestores na etapa qualitativa, apenas com particularidades no que tange à Conformidade. Evidenciou-se que, para os colaboradores, os itens de maior concordância referem-se à busca pelo domínio de mercado, por meio de comportamentos definidos, além do seu anseio por reconhecimento e sucesso. Essa percepção foi reforçada pelos gestores, os quais destacaram, inclusive, algumas ações que envolvem o trabalho árduo da Empresa por melhores resultados, as melhores definições de metas e o reconhecimento à equipe.

Em relação aos valores Conformidade, agrupado no mesmo fator de Domínio conforme os resultados da pesquisa quantitativa, Preocupação com a coletividade e Autonomia constataram-se paradoxos. O primeiro, como mencionado anteriormente, foi classificado pelos colaboradores como preponderante entre os valores organizacionais. Por outro lado, a percepção dos gestores revelou opiniões distintas, sendo considerado pela



maioria dos entrevistados como prioritário, mas indicado pelos demais como ainda inconsistente na organização.

A Preocupação com a coletividade apresentou-se, na etapa quantitativa, como um valor que não se estabelece entre os maiores níveis da hierarquia dos valores organizacionais. Porém, na fase qualitativa, a visão dos entrevistados o considerou componente das principais prioridades da organização investigada. Nessa etapa, os gestores sinalizaram sobre a importância atribuída a promoção de tratamento justo, igualitário e honesto em todas as suas relações.

Quanto a Autonomia, essa figurou entre as menores médias na etapa quantitativa, não compondo as prioridades da organização. Já a percepção dos gestores demonstrou-se algumas divergências. Para a maioria, existe uma preocupação constante da Empresa em capacitar e estimular a criatividade no grupo de trabalho, contudo, alguns indicam que isso existe apenas em ações pontuais, sem poder inferir como um componente cultural.

Outras implicações coincidentes referem-se ao valor Tradição e Bem-estar. No estudo quantitativo, o fator Tradição foi suprimido na análise fatorial e, no qualitativo, este apresentou o menor nível de prioridade, sendo citado apenas por dois dos entrevistados. Também, em ambos os campos de análise, os participantes percebem pouca relevância ao valor Bem-estar em suas práticas organizacionais.

Diante disso, observa-se que os resultados da pesquisa qualitativa apoiaram a maioria dos resultados da pesquisa quantitativa, provendo informações para o melhor entendimento do contexto vivenciado pela organização, bem como os valores organizacionais praticados, segundo a percepção de seus colaboradores e gestores.

#### **4.4 Satisfação no trabalho: a avaliação dos colaboradores e gestores**

Com o intento de avaliar a satisfação dos colaboradores e gestores frente às dimensões do seu trabalho, a presente seção contempla, inicialmente, a análise quantitativa dos dados obtidos por meio do emprego da versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho, construída e validada por Siqueira (1995), aos colaboradores de diversas posições hierárquicas da Empresa. Em um segundo momento, apresenta-se a análise qualitativa das entrevistas realizadas com os gestores. Para finalizar, apresenta-se a apreciação conjunta dos resultados de ambas as análises realizadas para a satisfação no trabalho.

#### 4.4.1 Satisfação dos colaboradores acerca das dimensões do seu trabalho

Ainda que se trate de um construto validado estatisticamente e que tem índices de confiabilidade que tornam seu uso possível, optou-se por iniciar a exploração dos dados obtidos nesta etapa com a realização da análise fatorial, no desígnio de confirmar e validar a Escala de Satisfação no Trabalho, versão reduzida, na realidade estudada. Na aplicação da referida técnica, adotou-se como método de extração a análise de componentes principais e, quanto ao método de rotação, foi utilizado o procedimento *varimax*.

Antes de tudo, procurou-se seguir as recomendações de Hair *et al.* (2007), no que tange às medidas que devem ser observadas na análise. Desta forma, efetivaram-se os testes de KMO e Bartlett, os quais atestaram para a adequação da amostra, visto que para o KMO obteve-se o coeficiente de 0,844 e o teste de Esfericidade de Bartlett apresentou valores favoráveis (*sig* 0,000), como pode ser visto na Tabela 23.

Tabela 23 - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para satisfação no trabalho

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de Bartlett	
0,844	Qui-Quadrado	1526,505
	Df	78
	Sig	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Posteriormente, foram analisadas as comunalidades, averiguando-se a necessidade de supressão das seguintes variáveis do modelo original, devido à constatação de índices considerados insuficientes (menores que 0,5): “*com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam*” (EST5); e “*com a variedade das tarefas que realizo*” (EST13).

Deste modo, após o estabelecimento das comunalidades com valores aceitáveis, partiu-se para a extração e identificação dos fatores, considerando dois critérios, os autovalores e a variância explicada. A Tabela 24 demonstra que a análise fatorial resultou, então, em três fatores, os quais explicam 61,33% da variância, sendo que o primeiro concentra 37,08% da variância total.

Tabela 24 - Autovalores e percentual da variância explicada da EST

Fator	Autovalores		
	Total	% da Variância	% Acumulado
<b>Fator 1</b>	4,820	37,076	37,076
<b>Fator 2</b>	1,992	15,320	52,396
<b>Fator 3</b>	1,162	8,935	61,331

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a identificação dos três fatores, fez-se necessário analisar o grau de consistência das variáveis, ou seja, a confiabilidade dos construtos, medida por meio da avaliação do *Alpha de Cronbach*. Para tal procedimento, esperam-se resultados maiores que 0,7 indicando a consistência interna satisfatória dos fatores (HAIR *et al.*, 2007). Os índices obtidos estão dispostos na Tabela 25.

Tabela 25 - Confiabilidade dos fatores da EST

Fator	Nº de variáveis	Alfa de Cronbach
<b>Fator 1</b>	7	0,837
<b>Fator 2</b>	3	0,804
<b>Fator 3</b>	3	0,775

Fonte: Dados da pesquisa.

Os alfas encontrados apresentaram índices de confiabilidade significativos. Na classificação sugerida por Hair *et al.* (2007), o fator 1 e o fator 2 apresentaram consistência interna muito boa, com alfas superiores a 0,8, e o fator 3 revelou ter uma boa consistência interna, com alfa superior a 0,7.

Logo, neste estudo, a análise fatorial da EST evidenciou a formação de três fatores, compostos por 13 variáveis no total. A Tabela 26 indica que as cargas fatoriais dessas variáveis oscilaram entre 0,45 e 0,85, demonstrando uma representatividade adequada, sendo que quanto maior a carga fatorial, melhor o item (AVRICHIR; DEWES, 2006). Além disso, a Tabela 26 permite consultar a composição de cada fator, em relação a sua denominação, as suas variáveis e descrições, bem como o fator correspondente ao modelo original desenvolvido por Siqueira (1995).

No primeiro fator obtido observa-se uma maior incidência de variáveis que pertencem às dimensões “Satisfação com o salário” e “Satisfação com as promoções”, recebendo, portanto, a denominação de *Satisfação com o salário e as promoções*. No entanto, nota-se que a presença de uma variável (“Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me”) associada à dimensão “Satisfação com a natureza do trabalho”. Acredita-se que sua interpretação pode ter

vido atrelada a uma análise não apenas do conteúdo das tarefas, mas considerando o salário recebido e as oportunidades de promoções comparadas com o quanto trabalha e o quanto gosta do que faz (SIQUEIRA, 2008). Assim, o sentido dessa dimensão foca em questões referentes ao contentamento com o salário, principalmente em relação aos esforços dispensados na consecução das funções, e com as promoções, sobretudo no que tange ao sistema de ascensões da empresa (SIQUEIRA, 2008).

Tabela 26 – Análise fatorial da EST

Var.	Descrição	Fator Original EST	Carga
<b>FATOR 1 – Satisfação com o salário e as promoções (<math>\alpha = 0,837</math>)</b>			
3	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	Satisfação com o salário	0,831
6	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	Satisfação com o salário	0,818
11	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	Satisfação com o salário	0,811
7	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	Satisfação com as promoções	0,696
9	Com as oportunidades de ser promovido pela empresa	Satisfação com as promoções	0,673
2	Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa	Satisfação com as promoções	0,654
8	Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me	Satisfação com a natureza do trabalho	0,451
<b>FATOR 2 – Satisfação com a chefia (<math>\alpha = 0,804</math>)</b>			
10	Com o entendimento entre mim e meu chefe	Satisfação com a chefia	0,852
12	Com a maneira como meu chefe trata-me	Satisfação com a chefia	0,823
15	Com a capacidade profissional do meu chefe	Satisfação com a chefia	0,768
<b>FATOR 3 – Satisfação com os colegas (<math>\alpha = 0,775</math>)</b>			
4	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	Satisfação com os colegas	0,802
14	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	Satisfação com os colegas	0,774
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	Satisfação com os colegas	0,618

Fonte: Dados da pesquisa.

A aceção do fator 2 aponta para a satisfação com perspectivas relacionadas a chefia. Dentre os três itens que compõem esse fator, dois avaliam a relação entre subordinado e chefe e um pondera sobre a competência profissional da chefia. Todos esses itens são contemplados na dimensão “Satisfação com a chefia” do modelo de Siqueira (2005), optando-se, por isto, pela manutenção do nome do fator.

O fator 3, último extraído neste estudo, evidencia a predominância da dimensão “Satisfação com os colegas” do modelo EST, sendo mantida a denominação do fator. Esta dimensão reflete o contentamento com o relacionamento nutrido com os colegas de trabalho

(SIQUEIRA, 2008), apresentando três itens que tratam, respectivamente, de uma avaliação da amizade, da confiança e da cooperação entre os indivíduos na organização.

Em síntese, observa-se que foi excluído o fator “Satisfação com a natureza do trabalho” proposto por Siqueira (2005) e, também, constatou-se o agrupamento de dois fatores, “Satisfação com o salário” e “Satisfação com as promoções”. Ademais, frisa-se que, mesmo tendo a designação de algumas variáveis em fatores distintos dos originais, existiu coerência entre estas e a essência do fator. Estes achados apoiam a perspectiva da multidimensional do construto assinalada por autores como Siqueira (1995), Handel (2005), Martins e Santos (2006) e Junior e Faiad (2012).

A seguir, para fins de análise dos dados referente à avaliação dos pesquisados acerca da satisfação com as dimensões do seu trabalho, são apresentados, na Tabela 27, a média e o desvio-padrão de cada variável e de cada fator. De acordo com Siqueira (2008), a interpretação dos elementos deve considerar que quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do colaborador com aquela dimensão de seu trabalho.

Tabela 27 – Média e desvio padrão da EST

Var.	Descrição	Média	Desvio
<b>FATOR 2 – Satisfação com a chefia</b>			
10	Com o entendimento entre mim e meu chefe	3,88	0,963
12	Com a maneira como meu chefe trata-me	3,83	0,889
15	Com a capacidade profissional do meu chefe	3,81	0,984
<b>TOTAL</b>		<b>3,84</b>	<b>0,945</b>
<b>FATOR 3 – Satisfação com os colegas</b>			
4	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	4,05	0,804
14	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	3,70	0,888
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	3,70	0,916
<b>TOTAL</b>		<b>3,82</b>	<b>0,869</b>
<b>FATOR 1 – Satisfação com o salário e as promoções</b>			
3	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	2,29	1,121
6	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	2,52	1,091
11	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	2,39	1,011
7	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	2,66	1,092
9	Com as oportunidades de ser promovido pela empresa	2,85	1,183
2	Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa	2,73	1,267
8	Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me	3,34	0,827
<b>TOTAL</b>		<b>2,68</b>	<b>1,085</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao contemplar as variantes da escala de (1) totalmente insatisfeito a (5) totalmente satisfeito, os resultados expostos na Tabela 27 despontam que as variáveis de maiores médias

de assentimento entre os respondentes foram: (4) *Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim*; e (10) *Com o entendimento entre mim e meu chefe*. Evidenciando, também, que as dimensões que obtiveram as maiores pontuações dizem respeito à *Satisfação com a chefia* (3,84) e a *Satisfação com os colegas* (3,82). Estes resultados revelam que os colaboradores sentem-se satisfeitos com as suas relações com a chefia e a capacidade profissional de seus chefes e, ao mesmo tempo, possuem um contentamento com os vínculos existentes entre os colegas de trabalho.

No polo oposto, com os menores escores obtidos, encontram-se as variáveis (3) *Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho* e (11) *Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho*, pertencentes ao fator 1, denominado *Satisfação com o salário e as promoções* (2,68). Desta forma, este achado sinaliza para o fato de que os sujeitos pesquisados demonstram uma insatisfação com a remuneração recebida quando comparada aos esforços exigidos pelo trabalho e à sua capacidade profissional, bem como com a sistemática de promoções da Empresa. Convém ressaltar que a referida dimensão resultou no maior desvio padrão, tendo sido obtido um valor maior a um, o que demonstra uma maior divergência entre os colaboradores investigados. Este resultado sinaliza que esta percepção é compartilhada por um menor número de pesquisados.

