

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CIDADANIA ORGANIZACIONAL E OUTRAS VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS  
ATUANTES EM UM AMBIENTE DE FUSÃO**

**CHARLES RUI**

**Professor Ph. D. Ademar Galelli**

**Caxias do Sul, Junho de 2011**

**CHARLES RUI**

**CIDADANIA ORGANIZACIONAL E OUTRAS VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS  
ATUANTES EM UM AMBIENTE DE FUSÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos obrigatórios para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração: estratégias e gestão da produção.

**Orientador: Professor Ph. D. Ademar Galelli**

**Caxias do Sul, Junho de 2011**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

R934c Rui, Charles  
Cidadania organizacional e outras variáveis comportamentais  
atuantes em um ambiente de fusão / Charles Rui. 2011.  
113 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.  
“Orientação: Prof. Dr. Ademar Galelli”

1. Comportamento organizacional. 2. Mudança  
organizacional. 3. Cidadania organizacional. 4. Fusão de  
empresas. I. Título.

CDU : 005.32

Índice para catálogo sistemático:

1. Comportamento organizacional	005.32
2. Mudança organizacional	005.332.3
3. Cidadania organizacional	005.336
4. Fusão de empresas	658.114.2

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Kátia Stefani – CRB 10/1683

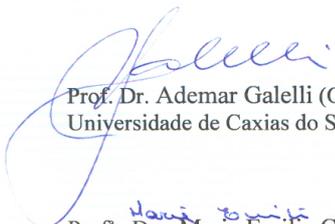
**“Cidadania organizacional e outras variáveis comportamentais atuantes em um ambiente de fusão”**

Charles Rui

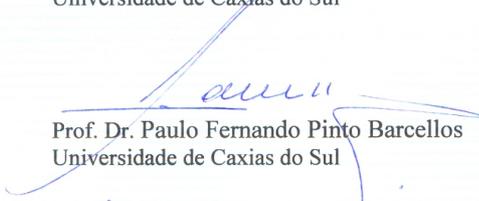
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

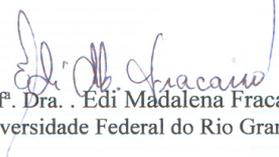
Caxias do Sul, 16 de junho de 2011.

Banca Examinadora:

  
Prof. Dr. Ademar Galelli (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dra. Maria Emilia Camargo (Co-orientador)  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dra. Edi Madalena Fracasso  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
Biblioteca Central

Dedico este trabalho à minha família: minha mãe Joracy, ao meu pai Silvio e aos meus irmãos Jener e Deigles. Também à minha querida namorada e colega de mestrado Graciane Donadello.

## AGRADECIMENTOS

No final desta jornada, estou feliz e satisfeito porque mais uma etapa de minha vida planejada foi alcançada. Valeu o esforço, a dedicação e as horas de estudo em prol do conhecimento e do saber.

Gostaria de agradecer a todos que fizeram parte desta caminhada:

A Deus que permitiu-me completar este sonho.

Aos meus pais Joracy e Silvio Rui, que me educaram e possibilitaram que estivesse finalizando esta dissertação.

À minha namorada e colega de mestrado Graciane Donadello, que me incentivou e teve a compreensão de que, em vários momentos, não poderíamos estar juntos devido aos trabalhos e ao estudo.

Agradeço especialmente ao dedicado professor e orientador desta dissertação, Ademar Galelli, pelas longas horas de orientação, com sua experiência, paciência, dedicação, seu conhecimento e incentivo ao meu projeto de pesquisa.

À querida professora Maria Emília Camargo pelas excelentes aulas de métodos quantitativos e gestão da produção.

A todos os professores que, de várias formas, nos passaram conhecimento.

Aos colegas do mestrado Evandro Lazzaroto e Ricardo Reche, cujo tempo de mestrado pude aprender e compartilhar longas horas de trabalho, publicação de artigos e horas de reflexão.

Aos demais colegas de mestrado, porque juntos unimos forças e conseguimos chegar até este maravilhoso momento de nossa vida.

À amiga Margareth Mother Caregnatto, que incentivou-me a iniciar o mestrado.

Aos colegas da empresa Alfa que responderam o instrumento de pesquisa deste trabalho.

Aos amigos e professores Evandro Carlos Stumpf e Marlene Birck Guerra, que oportunizaram e acreditaram no meu potencial em ministrar disciplinas nas faculdades e em cursos técnicos que coordenam.

**Muito obrigado a todos!**

Sou um pouco de todos que conheci,  
um pouco dos lugares que fui,  
um pouco das saudades que deixei,  
sou muito das coisas que gostei.  
Entre umas e outras errei,  
entre muitas e outras conquistei.

**(Ramon Hasman)**

## RESUMO

As organizações mudam suas práticas de gestão, muitas vezes realizando fusão, em razão de fatores externos como mudanças ou problemas sociais, políticos, ambientais e econômicos. Também variáveis internas como saúde financeira, estilos de gestão, diferenças culturais, níveis diferentes de conhecimento, envolvimento e comprometimento reduzido, medo, entre outros, podem influenciar o comportamento nas organizações. A empresa foco desta pesquisa, denominada Alfa, com objetivos estratégicos de expandir seus negócios, e ser mais competitiva no mercado, em dezembro de 2008 vendeu parte de sua composição acionária (49%) para uma empresa caracterizada como Beta. Dentro desse contexto, esta pesquisa foi desenvolvida com funcionários da empresa Alfa, localizada na cidade de Caxias do Sul. O objetivo deste trabalho foi medir aspectos de comportamento organizacional em um ambiente de fusão de empresas. A pesquisa foi classificada como exploratória (estudo de caso), do tipo quantitativo, cujos dados foram processados utilizando-se técnicas tais como: análise fatorial, Anova e regressão linear múltipla. Foram utilizadas escalas pré-validadas para o bloco de comportamento organizacional e foi desenvolvida uma escala para medir e identificar as variáveis qualificadoras num ambiente de fusão. Como resultados foram identificados, entre os respondentes, graus moderados de comportamento organizacional com variabilidade significativa em diferentes subgrupos da população. As variáveis comportamentais significativas, extraídas do instrumento de pesquisa foram: comprometimento organizacional, cidadania organizacional (iniciativa, lealdade e fidelidade) e satisfação no trabalho. Em relação às variáveis qualificadoras da fusão apareceram significativas: trabalho e tarefa, motivação e comunicação. Percebeu-se que o conjunto de variáveis comportamentais identificadas podem ser responsáveis pela definição da cultura organizacional, a qual representa a forma de agir, de liderar, de resolver conflitos, de solucionar os problemas, de obter resultados, isto é, a maneira de administrar a empresa.

**Palavras-chave:** Fusão de Empresas. Comportamento Organizacional. Comportamento de Cidadania Organizacional. Mudança Organizacional.

## ABSTRACT

Organizations change their management practices, sometimes after