Baggio, Lima e Kovalski (2006) depararam-se com implicações semelhantes ao investigar a satisfação do trabalhador da área industrial. Em seu estudo, o relacionamento da equipe de trabalho e com chefia atingiram os indicadores mais satisfatórios. Em contrapeso, o fator remuneração foi identificado como o item que causa maior insatisfação entre os funcionários atualmente.

A pesquisa de Silveira (2009) também apontou insatisfação nas dimensões que se referem ao salário e as promoções, o que, segundo a autora, é um resultado que se apresenta na maioria dos estudos deste tipo. Corroborando, Rueda *et al.* (2010), em um estudo com trabalhadores de uma indústria metalúrgica, encontraram as maiores médias relacionadas ao fator satisfação com os colegas e as menores para a dimensão satisfação com o salário.

Além das análises supracitadas, realizou-se comparação entre médias para todas as dimensões de satisfação no trabalho: o teste T para o gênero e o perfil de possuir ou não filhos; e o teste ANOVA para a escolaridade, o estado civil, o setor e o cargo de atuação. Os resultados não demonstraram diferenças significativas para a maioria dessas variáveis, assim, no presente estudo, constatou-se que essas não exercem influência na avaliação do construto, exceto no que tange ao setor e ao cargo de atuação. Os resultados do emprego da ANOVA para setor e cargo estão expressos na Tabela 28.

Tabela 28 – Testes ANOVA de diferenças de médias para os fatores da satisfação no trabalho (setor e cargo)

Fator	ANOVA Setor		ANOVA Cargo	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Satisfação com a chefia	4,914	<b>0,001</b>	3,530	<b>0,001</b>
Satisfação com os colegas	5,138	<b>0,001</b>	1,976	0,058
Satisfação com o salário e as promoções	7,959	<b>0,000</b>	6,829	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o demonstrado na Tabela 28, constataram-se diferenças significativas de médias (Sig.< 0,05) para todas as dimensões de satisfação no trabalho pesquisadas, ao que remete a variável setor. Essencialmente, a análise para setor revelou que a Satisfação com a chefia, a Satisfação com os colegas e a Satisfação com o salário e as promoções possuem as maiores médias atribuídas pelos colaboradores do Setor de Engenharia (4,56; 4,41; e 3,36, respectivamente), sugerindo um maior nível de satisfação do setor com esses atributos. As menores médias obtidas em todos esses fatores sucederam dos níveis de satisfação atribuídos pelos colaboradores do Setor de Produção (3,84; 3,79; e 2,71, nesta ordem).

Finalizando, para a variável cargo, a ANOVA resultou em diferenças significativas de médias para a Satisfação com a chefia e a Satisfação com o salário e as promoções. Os níveis mais altos de satisfação para essas dimensões (4,21 e 3,30, respectivamente) foram designados pelos colaboradores que atuam no cargo denominado, para fins desta pesquisa, de “Outros”, como, por exemplo, aqueles cargos que compõem o Setor Administrativo e o de Engenharia. Em compensação, às médias mais baixas, indicando um menor nível de Satisfação com a chefia (3,57) e com o salário e as promoções (2,44) foram determinadas pelos colaboradores que exercem os cargos de Serviços gerais e de Montador, respectivamente.

#### 4.4.2 Análise qualitativa da satisfação no trabalho: a percepção dos gestores

A fase qualitativa contemplada na presente seção, a qual contou com a participação de gestores, propendeu a complementar os resultados da pesquisa quantitativa sobre a satisfação no trabalho. Destaca-se, de início, que as ponderações dos entrevistados consideraram as cinco dimensões do construto de Siqueira (1995), como pode ser visualizado no Quadro 18.

Entrevistado	Satisfação no Trabalho				
	Com os colegas	Com o salário	Com a chefia	Com a natureza do trabalho	Com as promoções
G1	X		X	X	
G2	X	X	X	X	X
G3	X		X	X	
G4	X	X	X	X	
G5	X	X	X	X	X
G6	X		X	X	X
G7	X	X	X	X	
G8	X		X	X	X
G9	X		X	X	X
G10	X		X	X	

Quadro 18 – Avaliação dos gestores em relação às dimensões do seu trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se no Quadro 18 a indicação de um maior contentamento com as dimensões referentes à Satisfação com os colegas, a Satisfação com a chefia e a Satisfação com a natureza do trabalho. Por outro lado, sugerindo certo descontentamento, figuram a Satisfação com as promoções e a Satisfação com o salário, para os quais os entrevistados demonstraram divergências em suas percepções.

A dimensão Satisfação com os colegas foi avaliada, por todos os profissionais entrevistados, como satisfatória no ambiente de trabalho em que atuam. Em seus discursos, os gestores citaram as relações de afeto e cooperação entre os colegas, bem como ressaltaram a extensão desses para além do ambiente de trabalho. As falas de G2, G3, G5 e G9 ilustram tal ponto de vista.

Isso é algo impressionante aqui dentro pode se porque a gente se conhece fora daqui, cidade pequena né acaba né que vira amizade mesmo, a gente se ajuda aqui dentro e consegue manter a amizade lá fora também. (ENTREVISTADO G2).

Existem comportamentos de cumplicidade aqui de um tendo e querendo colaborar com o outro e isso não importa o nível e a hierarquia. (ENTREVISTADO G3).

Vou falar ein tem um vínculo de amizade tão grande que acaba às vezes até interferindo no trabalho. Eles vão jogar alguma coisa à noite e outro dia tão contando do jogo, e ai eu tenho que até ser um pouco chato e pedir pra controlar, então tem esse vínculo legal que sai da empresa também. (ENTREVISTADO G5).

É bem satisfatória essa coisa de ajuda de ser prestativos mesmo e do companheirismo e vejo isso não só entre a minha equipe é no geral mesmo. Claro que tem os conflitos também, mas faz parte né. (ENTREVISTADO G9).



Outro quesito considerado satisfatório por todos os participantes refere-se ao relacionamento entre chefes e subordinados, abordado no fator Satisfação com a chefia. Neste sentido, os entrevistadores decorreram suas percepções considerando a relação com seus subordinados e o relacionamento com seus chefes. A partir disso, pontuaram sobre o adequado entendimento entre estas partes e, também, a respeito da capacidade profissional de seus superiores, como exemplificam as apreciações de G5, G6 e G10.

Olha assim eu até acho que às vezes acabo soltando muito até as rédeas deles, eles tem total liberdade de operar no setor dentro da função deles, eles trabalham do jeito e como eles entendem ser melhor, então a gente vai, dentro das regras da empresa, vai permitindo e eu vou ficando atento ao trabalho, dando dicas, conversando sem impor nada. Sabe que isso ajuda a manter esse bom relacionamento que temos. (ENTREVISTADO G5).

Tanto eu com o pessoal que trabalho em funções que supervisiono quanto na minha relação com a direção só vejo aspectos positivos, porque nós mantemos uma relação aberta e isso faz dar certo. Tem os puxão de orelha não é mas a gente cresce assim e no mais produzimos juntos, nos damos feedbacks, quando tem que reconhecer se reconhece. (ENTREVISTADO G6).

Nossa relação é muito boa. As coisas tem mudado bastante e a direção tá com uma visão muito boa e pra mim eu aprendo todos os dia com eles. Percebo que a liderança sabe onde quer chegar e tem experiência, estuda, se capacita sempre e mostra muita capacidade pra crescer mais ainda. (ENTREVISTADO G10).

Neste sentido, Kanan (2008) destaca que pesquisas tem confirmado a influência dos relacionamentos sobre a satisfação no trabalho. No estudo de Andrade (2009), realizado com colaboradores de uma empresa do Ceará, as entrevistas revelaram resultados semelhantes aos obtidos no presente estudo, os quais indicam que o tratamento recebido e o relacionamento estabelecido entre os colaboradores e a chefia e com os colegas constituem fontes de contentamento e convivência profissional adequada.

Também, de modo unânime, os gestores indicaram agrado no que tange a Satisfação com a natureza do trabalho. No intuito de abordar esse aspecto, solicitou-se que os mesmos indicassem pontos positivos e negativos em relação às tarefas que realizam, no entanto as falas de todos os entrevistados apontaram, em sua grande maioria, apenas para pontos de caráter favorável. Os trechos das narrativas de G1, G4, G8 e G9 assinalam esta perspectiva.

Além de gostar do que faço de um tempo para cá houveram investimentos de máquina, de suprimento, mudança de fornecedores, a equipe tá muito boa então tudo está se adequando e facilita o meu trabalho e dos outros (ENTREVISTADO G1).

Quem me conhece sabe que eu vivo muito isso aqui e me dedico muito porque realmente gosto do que faço. Posso falar que hoje com todas as

mudanças que passamos tudo ainda está cada vez melhor sabe que dá gosto de se empenhar pra fazer as coisas. (ENTREVISTADO G4).

Tem pontos a melhorar que precisam mudar ainda porque isso sempre tem né, mas gosto do que faço e tento me envolver em tudo o que posso e antes de reclamar de qualquer coisa eu sei que as mudanças também dependem de mim mesmo. (ENTREVISTADO G8).

Como eu falo sempre tem aquilo que a gente gosta e que não gosta de fazer, só que no geral eu vejo muitos pontos positivos principalmente por ter assumido uma posição como líder. No meu dia a dia vejo o que não tá bom e tá nessa função e sabe que posso ajudar a melhorar me deixa satisfeito. (ENTREVISTADO G9).

No que se refere aos fatores Satisfação com as promoções e Satisfação com o salário, o discurso dos pesquisados revelou algumas desconexões. A respeito das promoções, identificaram-se dois pontos de vista distintos. O primeiro enalte a priorização da empresa ao recrutamento interno e o constante aprimoramento dos colaboradores como preparação para assumir novas funções, conforme relatam G5 e G6.

É bem declarado isso que a empresa da oportunidade, eu acho também que tem partes que é a pessoa sabe tem a oportunidade de cresce basta uma coisa, ela querer não é mesmo? A empresa ela nesse ponto também ela é uma mãe ela sempre vai deixando e ela tá mudando também assim deixando oportunidades, a gente tem às vezes oportunidades internas de traze colaboradores, mas também acho que as pessoas não tem interesse de cresce né. No meu caso, a própria diretoria foi me dizendo o que que eu deveria cuidar, às vezes muitas coisas assim, botava em curso e conversava. (ENTREVISTADO G5).

Isso é uma coisa que é bem legal aqui porque abriu uma vaga interna a primeira coisa é recrutamento interno. Às vezes ela inclusive já vai ajudando a prepara aquela pessoa pra assumi isso, é assim mesmo. Então essa valorização é legal hoje é uma política bem forte aqui dentro de valoriza quem tá dentro justamente o recrutamento interno, então é um programa que dá muito resultado porque são pessoas que entendem e conhecem o nosso processo né, então dá um resultado bem legal. (ENTREVISTADO G6).

Entretanto, o segundo percebe o sistema de promoções como um aspecto ainda insatisfatório na Organização. Os participantes citaram, em especial, a ausência de um plano de carreira formalizado, como relatam G1, G3 e G10.

As pessoas sempre tem essa perspectiva de crescimento, mas por enquanto existe um projeto para isso, sim existe um projeto para isso, pra que a partir de agora que a gente esta com o processo de certificação a gente possa começar também a ter esse plano de carreira internamente, mas hoje realmente ainda não é algo bem estruturado. (ENTREVISTADO G1).

É incentivado no sentido que o funcionário tem chance, é uma das poucas que o funcionário de fato tem a questão da seleção interna que eu acho interessante, é bem valido. Só que por outro lado tu não tem um perfil de cargos ainda a gente tá fazendo a empresa tá desenvolvendo e o perfil de

cargo eu acho fundamental pra isso porque se eu almejo ser qualquer coisa aqui eu sei o que que eu vou precisar ter então ainda não tem essa política toda clara. (ENTREVISTADO G3).

Eu acho que falta plano de carreira digamos assim, pro cara sabe até aonde pode ir né e o que fazer pra isso. (ENTREVISTADO G10).

Por fim, em relação à Satisfação com o salário, constatou-se que a maioria dos gestores a abaliza como um quesito insatisfatório. Os entrevistados citam a relação entre a rotatividade da mão-de-obra e o perfil da distribuição dos salários na Empresa, bem como ponderam sobre a necessidade de melhorias na política de benefícios, como demonstra as falas de G6, G8 e G10.

A questão de liderança eu acho que é um pouco desalinhada nesse ponto. Ah e também eu e tem muita gente inclusive que acha que o benefício às vezes vale mais do que o dinheiro na folha de pagamento, plano de saúde esse tipo de coisa assim, e isso acaba faltando um pouco. (ENTREVISTADO G6).

Com certeza, infelizmente a gente sabe que aquele profissional que entra na empresa, principalmente aqueles que são mais novos, porque a nossa equipe é muito nova né, a gente tem um ambiente de trabalho assim que o aprendizado é muito grande, as pessoas entram aqui uma coisa e saem totalmente diferentes e o que sempre pesa é o é a questão da remuneração né, infelizmente a gente perde muitos funcionários por causa disso. (ENTREVISTADO G8).

Eu acho assim ó que poderia melhorar porque o mercado paga um pouco mais né ou isso eu acho que seria o principal assim, o salário como tá hoje, mas se tivesse hoje outro benefício nesse sentido, eles estariam bem mais satisfeitos com certeza. (ENTREVISTADO G10).

Em contraposição, cabe citar que quatro dos dez entrevistados demonstraram percepções positivas sobre este fator. Ao expor sua visão, esses gestores procuram comparar, principalmente, os salários da Empresa com a base salarial do mercado em sua região de atuação, indicando, conforme o relato de G2 e G7, uma compatibilidade.

Eu penso assim ó, a gente tá numa região que tá viciada ao fumo digamos né a gente tá dependente, tem muito pouco, pouco, pouquíssima mão de obra qualificada então a empresa sabe que precisa valorizar como pode. Cada empresa tem um teto, cada um tem uma perspectiva, eu quanto mais eu puder ganhar pô melhor vai ser pra mim né, mas comparando com o mercado e as condições dele tá adequado sim. (ENTREVISTADO G2).

Comparando com as outras indústrias da cidade eu acho que a remuneração é sempre bem semelhante. Eu posso dizer que é adequado com certeza. (ENTREVISTADO G7).

Para Kanan (2008) tanto as recompensas extrínsecas como o salário, os benefícios ou as promoções, quanto às intrínsecas, como a realização ou o desafio da tarefa, são importantes

aspectos a serem considerados na avaliação de satisfação ou insatisfação no trabalho dos gestores. Neste caso, percebe-se que, em síntese, as manifestações de descontentamento estão associadas mais às recompensas extrínsecas, em especial ao que tange as percepções sobre a remuneração.

#### 4.4.3 Análise conjunta: associando as avaliações de colaboradores e gestores acerca da satisfação no trabalho

O “mix” de metodologias de pesquisa aplicado, composto pela análise de dados quantitativa e a qualitativa, enriqueceu o entendimento acerca da avaliação da satisfação no trabalho. De maneira geral, os resultados da etapa qualitativa corroboraram com os obtidos na fase quantitativa, o que permitiu evidenciar que as percepções dos colaboradores e gestores são semelhantes quanto às dimensões do seu trabalho.

Observou-se que o maior nível de satisfação, no ambiente organizacional estudado, refere-se à Satisfação com a chefia, a qual obteve o maior índice na avaliação dos colaboradores e a concordância por parte de todos os gestores, quando comparados com os demais fatores ponderados. Inicialmente, os colaboradores conferiram uma melhor avaliação aos itens pertencentes a essa dimensão, destacando-se a afirmativa “*Com o entendimento entre mim e meu chefe*”. Apoiando, os gestores também indicaram contentamento, ressaltando aspectos positivos como o adequado entendimento entre chefes e subordinados e enaltecendo, também, a capacidade profissional de seus superiores.

Também, a Satisfação com os colegas sobressaiu-se como uma das maiores médias na etapa quantitativa e foi considerada satisfatória por todos os entrevistados pesquisados. Na primeira etapa, o item “*Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim*” obteve o maior índice do fator e, inclusive, do construto Satisfação no trabalho. Da mesma forma, a avaliação dos gestores ratificou as relações de afeto e cooperação entre os colegas.

Em relação à dimensão Satisfação com o salário e as promoções, procedida do agrupamento de dois fatores do modelo original, constatou-se, tanto na pesquisa quantitativa quanto na qualitativa, certo descontentamento por parte dos colaboradores e dos gestores, embora tenham sido destacadas algumas particularidades a respeito da opinião dos gestores quanto ao componente “promoções”.

Primeiramente, a percepção dos colaboradores apontou a variável “*Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho*”, associada ao fator Satisfação com o salário, entre as menores médias de concordância. Em seguida, no que se refere aos fatores Satisfação com o salário e Satisfação com as promoções, o discurso dos entrevistados revelou algumas discrepâncias. Sobre o primeiro, constatou-se que a maioria dos gestores a abaliza como um quesito insatisfatório, ao citar aspectos negativos no que tange a relação entre a rotatividade da mão-de-obra e o perfil da distribuição dos salários na Empresa. Quanto às promoções, metade dos gestores mostrou-se satisfeito, exaltando a priorização da Empresa ao recrutamento interno, e a outra metade indicou descontentamento, ao citar, principalmente, a ausência de um plano de carreira formalizado.

Por fim, compete lembrar que a dimensão Satisfação com a natureza do trabalho foi extinta na análise fatorial, apresentando-se apenas na análise qualitativa. No entanto, nas entrevistas essa foi apontada, de forma unânime, pelos gestores como satisfatória, os quais ressaltaram apenas aspectos positivos relacionados à mesma.

#### **4.5 A relação entre os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional**

Com o propósito de estabelecer as relações entre os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, considerando as percepções dos colaboradores e gestores da organização pesquisada, recorreu-se à análise de correlação entre os construtos. Para tanto, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados na Tabela 29, o qual mede a força, a intensidade ou o grau de relação linear entre duas variáveis aleatórias (HAIR *et al.*, 2009).

Lopes *et al.* (2008) explica que o coeficiente de Pearson assume valores positivos e negativos que variam de +1 a -1, passando por zero. Logo, valores próximos a +1 são indicativos de pouca dispersão, o que expressa uma correlação forte e positiva, enquanto que próximos de “zero” indicam muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis, e, ainda, quando próximos de -1 significam pouca dispersão e uma correlação forte e negativa (LOPES *et al.*, 2008).

Tabela 29 – Matriz de correlação

Correlações	CCF	SCS	CC	PS	SGO	AUTR	PR	DC	AU	PC	BEST	SSP	SCH	SCO
CCF	1	** 0,498	** 0,479	** 0,540	** 0,457	** 0,225	** <b>0,539</b>	** 0,459	** 0,457	** 0,538	** 0,418	** <b>0,494</b>	** 0,367	** 0,309
SCS		1	** 0,496	** 0,363	** <b>0,725</b>	** 0,500	** 0,282	** 0,334	** 0,225	** 0,267	** 0,144	** 0,326	** 0,286	** 0,272
CC			1	** 0,560	** 0,375	** 0,261	** 0,353	** 0,404	** 0,165	** 0,178	0,073	*	** 0,287	** 0,318
PS				1	** 0,181	* 0,133	** 0,509	** 0,522	** 0,198	** 0,306	0,085	** 0,151	** 0,304	** 0,343
SGO					1	** 0,494	* 0,140	** 0,203	** 0,283	** 0,260	** 0,277	** 0,352	* 0,115	* 0,127
AUTR						1	** 0,150	** 0,154	** 0,155	* 0,119	0,031	** 0,234	** 0,175	** 0,148
PR							1	** <b>0,770</b>	** 0,461	** 0,614	** 0,353	** 0,310	** 0,414	** 0,351
DC								1	** 0,328	** 0,563	** 0,283	** 0,226	** 0,411	** 0,413
AU									1	** 0,689	** 0,677	** <b>0,591</b>	** 0,343	** 0,208
PC										1	** 0,612	** 0,518	** 0,450	** 0,349
BEST											1	** 0,505	** 0,279	** 0,199
SSP												1	** 0,406	** 0,286
SCH													1	** <b>0,423</b>
SCO														1

\*Correlação é significativa ao nível de 0,05

\*\*Correlação é significativa ao nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste sentido, quanto à intensidade das correlações, por convenção, Pestana e Gargeiro (2008) sugerem que as variações do coeficiente de Correlação de Pearson entre 0,01 e 0,2 são ponderadas associações muito baixas; entre 0,2 e 0,39 são classificadas como baixas; entre 0,4 e 0,69 são consideradas moderadas; entre 0,7 e 0,89 são designadas altas; e entre 0,9 e 1 são qualificadas como muito altas.

Por meio da análise dos dados constantes na Tabela 29, pode-se observar que, de uma maneira geral, foram obtidos coeficientes de correlação significativos. Contudo, destaca-se que não foram significativas as correlações entre as variáveis *Cooperação com os colegas* (CC) e *Bem-estar* (BEST), *Proteção ao sistema* (PS) e *Bem-estar* (BEST), e *Autotreinamento* (AUTR) e *Bem-estar* (BEST), delimitadas com o tracejado na Tabela 29. Além disso, nota-se que em 77% dos casos significativos obtiveram-se coeficientes de correlação de 0,2 a 0,69, indicando que grande parte das correlações possui de intensidade baixa a moderada (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

Ao analisar especificamente a relação entre os fatores que compõem o construto Comportamento de Cidadania Organizacional, sinalizada na cor roxa na Tabela 29, constata-

se que todos os valores de coeficiente de correlação são positivos, mostrando que as variáveis possuem o mesmo sentido de associação. Quanto às intensidades das correlações, a maior parte delas pode ser considerada como moderada, tendo em vista que se encontram no intervalo compreendido entre 0,4 e 0,69 (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

No entanto, ressalta-se que o maior coeficiente de correlação obtido (0,725) refere-se à associação entre *Sugestões criativas ao sistema* (SCS) e *Sugestões à gestão organizacional* (SGO). Este resultado sugere que a predominância de comportamentos de repasse de sugestões de novas ideias em benefício do seu setor de atuação e da melhor realização de suas tarefas é associada de forma positiva e alta ao repasse de sugestões de novas ideias que beneficiem a gestão da organização como um todo. Isto pode estar vinculado ao fato das variáveis desses fatores estarem agrupadas em um único fator no modelo original de Porto e Tamayo (2003).

No que tange à correlação dos fatores de Valores Organizacionais, marcada na cor verde na Tabela 29, confere-se que, semelhante a estudos anteriores, como o de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Andrade (2010), nenhum deles expôs correlação negativa. No geral, em relação às intensidades, a maioria dos coeficientes encontrados sinaliza para uma associação moderada entre as dimensões.

Também, percebe-se que as dimensões *Prestígio e realização* (PR) e *Domínio e conformidade* (DC) apresentaram o maior valor (0,770) obtido, o qual exprime uma associação positiva e alta. Esta constatação sugere que a valorização dada pela organização à influência que exerce na sociedade e a competência para o alcance do sucesso é diretamente proporcional a sua orientação para o alcance de status e competitividade, bem como para o respeito a regras e a modelos de comportamentos.

Quando se atenta para a relação entre os fatores de Satisfação no Trabalho, indicada na cor azul na Tabela 29, verifica-se que todos os índices de correlação são positivos, sendo dois deles considerados moderados e um baixo. Sobressai-se que a maior correlação obtida (0,423) se deu entre os tipos *Satisfação com a chefia* (SCH) e *Satisfação com os colegas* (SCO). Assim, apreende-se que existe uma associação moderada entre o contentamento com a relação entre subordinados e chefes e o relacionamento de amizade, de confiança e de cooperação entre os pares. Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) a correlação entre esses fatores é coerente, visto que chefia e colegas de trabalho possuem conteúdo semelhante, compondo dimensões relativas ao ambiente social.

Ao considerar o relacionamento entre a percepção de Valores Organizacionais e das dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional, destacado na cor laranja na

Tabela 29, pode-se afirmar que os resultados demonstram associações positivas e existência, na maioria dos casos, de correlações baixas. Contudo, cabe evidenciar que as dimensões *Prestígio e realização (PR)* e *Criação de clima favorável à organização no ambiente externo (CCF)* exibiram a maior correlação entre os construtos (0,539), a qual se caracteriza como positiva e moderada. Tal achado remete ao entendimento de que quanto mais os colaboradores percebem a valorização do prestígio e da realização pela empresa, mais os colaboradores divulgarão suas vantagens e seus méritos no ambiente externo.

Em estudo anterior de Tamayo (1998), no qual uma das hipóteses de base da pesquisa era a existência de correlação entre a percepção dos valores organizacionais e os comportamentos de cidadania organizacional, o autor demonstra que todos os CCO podem ser determinados pelas propriedades axiológicas da empresa, tal como elas são percebidas pelos colaboradores.

Ponderando sobre a forma como a Satisfação no Trabalho se relaciona com os Comportamentos de Cidadania Organizacional, sinalizada na cor amarela na Tabela 29, repara-se na existência correlações positivas e, em sua maioria, classificadas como baixas. No entanto, há uma associação moderada, entre *Satisfação com o salário e as promoções (SSP)* e *Criação de clima favorável à organização no ambiente externo (CCF)*, o qual corresponde ao maior coeficiente obtido (0,494). Neste sentido, sugere-se que quanto maior a satisfação dos colaboradores com a remuneração e a política de promoções da empresa, maior será a promoção de uma imagem positiva da mesma em entidades externas.

Compete ainda enfatizar que as correlações obtidas entre as percepções de Valores Organizacionais e de Satisfação no Trabalho, sobressaídas na cor rosa na Tabela 29, foram todas positivas. Ademais, obtiveram-se coeficientes de correlação considerados como baixos ou moderados, com exceção do que demonstra a relação entre *Bem-estar (BEST)* e *Satisfação com os colegas (SCO)*, classificado como muito baixo. Tratando-se desses construtos, a maior associação (0,591) se deu entre a percepção de *Autonomia (AU)* e de *Satisfação com o salário e as promoções (SSP)*. Estes resultados ilustram que quanto maior for a valorização da Autonomia, maior será o contentamento com os aspectos relacionados ao salário e as promoções.

Essas implicações contribuem com as concepções de Tamayo (1998), o qual em seu estudo verificou que todas as dimensões da satisfação no trabalho apresentaram correlação positiva e significativa com os valores organizacionais. Segundo o autor, mesmo a satisfação com o salário e a satisfação com as promoções parecem estar arroladas de forma determinante com os valores da empresa.



Tendo em vista os resultados obtidos, em linhas gerais, torna-se possível inferir que, as correlações entre os fatores dos valores organizacionais, da satisfação no trabalho e do comportamento de cidadania organizacional demonstraram a relação existente entre esses construtos, sendo que a maioria das associações foi considerada baixa. Esses resultados corroboram as perspectivas de estudos anteriores, os quais se referem a essa inter-relação. Desta maneira, no intuito de ampliar a análise, na próxima seção são discutidos outros aspectos relevantes à análise conjunta desses temas.

#### **4.6 Os valores organizacionais e a satisfação no trabalho como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional**

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, considerando a percepção dos colaboradores e gestores. Para alcançá-lo, realizaram-se análises de regressão múltiplas, isto é, o exame das relações associativas entre uma variável métrica dependente (comportamento de cidadania organizacional) e variáveis independentes (valores organizacionais e a satisfação no trabalho) (MALHOTRA, 2012).

Abbad e Torres (2002) explicam que ao utilizar esta técnica estatística multivariada há um interesse em descrever relacionamentos pouco explorados entre variáveis. Segundo os autores, as regressões múltiplas têm sido amplamente empregadas nas investigações em Psicologia no Trabalho e Comportamento Organizacional, com o intento de pesquisar fenômenos associados ao contexto das organizações e descrever os relacionamentos entre as variáveis estudadas. Tal constatação é relevante para este estudo, visto que o mesmo perpassa esses campos de estudos.

Assim, na presente pesquisa, foram designados, inicialmente, em acordo com o identificado na análise fatorial, sete modelos de regressão para o comportamento de cidadania organizacional. Os modelos de CCO tinham como variável dependente os fatores *Criação de clima favorável à organização no ambiente externo*, *Sugestões criativas ao sistema*, *Cooperação com os colegas*, *Proteção ao sistema*, *Sugestões à gestão organizacional*, *Autotreinamento* e *Cidadania geral*, formado pela média do construto.

Por outro lado, representando as variáveis independentes, em todos os modelos, foram incluídas as cinco dimensões dos valores organizacionais – *Prestígio e realização*, *Domínio e*

*conformidade, Autonomia, Preocupação com a coletividade e Bem-estar* - e as três dimensões da satisfação no trabalho - *Satisfação com o salário e as promoções, Satisfação com a chefia e Satisfação com os colegas*, resultantes da análise fatorial consolidada previamente.

Como método de análise dos modelos propostos, utilizou-se a estimação *stepwise*, a qual, elucidada Hair *et al.* (2009), permite ao pesquisador averiguar o quanto cada variável independente contribui para o modelo de regressão. Cada variável é sopesada para a inclusão, antes do desenvolvimento da equação, com a finalidade de se deparar com o melhor modelo, ou seja, as variáveis predictoras são incluídas ou removidas da equação de regressão uma por vez (AAKER, KUMAR; DAY, 2007). Deste modo, os modelos encontrados para as variáveis dependentes associadas ao CCO são apresentados na Tabela 30.

Tabela 30 - Coeficiente beta, significância e coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$ ) para os modelos de regressão

Variável dependente	Modelo de regressão para Valores Organizacionais				Modelo de regressão para Satisfação no Trabalho				R <sup>2</sup> Adj.
	Prestígio e realização		Domínio e conformidade		Satisfação com o salário e as promoções		Satisfação com os colegas		
	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	
<b>Criação de clima favorável à organização no ambiente externo</b>	0,427	0,000			0,362	0,000			<b>0,404</b>
<b>Sugestões criativas ao sistema</b>			0,275	0,000	0,264	0,000			<b>0,172</b>
<b>Cooperação com os colegas</b>			0,329	0,000			0,183	0,002	<b>0,185</b>
<b>Proteção ao sistema</b>	0,252	0,001	0,269	0,001			0,144	0,007	<b>0,311</b>
<b>Sugestões à gestão organizacional</b>			0,130	0,019	0,322	0,000			<b>0,134</b>
<b>Cidadania geral</b>			0,382	0,000	0,311	0,000			<b>0,291</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme visualizado na Tabela 30, os resultados despontaram quatro fatores como preditores dos comportamentos de cidadania organizacional, sendo dois de valores organizacionais, o *Prestígio e realização* e o *Domínio e conformidade*, e dois da satisfação no trabalho, a *Satisfação com o salário e as promoções* e a *Satisfação com os colegas*. No entanto, neste momento constatou-se que o modelo para a variável dependente *Autotreinamento* foi explicado apenas por uma das variáveis independentes (*Satisfação com o salário e as promoções*), sendo, portanto, excluído.

Inicialmente, para o modelo concebido pela variável dependente *Criação de clima favorável à organização no ambiente externo* averiguou-se que as variáveis independentes influenciadoras foram *Prestígio e realização* e *Satisfação com o salário e as promoções*.

Ainda, as análises dos coeficientes beta (Coef.), os quais expressam o impacto e a direção do relacionamento de cada uma das variáveis independentes com as variáveis dependentes (HAIR *et al.*, 2009), indicaram que a influência é positiva. Desta forma, pode-se inferir que quanto maior a valorização do Prestígio e realização e a Satisfação com o salário e as promoções mais os colaboradores prezam por comportamentos de *Criação de clima favorável à organização no ambiente externo*.

No que tange as variáveis dependentes *Sugestões criativas ao sistema*, *Sugestões à gestão organizacional* e *Cidadania geral*, as variáveis independentes *Domínio e conformidade* e *Satisfação com o salário e as promoções* exerceram influência, sendo ambas positiva. Isto confirma que quanto maior a prioridade ao Domínio e conformidade e a Satisfação com o salário e as promoções, maior a incidência de atos de cidadania organizacional, especificamente os comportamentos relacionados a Sugestões criativas ao sistema e a Sugestões à gestão organizacional.

Para a variável dependente *Cooperação com os colegas* as variáveis independentes foram *Domínio e conformidade* e *Satisfação com os colegas*, as quais expressaram uma influência positiva. Dessa forma, os resultados indicam que quanto maior a prioridade ao Domínio e conformidade e a Satisfação com os colegas, maior a incidência de Cooperação com os colegas.

Quanto ao modelo proposto para *Proteção ao sistema*, identifica-se que as variáveis independentes foram *Prestígio e realização*, *Domínio e conformidade* e *Satisfação com os colegas*, as quais desempenham influência positiva. Diante disso, quanto maior a ênfase aos valores Prestígio e realização e Domínio e conformidade e a Satisfação com os colegas, maior o estabelecimento de comportamentos de Proteção ao sistema no ambiente laboral.

Estes achados podem ser melhores compreendidos ao se considerar os pressupostos envolvidos em cada um dos fatores apontados como antecedentes dos CCO. Compete lembrar que, ao tratar do Domínio e conformidade e do Prestígio e realização, a análise é indicativa aos valores organizacionais como preditores do CCO e, ao abordar a Satisfação com o salário e as promoções e da Satisfação com os colegas, é referente à Satisfação no trabalho.

Ao que diz respeito ao Domínio e conformidade, esse enfatiza características de organizações que buscam a preponderância sobre as suas concorrentes e sobre o meio ambiente, além de considerarem importantes o respeito às regras e as normas organizacionais, como forma de obter o status desejado e ser competitiva no mercado de atuação (TAMAYO 2005; TAMAYO, 2007a). Dentre os aspectos estimados, pode-se citar, por exemplo, a conquista de clientes, o melhor posicionamento no mercado e a ação arrojada. Portanto, é

compreensível que, sendo percebidas estas metas específicas como prioritárias na organização, os indivíduos procedam comportamentos de cidadania organizacional, especialmente, de Cooperação com os colegas e que visem a Proteção ao sistema, como a limpeza do ambiente de trabalho, o cuidado e o uso adequado dos equipamentos. Além de influenciar em sua contribuição com Sugestões criativas ao sistema e à gestão organizacional (PORTO; TAMAYO, 2003).

Para o polo Prestígio e realização, compreende-se que a organização demonstrando estima por uma imagem positiva perante a comunidade e pela competência para o alcance do sucesso, esta pode refletir também sobre os indivíduos que a compõe, seja em suas ações no ambiente de trabalho ou em atividades privadas (ANDRADE, 2010; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Logo, isto pode apresentar efeitos positivos sobre a Criação de clima favorável à organização no ambiente externo e a Proteção ao sistema, pois as suas metas estão em consonância com as metas organizacionais, de forma que ao defender e proteger a organização, também estão sendo atendidas metas individuais.

A Satisfação com o salário e as promoções relaciona-se a satisfação do indivíduo com o seu salário, quando comparado com o quanto trabalha e seus esforços em suas tarefas e com a sua capacidade profissional, considerando ainda o número de vezes que já recebeu promoções e com a sistemática de promoções da empresa (SIQUEIRA, 2008). Possivelmente, isto explica porque o contentamento com esses aspectos apresente implicações positivas nos comportamentos de cidadania organizacional, em especial, na Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, na consolidação de Sugestões à gestão organizacional e de Sugestões criativas ao sistema. Pois, ao encontrar-se satisfeito com sua remuneração e a política de promoções, é provável que o indivíduo divulgue as vantagens e os méritos da organização no ambiente externo e tenha interesse em sugerir novas ideias que beneficiem a empresa.

Cabe destacar, ainda, a variável Satisfação com os colegas, ou seja, traduzida no contentamento com a colaboração, o relacionamento e a confiança mantidos com os colegas de trabalho (SIQUEIRA, 2008), a qual demonstrou influência sobre a Cooperação com os colegas e a Proteção ao sistema. Isto remete ao entendimento de que o nível de satisfação com os colegas de trabalho pode ser considerado uma das fontes para que os indivíduos perpetrem comportamentos de ajuda e de proteção ao patrimônio da organização.

A análise destes fatores consentiu identificar que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho podem influenciar os comportamentos de cidadania organizacional. Esta constatação apoia os resultados encontrados em estudos como o de Porto e Tamayo

(2005), os quais realizaram uma pesquisa com colaboradores de organizações públicas, privadas e de uma cooperativa, no intuito de investigar os tipos motivacionais de valores organizacionais influenciam os comportamentos de civismo nas organizações, e de Siqueira (1995, 2003), que com a participação de trabalhadores de empresas públicas e particulares, desenvolveu um modelo que estabelece a interdependência entre os fatores psicossociais que emergem no contexto de trabalho e antecedem atos de cidadania nas organizações, como a satisfação no trabalho.

Na Tabela 30 nota-se, ainda, a exibição do coeficiente  $R^2$  Ajustado ( $R^2$  Adj.), ou coeficiente de determinação, indicando qual a parcela da variância de cada variável dependente que pode ser explicada pelas variáveis independentes. Pestana e Gageiro (2008) esclarecem que esse coeficiente, quando multiplicado por 100, indica qual a percentagem de variação de uma variável que é determinada pela outra. Nesta investigação, o  $R^2$  Ajustado demonstrou que o modelo concebido pela variável dependente *Criação de clima favorável à organização no ambiente externo* apresentou o maior valor, evidenciando que 40,4% da variância do fator podem ser explicados pelos valores *Prestígio e realização* e pela *Satisfação com o salário e as promoções*. Em seguida, desponta o modelo *Proteção ao sistema*, o qual obteve 31,1% da variância explicada pelas dimensões de valores *Prestígio e realização* e *Domínio e conformidade* e pelo fator de satisfação no trabalho *Satisfação com os colegas*.

Ponderando o estudo realizado por Porto e Tamayo (2005) percebe-se que tais valores expressam semelhanças aos resultados encontrados pelos autores, nos quais o maior coeficiente apresentado indica que 23% da variância da dimensão criação de clima favorável à organização no ambiente externo foram explicadas por alguns valores organizacionais. Ao considerador os estudos de Siqueira (1995, 2003), também pode-se apontar semelhanças, uma vez que a autora identificou que 33,3% da variância da dimensão criação de clima favorável à organização no ambiente externo foram explicadas pela satisfação no trabalho.

Além disto, testaram-se os pressupostos dos modelos estimados, cujos resultados alcançados estão contemplados na Tabela 31. Primeiramente, no intuito de examinar a independência dos resíduos da regressão foi realizado o teste *Durbin Watson*, o qual, conforme Pestana e Gageiro (2008), necessita atender o pressuposto da covariância nula. Para os modelos propostos, os valores calculados estão dentro dos limites definidos para a aceitação da hipótese de ausência de autocorrelação nos erros, isto é, ao nível de 1% de significância, devem apresentar valores pertencentes ao intervalo de 1,63 a 2,37 para uma amostra com mais de 200 casos (GUJARATI, 2006).

Tabela 31 - Pressupostos dos modelos de regressão

Variável dependente	Durbin Watson	KS (Sig)	Pesaran (Sig)	Tol	FIV
<b>Criação de clima favorável à organização no ambiente externo</b>	1,807	0,543	0,344	0,904	1,107
<b>Sugestões criativas ao sistema</b>	1,901	0,541	0,538	0,949	1,054
<b>Cooperação com os colegas</b>	1,870	0,104	0,279	0,830	1,205
<b>Proteção ao sistema</b>	1,768	0,001	0,015	0,406	2,462
<b>Sugestões à gestão organizacional</b>	1,950	0,909	0,251	0,949	1,054
<b>Cidadania geral</b>	1,907	0,565	0,495	0,949	1,094

Fonte: Dados da pesquisa.

Após, foi realizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS), para conferir a normalidade dos erros, avaliando se a característica estudada da amostra é procedente de uma população com distribuição normal. Segundo Hair *et al.* (2009), espera-se que os resíduos não exibam desvios substanciais, representando a normalidade. Os resultados apurados demonstram que, com exceção do modelo Proteção ao sistema, todos os valores de significância são superiores a 0,05, indicando que os erros apresentam distribuição normal.

Na avaliação da homocedasticidade foi realizado o teste *Pesaran-Pesaran*, desenvolvido para verificar se a variância dos resíduos mantém-se constante em todo o espectro das variáveis independentes (CORRAR, PAULO; DIAS FILHO, 2007). De um modo geral, a maioria dos modelos atendeu às exigências de homocedasticidade, com ressalva ao modelo Proteção ao sistema ( $\text{sig} < 0,05$ ).

A Tabela 31 expõe, também, as estatísticas de Tolerância (TOL) e de Fator de Inflação de Variância (FIV), as quais são empregadas para avaliar ausência ou presença de multicolinearidade. A multicolinearidade denota que não existe correlação entre as variáveis independentes entre si, ou seja, para o pesquisador é ideal obter várias variáveis independentes altamente correlacionadas com a variável dependente, contudo com pouca correlação entre elas próprias (HAIR *et al.*, 2009). Pestana e Gageiro (2008) aclaram que a TOL varia de zero a um, sendo que os valores próximos de um indicam ausência de multicolinearidade e o valor FIV tem como limite dez, sendo que valores superiores a este limite indicam a presença deste pressuposto. Conforme os resultados demonstrados, a presente pesquisa não apresentou problemas de multicolinearidade em seus modelos.

De modo geral, os resultados obtidos para os modelos de regressão remetem ao entendimento de que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho podem influenciar positivamente os CCO. A Figura 7 esboça uma síntese desses achados.

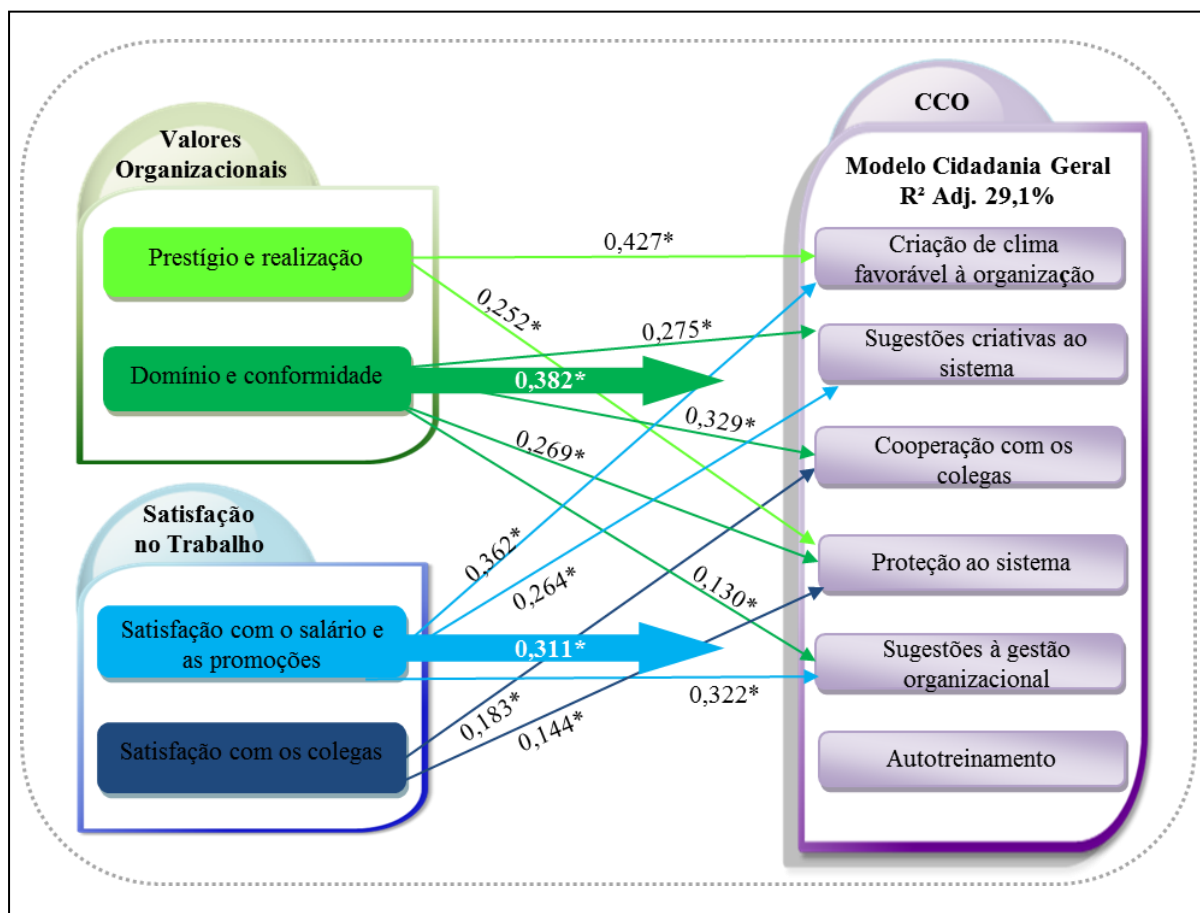


Figura 7 – Influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos CCO

\*Coeficiente beta

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante disto, os resultados deste estudo corroboraram com a perspectiva que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho operam como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional, apoiando a premissa de que ambos possuem a capacidade de prever o comportamento organizacional (HASSAN, 2007; SIQUEIRA, 2008).





## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, o comportamento de cidadania organizacional tem se tornado um importante construto em estudo nas áreas de psicologia e gestão, recebendo uma ampla atenção na literatura (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN; RYAN, 1995; PODSAKOFF *et al.*, 2000; MOHAMMAD, HABIB; ALIAS, 2011). No entanto, mesmo com o reconhecimento do CCO como um fator importante para a eficiência, eficácia, produtividade e desempenho global das organizações, a pesquisa a respeito dos fatores específicos que o incrementam, em diferentes contextos organizacionais, é escassa (ERTURK, 2007).

Assim, frente à necessidade e importância de se compreender as variáveis que ampliam a concepção desse comportamento favorável no ambiente laboral, o presente estudo buscou articular os fenômenos valores organizacionais e satisfação no trabalho com os CCO. Para tanto, analisou-se a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, considerando a percepção dos colaboradores e gestores de uma indústria fabricante de eletrodomésticos do Rio Grande do Sul.

Para o cumprimento desse propósito, primeiramente, foram aplicados questionários aos colaboradores de diversas posições hierárquicas, tendo como base os modelos ECO de Porto e Tamayo (2003), IPVO de Oliveira e Tamayo (2004) e EST de Siqueira (1995), o que possibilitou identificar a percepção dos mesmos em relação aos comportamentos de cidadania organizacional e aos valores organizacionais e avaliar a sua satisfação frente às dimensões do seu trabalho. Após, com o intuito de ampliar a compreensão e complementar os resultados obtidos, realizaram-se entrevistas com os gestores da Empresa.

No que tange aos CCO, averiguou-se que os comportamentos de Proteção ao sistema, relacionado ao cuidado com o patrimônio da organização, e de Cooperação com os colegas, referente aos atos de ajuda entre os colegas, foram os indicados pelos colaboradores como os mais presentes no contexto organizacional investigado. De igual modo, todos os gestores entrevistados revelaram uma concordância em relação ao predomínio desses comportamentos, apoiando os resultados alcançados na aplicação da ECO.

Em contrapartida, as evidências reunidas indicaram que, na visão dos colaboradores, o Autotreinamento, o qual contempla atos relacionados à procura por cursos, treinamentos ou eventos que possam maximizar o desempenho individual, e o comportamento de Sugestão à gestão organizacional, caracterizado pela apresentação de sugestões à administração que

favoreçam toda a organização, são os menos praticados no ambiente de trabalho. Contudo, nas entrevistas, apesar de algumas dissensões nas falas dos participantes, a maioria apontou esses comportamentos como recorrentes nos membros da organização, ilustrando uma disparidade entre as concepções dos colaboradores e dos gestores.

Nas análises relacionadas aos valores organizacionais, identificou-se que, segundo a percepção dos colaboradores, são prioritários na Empresa pesquisada o Domínio e conformidade e o Prestígio e realização. Esses achados sugerem que os valores priorizados pela organização referem-se ao domínio do mercado e o respeito às normas e as boas maneiras no trabalho e, também, a sua imagem social na sociedade e a demonstração de competência da organização e de seus colaboradores. Tal percepção foi corroborada pelos gestores.

No outro extremo, os achados do estudo recomendaram à concepção de que os colaboradores percebem pouco interesse da Empresa em promover o Bem-estar e a Autonomia, por meio de práticas que priorizem a qualidade de vida, a assistência e a valorização dos funcionários. Ao tratar das entrevistas, os participantes também denotaram pouca relevância ao valor Bem-estar nas práticas organizacionais da Empresa. No entanto, para a maioria, em oposição ao evidenciado pelos colaboradores, os gestores acreditam que existe uma preocupação constante da organização em capacitar e estimular a criatividade no grupo de trabalho.

Cabe ressaltar que segundo pesquisa de Schwartz (1992; 1994), realizada em mais de 60 países, a percepção dos indivíduos revela que o poder ocupa o último lugar na hierarquia dos tipos motivacionais de valores. Por outro lado, as metas pessoais de autodeterminação e hedonismo, concebidas pelos valores organizacionais de bem-estar e autonomia, tomam os primeiros lugares na hierarquia. Assim, observou-se, com os resultados obtidos neste estudo, que os valores da empresa investigada priorizam metas relacionadas ao poder que, do ponto de vista individual, são secundárias, enquanto demonstram pouca valorização das metas relacionadas à autodeterminação e ao hedonismo, que concebem as principais prioridades dos indivíduos (TAMAYO, 2007b), despontando uma dicotomia em relação aos valores organizacionais e os interesses individuais.

Em relação à satisfação no trabalho, a avaliação dos colaboradores demonstrou maior contentamento com as dimensões Satisfação com a chefia e Satisfação com os colegas, manifestou-se, portanto, satisfação com as relações com a chefia e a capacidade profissional dos chefes e, concomitantemente, com os vínculos existentes entre os colegas de trabalho. Da mesma forma, a avaliação dos gestores apoiou essas perspectivas.

No polo oposto, o menor escore obtido foi para Satisfação com o salário e as promoções, o que indicou certa insatisfação dos colaboradores com a remuneração recebida quando comparada aos esforços exigidos pelo trabalho e à sua capacidade profissional, bem como com a sistemática de promoções da Empresa. A avaliação dos gestores entrevistados apoiou esses resultados, embora tenham sido destacadas algumas particularidades a respeito da opinião dos gestores quanto ao componente “promoções”.

Ao estabelecer as relações entre os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional constataram-se, de maneira geral, correlações entre estes construtos, tendência apresentada também em estudos anteriores (SIQUEIRA, 2003; TAMAYO, 1998). A maior delas, tratando-se da relação dos valores organizacionais e os CCO, foi encontrada entre o fator Prestígio e realização e o Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, o que remete a compreensão de que quanto maior for a prioridade atribuída pela organização a esses valores, maior será a promoção de atos, pelos colaboradores, de Criação de clima favorável à organização no ambiente externo. Quanto à relação da satisfação no trabalho e os CCO, a mais elevada foi entre o fator Satisfação com o salário e as promoções e o Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, sugerindo que quanto maior a satisfação com a remuneração e a política de promoções, maior será a promoção de uma imagem positiva da organização em entidades externas.

Ainda, por meio das análises de regressão múltiplas, conferiu-se que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho exercem influência nos comportamentos de cidadania organizacional. O modelo com maior poder de explicação foi representado pela variável Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, cuja variância foi explicada em 40,4% pelos valores Prestígio e realização e pelo fator Satisfação com o salário e as promoções. Na sequência, consolidou-se o modelo Proteção ao sistema, no qual a variância foi explicada em 31,1% pelos valores Prestígio e realização e Domínio e conformidade e pelo fator Satisfação com os colegas. Essas implicações corroboraram os pressupostos teóricos defendidos em estudos como os de Siqueira (1995, 2003) e de Porto e Tamayo (2005), de que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho atuam como antecedentes diretos dos CCO.

Diante desses resultados, pode-se verificar que todos os objetivos propostos foram alcançados, respondendo assim a questão central de pesquisa. Uma vez constatados, por meio da percepção dos colaboradores e gestores, os comportamentos de cidadania organizacional predominantes no ambiente laboral, os valores centrais da organização investigada, e a satisfação dos pesquisados frente às dimensões do trabalho, bem como as interações entre

estes construtos, demonstrando suas relações e a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos CCO.

As considerações deste estudo, sopesando, especialmente, o cenário vivenciado pela Empresa investigada, podem ser objetos de aplicações da gestão da cultura organizacional, particularmente dos valores organizacionais, e da gestão da satisfação, quando se deseja desenvolver a manifestação de CCO pelos colaboradores. Os gestores interessados em promover esses comportamentos podem, além de trabalhar as variáveis individuais, comumente apontadas na literatura, enfatizar os valores organizacionais e a satisfação no trabalho associados a esses comportamentos, como forma de garantir melhores resultados para sua organização. Ressalta-se que o diagnóstico aqui constituído pode configurar-se como uma base pertinente para que a Empresa incorpore novas formas de gestão.

Adicionalmente, em termos gerais, a pesquisa ora em pauta buscou colaborar para os estudos no campo de comportamento organizacional, em específico, de valores organizacionais, de satisfação no trabalho e de CCO, a partir da proposta de um desenho de pesquisa que articulou tais temáticas. Logo, acredita-se na sua relevância teórica e prática, revestindo-se, assim, da capacidade potencial de agregar conhecimento ao entendimento dos temas explorados.

Como fatores limitantes da pesquisa, evidencia-se que o estudo em questão aborda aspectos comportamentais, os quais possuem caráter subjetivo e complexo. Neste âmbito, destaca-se, principalmente, a medida dos valores organizacionais e dos CCO realizada, exclusivamente, a partir da percepção dos colaboradores e gestores. Outro aspecto refere-se ao número de entrevistados na etapa qualitativa, o qual pode não ter expressado com perfeita fidedignidade a percepção dos gestores. Também, observa-se que dados transversais foram utilizados neste estudo.

Portanto, para pesquisas futuras, sugere-se o emprego de uma abordagem longitudinal, a qual permitiria uma visão mais densa do tema em pauta. Além disso, o maior aprofundamento do estudo poderia ser obtido com a agregação de outras técnicas de coleta de dados, como a observação e a análise documental, para uma avaliação mais objetiva dos valores organizacionais, da satisfação no trabalho e, em especial, dos CCO.

Por último, recomenda-se que tal linha de investigação prossiga na busca de outras possíveis variáveis de natureza micro e macro que se mostrem potencialmente capazes de atuar como preditoras do CCO. Sendo assim, estudos sobre a influência da personalidade, dos estilos de lideranças, da identificação social e organizacional e do envolvimento com o trabalho, poderiam ser objetos de novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, G.; TORRES, C. V. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 99, p. 19-29, 2002.
- AGAPITO, S. M.; SOUZA, F. C. de. A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, v. 28, n. 2, p. 132-139, 2010.
- AGRESTI, A.; FINLAY, B. **Métodos estatísticos para as ciências sociais**. 4ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- AAKER, D. A., KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALMEIDA, F. de; SOBRAL, F. O Sistema de Valores Humanos de Administradores Brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 101-126, 2009.
- ALMEIDA, S. P.; FERREIRA, M. C. O impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 30, n. 3, p. 492-504, 2010.
- AMOS, E.; WEATHINGTON, B. L. An analysis of the relation between employee organization value congruence and employee attitudes. **The Journal of Psychology**, v. 142, n. 6, p. 615-631, 2008.
- ANDRADE, C. F. de. **A relação entre a Satisfação no Trabalho e a Qualidade do Atendimento no varejo: um estudo de caso nas lojas Mart Center – CE**. 2009. 80 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Faculdade Boa Viagem, Recife, 2009.
- ANDRADE, T. de. **Valores Organizacionais, Suporte Social e Organizacional no Trabalho: Um Estudo no Setor Bancário**. 2010. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.
- ANDRADE, T. de; ESTIVALETE, V. de F. B. Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 205-224, 2013.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.
- AVRICHIR, I.; DEWES, F. Construção e Validação de um Instrumento de Avaliação do Desempenho Docente. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 2, 2006.
- BAGGIO, L.; LIMA, I. A. de; KOVALESKI, J. L. A satisfação do trabalhador na área industrial: o caso da indústria madeireira “PP”. In: **Anais do XXVI ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**: Fortaleza, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARNETTE, J. Effects of stem and Likert response option reversals on survey internal consistency: if you feel the need, there is a better alternative to using those negatively worded stems. **Educational and Psychological Measurement**, v. 60, n. 3, p. 361-370, 2000.

BANSAL, P. From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environment issues. **Organization Science**, v. 14, n. 5, p. 510-527, 2003.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 587-595, 1983.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley, 1964.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; BLOODGOOD, J. M. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. **Academy of Management Review**, v. 27, p. 505-522, 2002.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; NIEHOFF, B. P. The other side of the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. **Human Resource Management Review**, v. 14, p. 229-246, 2004.

BRAYFIELD, A. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 35, n. 5, p. 307-311, 1951.

BRIEF, A. P.; MOTOWIDLO, S. J. Prosocial organizational behaviors. **Academy of Management Review**, v. 11, p. 710-725, 1986.

CABANAS, J. M. Q. **Pedagogía Axiológica. La educación ante los valores**. Madrid: Dykinson, 1988.

CAMPOS, C. B. D.; PORTO, J. B. Escala de valores pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros. **Psico-USF**, v. 41, n. 2, p. 208-213, 2010.

CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 4-31, 2010.

CAVANAGH, S. J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. **Journal of Advanced Nursing**, v. 17, n. 6, p. 704-711, 1992.

CHATMAN, J. A. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, p. 333-349, 1989.

CHAVES, L. D.; RAMOS, L. H. R.; FIGUEIREDO, E. N. de. Satisfação profissional de enfermeiros do Trabalho no Brasil. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 24, n. 4, p. 507-513, 2011.

CHIAZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

COLEMAN, V. I.; BORMAN, W. C. Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. **Human Resource Management Review**, v. 10, n. 1, p. 25-44, 2000.

CONDE, D. R. **Valores Organizacionais e Pessoais em Ambiente de Mudança: Um Estudo de Caso em uma Unidade de uma Multinacional**. 2012. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ JÚNIOR, J. B. da. Repensando as funções do executivo. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. da. (org.) **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

DIAS, D. V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

DIAS, D. V.; MAESTRO FILHO, A. D. Valores Organizacionais e Comprometimento: Um Estudo em Empresas do Setor Siderúrgico Mineiro. In: **Anais do XXXXII ENANPAD** – Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração: Rio de Janeiro, 2008.

DOBNI, D.; RITCHIE, J. R. B.; ZERBE, W. Organizational values: the inside view of service productivity. **Journal of Business Research**, v. 47, p. 91-107, 2000.

EISENBERGER, R.; ARMELI, S.; REXWINKEL, B.; LYNCH, P. D.; RHOADES, L. Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 42-51, 2001.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F.; VANDENBERGHE, C.; SUCHARSKI, I. L.; LINDA, R. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 565-573, 2002.

ERTRUK, A. Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 257–270, 2007.

ESTIVALETE, V. de F. B.; ANDRADE, T. de; GOMES, T. C.; COSTA, V. F. Valores organizacionais no Brasil: uma análise da produção científica na área da administração nos últimos 10 anos. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 9, n. 12, p. 43-68, 2012.

ESTIVALETE, V. de F. B.; COSTA, V. F.; ANDRADE, T. de; LÖBLER, M. L.; TANSCHKEIT, F. D. Comportamento de Cidadania Organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. In: **Anais do XXXVII ENANPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**: Rio de Janeiro, 2013a.

ESTIVALETE, V. de F. B.; COSTA, V. F.; ANDRADE, T. de; GOMES, T. C.; TANSCHKEIT, F. D. Comportamento de Cidadania Organizacional: Um Panorama da Produção Científica Nacional no Período de 2001 a 2012. In: **Anais do XVI SEMEAD – Seminários em Administração**: São Paulo, 2013b.

FARAHBOD, F.; AZADEHDEL, M.; REZAEI-DIZGAH, M.; NEZHADI-JIRDEHI, M. Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and leader–member exchange. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**. v. 3, p. 893-903, 2012.

FARH, J. L., EARLEY, P. C.; LIN, S. Impetus for action: a cultural analysis of justice and extra-role behavior in Chinese society. **Administrative Sciences Quarterly**, v. 42, p. 421–444, 1997.

FASSINA, N. E.; JONES, D. A.; UGGERSLEV, K. L. Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors. **Journal of management**, v. 34, n. 2, p. 161-188, 2008.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEATHER, N. T. Values, valences and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 68, p. 1135- 1151, 1995.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL. **Fotografia do Mercado de Trabalho 2011**. Estudos Econômicos. Porto Alegre: UEE/FIERGS, 2011.

FERREIRA, C. F. **Valores Organizacionais no Processo de Certificação ISO 9001: Estudo de Caso em um Grupo Empresarial Familiar**. 2013. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In: TAMAYO, A (Orgs). **Cultura e Saúde nas Organizações**. São Paulo. Ed. Artmed, 2004.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em contexto**, v. 1, n. 2, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.



GEORGE, J. M.; BRIEF, A. P. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychological Bulletin**, v. 112, p. 310–329, 1992.

GERWIN, D. An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1171-1182, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOUVEIA, V. V. **La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo: Una comparación intra e intercultural**. 1998. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Complutense de Madri, Madri, 1998.

GOMES, A. C. P. **Construção, Desenvolvimento e Validação da Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional (EICCORG)**. 2011. 165 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

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

GUARDANI, F.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. de S; MAZZON, J. A. A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. **Produção**, v. 23, n. 4, p. 806-817, 2013.

GUJARATI, D. **Econometria Básica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HACMAN, J. R.; PORTER, L. W. Predicciones de la eficiencia em ele trabajo por la teoria de las expectativas. In: FLEISHMAN, E.A; BASS, A. R. (Org.). **Estudios de psicologia industrial y del personal**. México: Trillas, 1971.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SOMOUEL, S. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2007.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HANDEL, M. J. Trends in Perceived Job Quality, 1989 to 1998. **Work and occupations**, v. 32, n. 1, p. 66-94, 2005.

HASSAN, A. Human resource development and organizational values. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 6, p. 435 – 448, 2007.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.

HITT, M. A; MILLER, C. C; COLELLA, A. **Comportamento Organizacional**. 3 ed., Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HOCK, R. E. E. **Antecedentes Atitudinais de Comportamento de Cidadania Organizacional Percebidos em Mulheres da Equipe De Enfermagem de um Hospital Público de Santa Maria**. 2010. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.

HU, J.; LIDEN, R. C. Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 4, p. 851-62, 2011.

IBRAHIM, M. A.; ASLINDA, A. Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) At Government-Owned Corporation Companies. **Journal of Public Administration and Governance**, v. 3, n. 3, p. 35-42, 2013.

IRONSON, G. H.; SMITH, P. C.; BRANNICK, M. T.; GIBSON, W. M.; PAUL, K. B. Construction of a job in general scale: a comparison of global, composite and specific measures. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 193-200, 1989.

JANSSEN, O.; HUANG, X. Us and me: team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. **Journal of Management**, v. 34. n. 1, p. 69-88, 2008.

JARDIM, M. F. **Valores Organizacionais e Civismo no sistema Judiciário Mineiro**. 2009. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

JUDGE, T. A.; THORESEN, C. J.; BONO, J. E.; PATTON, G. K. The job satisfaction - job performance relationship: a qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, v. 127, p. 376-407, 2001.

JUNIOR, F. A. C; FAIAD, C. Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 11, n. 1, p. 111-121, 2012.

KAMDAR, D.; MCALLISTER, D. J.; TURBAN, D. B. 'All in a day's work': How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 4, p. 841-855, 2006.

KANAN, L. A. **Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade**. 2008. 312 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 14ª ed. Pearson: São Paulo, 2012.

LEE, K.; ALLEN, N. J. Organization citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. **Journal of Applied Psychology**, v.87, n. 1, p. 131-142, 2002.

LEPINE, J. A.; EREZ, A.; JOHNSON; D. E. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 52-65, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M.D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. p. 1297-1349, Chicago: Rand McNally, 1976.

LOPES, L. F. D.; MULLER, I.; SOUZA, A. M.; ANSUJ, A. P.; MOREIRA JUNIOR, F. J.; STRAZZABOSCO, F.; BORTOLUZZI, O. A. **Caderno didático: Estatística geral**. Santa Maria: UFSM, 2008.

LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. *Organizações e Sociedade*, v. 16, n. 49, p. 225-246, 2009.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, N. P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? **Personnel Psychology**, v. 64, p. 559-592, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUEZE, E. C.; CASTRO MORENO, C. R. de. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

\_\_\_\_\_. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 1, p. 75-82, 2009.

MARINOVA, S. V.; MOON, H.; VAN DYNE, L. Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. **Human Relations**, v. 63, n. 10, p. 1463-1485, 2010.

MARTIN, S. B. Redes sociais e flexibilidade do trabalho: uma análise comparativa. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, v. 3, n. 6, p. 9-38, 1997.

MARTINS, G. de A. **Estatística geral e aplicada**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, M. C. F. **Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação**. 1984. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 1984.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.

MASON, C. M.; GRIFFIN, M. A. Group Task Satisfaction: The Group's Shared Attitude to its Task and Work Environment. **Group & Organization Management**, v. 30, p. 625-652, 2005.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. In: **Anais do XXIII ENANPAD** – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração: Foz do Iguaçu, 1999.

MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C.; ADKINS, C. L. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 424-432, 1989.

MELO, W. F. de; DOMENICO, S. M. R. de. A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n.1, p. 137-156, 2012.

MICHAILOVA, S; MINBAEVA, D. B. Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. **International Business Review**, v. 21, p. 59–70, 2012.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 12ª ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MOHAMMAD, J.; HABIB, F. Q.; ALIAS, M. A. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: an Empirical Study at Higher Learning Institutions. **Asian Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 149-165, 2011.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 845-855, 1991.

MOORMAN, R. H.; BLAKELY, G. L. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, p. 127 -142, 1995.

MUNENE, J. C. “Not-on-seat”: an investigation of some correlates of organizational citizenship behaviour in Nigeria. **Journal of Applied Psychology**, v. 44, p. 111-122, 1995.

NIQUE, W. M.; ESPINOZA, F.; SILVA, M. M. Análise da estrutura de valores pessoais: um estudo exploratório. In: **Anais da Assembleia Anual do Cladea**: Lima, 2003.

NOGUEIRA, P. R.; PASQUALI, L. Satisfação no trabalho - construção de um instrumento. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 33, p. 3-18, 1981.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

OLIVEIRA, T. E.; ROSSI, G. B.; KUBO, E. K. de M.; OLIVEIRA, J. T. de. Valores Organizacionais: Fatores Críticos a Contribuir para a Internacionalização de Empresas que Buscam a Estratégia Liderança em Custos. **Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 2, p. 49-69, 2012.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Canada: Lexington Books, 1988.

\_\_\_\_\_. The motivational basis of organizational citizenship behavior. **Research in organizational behavior**, v. 12, p. 43-72, 1990.

ORGAN, D. W.; KONOVSKY, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 157-164, 1989.

ORGAN, D. W.; RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, v. 48, p. 775-802, 1995.

PAIVA, K. C. M. de. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com jovens trabalhadores brasileiros. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 100-106, 2013.

PARK, W.Y.; YOON S. H. The mediating role of OCB between organizational justice and organizational effectiveness in nursing organizations., **Journal of Korean Academy of Nursing**, v. 39, n. 2, p. 229-230, 2009.

PARK, W. Y.; YUN, E.; HAN, S. Factors influencing nurses' organizational citizenship behavior. **Journal of Korean Academy of Nursing**, v. 39, n. 4, p. 499-507, 2009.

PASSOS, A.; CAETANO, A. Comportamento de cidadania organizacional: Fatores determinantes, **Psychologica**, n. 23, p. 71-93, 2000.

PEARCE, J. L.; GREGERSEN, H. B. Task interdependence and extra-role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 838-844, 1991.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS**. 5ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

PODSAKOFF, N. P.; BLUME, B. D.; WHITING, S. W.; PODSAKOFF, P. M. Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 1, p. 122-141, 2009.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 3, p. 351-363, 1994.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 133-151, 1997.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, S. B.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 1, n.2, p. 107-142, 1990.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PAINE, J. B.; BACHRACH, D. G. 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.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da Escala de Civismo nas Organizações. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n.3, p. 393-402, 2003.

\_\_\_\_\_. Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005.

POSNER, B. Z. Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. **Journal of Business Ethics**, v. 97, p. 535-541, 2010.

REGO, A. Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um construto. **Psicologia**, v. 13, p. 127-148, 1999.

\_\_\_\_\_. Climas de justiça nas organizações – sua relação com os comportamentos de cidadania. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2002a.

\_\_\_\_\_. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, p. 50-63, 2002b.

REGO, A.; PINA E CUNHA, M.; Organizational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 3, p. 404 – 430, 2010.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

ROCCAS, S.; SAGIV, L.; SCHWARTZ, S.; KNAFO, A. The big five personality factors and personal values. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 28, n. 6, p. 789-801, 2002.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **Management and the worker**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.

ROKEACH, M. The Role of Values in Public Opinion Research. **The Public Opinion Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 547-559, 1968.

\_\_\_\_\_. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

RUEDA, F. J. M.; BAPTISTA, M. N.; SOUZA, M. S. de; DEGENHARDT, I.; NICOLETTI, I. G. Escala de Suporte Laboral (ESUL) e Escala de Satisfação no Trabalho: evidências de validade. **Avaliação Psicológica**, v. 9, n. 3, p. 479-488, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A. S. **Comportamentos de Cidadania Organizacional: Investigando Novas e Velhas Relações**. 2011. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2011.

SANTOS, R. M. M. **Análise de Comportamentos de Civismo Organizacional em um Hospital Universitário**. 2009. 43 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) - Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2009.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992.

\_\_\_\_\_. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 1, p. 19-45, 1994.

\_\_\_\_\_. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: Tamayo, A; PORTO, J. B. (eds.). **Valores e comportamento nas organizações**, p. 56-95. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, 1987.

SELTZER, R.; ALONE, S.; HOWARD, G. Police satisfaction with their jobs: arresting officers in the District of Columbia. **Police Studies**, v. 19, n. 4, p. 25-37, 1996.

SILVA, L. S. **Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional**. 2007. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

SILVEIRA, B. G. Satisfação dos Jovens Universitários no Trabalho. **Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente**, v. 12, n. 14, p. 273-295, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. Proposição e Análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, nº especial, 2003.

\_\_\_\_\_. Satisfação no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. e col., **Medidas de Comportamento Organizacional**, p. 265 – 274. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, p. 300-328, Porto Alegre: Artmed, 2004.

SLATTERY, J. P.; SELVARAJAN, T. T. R. Antecedents to temporary employee's turnover intentions. **Midwest Academy of Management – Annual Meeting**, 2005.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: it's nature, and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, p. 653-663, 1983.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Editora Edgar Blucher Ltda, 1978.

SPITZMULLER, M.; VAN DYNE, L.; ILIES, R. Organizational Citizenship Behavior: A review and extension of its nomological network. In: J. Barling & C.L. Cooper (Red.). **The Handbook for Organizational Behavior**, v. 1, p. 108-123. Sage Publications, 2008.

SPECTOR, P. E. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, **American Journal of Community Psychology**, v. 13, n. 6, p. 693-713, 1985.

\_\_\_\_\_. Satisfação no trabalho e comprometimento com a organização. In: SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 175-493, 1996.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

\_\_\_\_\_. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, v. 35, p. 37-47, 2000.

\_\_\_\_\_. Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n.3, p. 192-213, 2005.

\_\_\_\_\_. Contribuição ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. especial, 2007a.

\_\_\_\_\_. Impactos dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. **RAC Eletrônico**, v. 1, n.2, p. 20-33, 2007b.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. das G. C. Escala de valores organizacionais. **RAUSP – Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. das G. T da. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A.; MUNIZ, A. L. F.; OLIVEIRA, V. B.; CARVALHO, R. S.; ARMANDO, P.; GUIMARÃES, S. T. Prioridades axiológicas, tempo de serviço e cidadania organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 14, n.1, p. 35-40, 1998.

TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.



TEIXEIRA, M. (Org.). **Valores humanos e gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008.

TIFFIN, J.; McCORMICK, E. J. **Psicologia industrial**. São Paulo: EPU, 1975.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

TSANG, H. W. H.; WONG, A. Scalle CV-IJSS for people with mental illness: development and validation of the chinese version of indiana job satisfaction. **International Journal of Social Psychiatry**, v. 51, n. 2, p. 177-191, 2005.

VALLE, A. R. **Monitoramento da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Financeira**. 2007. 181 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

VAN DYNE, L.; ANG, S.; KOH, C. Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In: S. Ang; L. Van Dyne (Eds.), **Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications**, p. 16–38, New York: M. E. Sharpe, 2008.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience**. New York: State of New York Press, 1990.

VERCHAI, J. K.; LANER, A. Comportamento de Cidadania Organizacional: Uma Análise das Publicações do Journal os Applied Psychology. In: **Anais do XXXII ENANPAD - Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração**: Rio de Janeiro, 2008.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In: **Anais do XXXII ENANPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração**: Rio de Janeiro, 2008.

VINK, P.; STAHERE, J. The future of intelligent manufacturing systems and human factors. In: **Proceedings of 16th World Congress on Ergonomics**. International Ergonomics Association, Holanda, p. 1-5, 2006.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Willey, 1964.

WANG, H.; LAW, K. S.; HACKETT, R. D.; WANG, D.; CHEN, Z. X. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. **The Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 420-432, 2005.

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 601–617, 1991.

YAGHOUBI, N. M.; SALARZEHI, H.; MOLOUDI, J. The relationship between human resource productivity (HRP) and organizational citizenship behavior (OCB). **African Journal of Business Management**, v. 7, n. 32, p. 3168-3176, 2013.

YAGHOUBI, N. M.; YAZDANI, B. O.; KHORNEGAH, K. The Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Social Capital (SC). **American Journal of Scientific Research**, v. 24, p.121-126, 2011.

YAFFE, T.; KARK, R . Leading by example: The case of leader OCB. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 4, p. 806-826, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

# APÊNDICES

## Apêndice A – Questionário ECO, IPVO e EST Reduzida



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



Este questionário é parte da pesquisa para elaboração de uma Dissertação de Mestrado, a qual objetiva analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, considerando a percepção dos colaboradores. Destacamos que a participação é voluntária, que os dados não serão tratados de modo individualizado e que a confidencialidade dos respondentes será mantida.

*Mestranda: Vívian Flores Costa - Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup> Vania Barros Estivalet*

### PARTE I Dados de Perfil

<b>1. Idade:</b> _____anos	<b>3. Escolaridade:</b> ( ) Ensino Fundamental (1º grau) ( ) Ensino Médio (2º grau) ( ) Curso técnico	<b>4. Estado civil:</b> ( ) Solteiro (a) ( ) Casado (a) ( ) Divorciado (a) ( ) Viúvo (a) ( ) União estável	<b>6. Tempo que trabalha na Empresa:</b> _____anos
<b>2. Sexo:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino	( ) Ensino Superior Incompleto ( ) Ensino Superior Completo ( ) Pós-graduação Incompleto ( ) Pós-graduação Completo Curso: _____	<b>5. Possui filhos?</b> ( ) Sim ( ) Não Quantos: _____	<b>7. Setor de atuação:</b> _____
			<b>8. Cargo ocupado:</b> _____

### PARTE II

Em relação as suas atividades diárias no trabalho, avalie com base na escala abaixo, o quanto VOCÊ apresenta os comportamentos listados nos itens a seguir. Assine com “X” apenas **UMA** opção de resposta para cada item.

1	2	3	4	5
Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre

Questões	1	2	3	4	5
1. Dou sugestões para resolver problemas no setor onde trabalho.					
2. Contribuo com novas ideias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.					
3. Procuo defender a empresa que trabalho.					
4. Contribuo com novas rotinas que possam melhorar o desempenho do meu setor.					
5. Frequento cursos de aperfeiçoamento profissional.					
6. Utilizo de forma adequada os equipamentos da empresa.					

7. Evito desperdiçar materiais desta empresa.					
8. Realizo formas mais eficientes de fazer as tarefas.					
9. Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.					
10. Procuo frequentar cursos de reciclagem profissional.					
11. Dou sugestões sobre novos produtos e serviços.					
12. Costumo elogiar esta organização.					
13. Oriento um colega menos experiente no trabalho.					
14. Repasso ideias novas sobre o meu trabalho nessa empresa.					
15. Encontro soluções para as dificuldades de trabalho que tenho.					
16. Zelo pela limpeza do ambiente de trabalho.					
17. Procuo conhecer os meus equipamentos de trabalho.					
18. Descrevo as qualidades desta empresa.					
19. Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho.					
20. Ofereço-me para ajudar um colega que está com dificuldade no trabalho.					
21. Repasso meus conhecimentos para os colegas de trabalho.					
22. Penso em novos usos para os equipamentos ociosos.					
23. Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta empresa.					
24. Uso com cuidado os equipamentos desta empresa.					
25. Dou sugestão para melhorar a estrutura da empresa.					
26. Ofereço ajuda aos colegas que estejam sobrecarregados.					
27. Dou informações boas sobre esta empresa.					
28. Informo sobre o papel desta empresa na sociedade.					
29. Dou sugestão para melhorar o funcionamento do setor.					
30. Complemento o trabalho de colegas, quando solicitado.					
31. Converso sobre as vantagens de trabalhar nesta empresa.					
32. Dou novas ideias para aumentar a produtividade.					
33. Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação.					
34. Contribuo com sugestões para melhorar o gerenciamento da empresa.					
35. Dou sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área.					
36. Busco participar de eventos da minha área de atuação.					
37. Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais.					
38. Colaboro quando colegas me pedem auxílio no trabalho.					
39. Defendo os produtos ou serviços desta empresa.					
40. Ajudo colegas na resolução de problemas.					
41. Zelo pelo patrimônio desta empresa.					

### PARTE III

Leia cada item e avalie o quanto esta empresa aqui descrita é semelhante àquela na qual você trabalha. Assine com “X” apenas **UMA** opção de resposta para cada item.

1	2	3	4	5
Não se parece em nada com minha empresa	Não se parece com minha empresa	É mais ou menos parecida com minha empresa	É parecida com minha empresa	É muito parecida com minha empresa

Questões	1	2	3	4	5
1. Esta empresa estimula o empregado a enfrentar desafios.					
2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta empresa.					
3. Para esta empresa, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.					
4. Esta empresa valoriza a competência.					
5. É muito importante para esta empresa ajudar seus empregados.					
6. A tradição é uma marca desta empresa.					
7. Esta empresa influencia outras empresas.					
8. Esta empresa acha que é importante ser competente.					
9. Esta empresa oferece oportunidades de diversão aos empregados.					
10. É importante para esta empresa ter lucro nos negócios.					
11. Para esta empresa é importante que os empregados se comportem de forma educada.					
12. Esta empresa preserva os costumes antigos e a tradição.					
13. Esta empresa incentiva o sucesso profissional dos empregados.					
14. Nesta empresa os empregados são premiados.					
15. Esta empresa acredita no valor da honestidade.					
16. Para esta empresa é importante que todas as pessoas sejam tratadas de forma justa.					
17. Esta empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos.					
18. Esta empresa busca o domínio de mercado.					
19. Esta empresa evita mudanças.					
20. Nesta empresa é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.					
21. Esta empresa acha importante ser fiel a seus empregados e clientes.					
22. Para esta empresa é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados.					
23. Esta empresa valoriza os empregados curiosos.					
24. Esta empresa gosta de empregados que mostram suas habilidades.					
25. Esta empresa tem prestígio na sociedade.					
26. Esta empresa procura se aperfeiçoar constantemente.					
27. Esta empresa acredita que as regras são importantes.					
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta empresa.					
29. Esta empresa valoriza empregados que buscam realização no trabalho.					
30. Para esta empresa, é importante ser criativa.					
31. Esta empresa procura manter práticas consagradas.					
32. Esta empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.					
33. Esta empresa tem prestígio.					
34. Esta empresa acredita que a cortesia é importante.					
35. Esta empresa tem influência na sociedade.					
36. Para esta empresa, planejar metas é essencial.					
37. Esta empresa acha importante ser competitiva.					
38. Esta empresa acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.					
39. O prazer para esta empresa é obter lucros.					
40. Esta empresa deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada.					
41. Nesta empresa, as regras de convivência são consideradas importantes.					
42. Esta empresa considera a segurança nos negócios importante.					
43. Esta empresa acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer.					
44. Esta empresa considera a lealdade importante.					

45. Esta empresa estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades.						
46. Esta empresa incentiva o empregado a ser criativo.						
47. O comportamento dos empregados, nesta empresa, deve mostrar respeito aos costumes.						
48. Esta empresa propõe atividades que dão prazer ao empregado.						

#### PARTE IV

Os itens abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Assine com X apenas **UMA** opção de resposta para cada item.

1	2	3	4	5
Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito

#### No meu trabalho atual sinto-me...

Questões	1	2	3	4	5
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.					
2. Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa.					
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.					
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.					
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.					
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.					
7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.					
8. Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me.					
9. Com as oportunidades de ser promovido pela empresa.					
10. Com o entendimento entre mim e meu chefe.					
11. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.					
12. Com a maneira como meu chefe trata-me.					
13. Com a variedade de tarefas que realizo.					
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.					
15. Com a capacidade profissional do meu chefe.					

*Muito obrigada pela colaboração!*

## Apêndice B – Roteiro de Entrevista

### Dados de Identificação

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) F ( ) M  
 Escolaridade/Formação \_\_\_\_\_  
 Estado Civil: \_\_\_\_\_  
 Função na organização: \_\_\_\_\_  
 Há quanto tempo trabalha na empresa: \_\_\_\_\_  
 Há quanto tempo atua na função: \_\_\_\_\_

### Questões

- 1) De acordo com sua experiência, como você vê o espaço de trabalho para apresentar sugestões na empresa? (*Sugestões criativas ao sistema*)
- 2) Como os colaboradores zelam pelo patrimônio do seu local de trabalho (equipamentos, materiais e informações internas)? (*Proteção ao sistema*)
- 3) Quando você fala do seu trabalho em um ambiente externo a empresa, por exemplo, para familiares e amigos, como você se refere a ele? (*Criação de clima favorável à organização no ambiente externo*)
- 4) Comente a respeito da busca por capacitações e aperfeiçoamento para realização das tarefas por parte de sua equipe de trabalho. (*Autotreinamento*)
- 5) Descreva e avalie a relação entre os colegas de trabalho. (*Cooperação com os colegas e Satisfação com os colegas*)
- 6) Como sua empresa o incentiva a criatividade dos funcionários? (*Autonomia*)
- 7) Faça um breve relato das estratégias utilizadas pela empresa para promover a qualidade de vida de seus colaboradores. (*Bem-estar*)
- 8) Como a empresa valoriza as habilidades e competências dos funcionários? (*Realização*)
- 9) Comente sobre a participação e competitividade da empresa no mercado. (*Domínio*)
- 10) Em sua opinião, como é a imagem da empresa perante os clientes e a sociedade? (*Prestígio*)
- 11) Comente sobre a importância considerada pela empresa em relação às regras e normas? (*Conformidade*)
- 12) Comente sobre os costumes antigos ou práticas consagradas utilizadas pela empresa. (*Tradição*)
- 13) Comente sobre a importância atribuída pela empresa em relação ao tratamento igualitário e honesto com suas partes interessadas. (*Preocupação com a coletividade*)
- 14) Você considera sua remuneração compatível com seu trabalho? Por quê? (*Satisfação com o salário*)
- 15) Comente sobre sua relação com seu chefe. (*Satisfação com a chefia*)
- 16) Ao pensar nas tarefas que você realiza em seu trabalho, o que você considera bom e o que você ruim? (*Satisfação com a natureza do trabalho*)
- 17) O que você pensa sobre o sistema de promoções adotado por sua empresa? (*Satisfação com as promoções*)

## Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**



Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **“Comportamento de Cidadania Organizacional: Sua Interação com os Valores Organizacionais e a Satisfação no Trabalho”**. O objetivo deste trabalho é analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, considerando a percepção dos colaboradores e dos gestores.

Os benefícios decorrentes de sua participação nesta pesquisa são indiretos, não havendo nenhum benefício direto ao Senhor (a). Esses benefícios indiretos são em termos sociais, pois o estudo visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigos. As informações obtidas servirão de ponto de partida para novas diretrizes de gestão de pessoas, possibilitando ao profissional de diversas áreas a ampliação de seus conhecimentos.

Ao aceitar participar deste estudo, você preencherá um questionário ou, caso seja gestor da Empresa, responderá a uma entrevista individual, a qual será gravada em áudio. Ressalta-se que durante o preenchimento do questionário ou a realização da entrevista estarão presentes apenas você e o pesquisador, garantindo sua autonomia, ou seja, você terá o direito de decidir sobre aquilo que diz respeito à sua própria pessoa. Quanto aos riscos, o participante poderá sentir algum cansaço ou desconforto devido à extensão do questionário ou entrevista, no entanto poderá desistir a qualquer momento e retirar este consentimento sem penalidade alguma.

A sua participação é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e, também, não haverá custos para o participante. A sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados. Além disso, as informações colhidas serão utilizadas única e exclusivamente para esta pesquisa.

O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivaletto pelo telefone (55) 91677617.

Todos os dados coletados nesta pesquisa serão armazenados junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria, prédio 74 C, em armário da sala 4309, sob a responsabilidade da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivaletto (pesquisadora responsável), durante o período de cinco anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após este período serão incinerados.

Eu, \_\_\_\_\_ (nome do participante) ciente e após ter lido as informações contidas acima estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 2014.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador Responsável

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato:  
Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM – Cidade Universitária - Av. Roraima, nº1000, Bairro Camobi  
CEP: 97105 - 900 Santa Maria – RS.  
Telefone: (55) 3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com



## Apêndice D – Termo de Confidencialidade

**Título do projeto:** Comportamento de Cidadania Organizacional: Sua Interação com os Valores Organizacionais e a Satisfação no Trabalho

**Pesquisador responsável:** Vania de Fátima Barros Estivaleta

**Telefone para contato:** (55) 91677617

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas

**Local da Coleta:** “Empresa Alpha”

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos participantes, os colaboradores da “Empresa Alpha”, cujos dados serão coletados por meio de questionário estruturado com escalas validadas e entrevista semiestruturada. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações serão mantidas no Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH, situado na Av. Roraima nº 1.000, Prédio 74 C, sala nº 4205 – Cidade Universitária, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), sob a responsabilidade da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivaleta, por um período de cinco anos. Após este período os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, com o número do CAAE\_\_\_\_\_.

Santa Maria, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

---

Vania de Fátima Barros Estivaleta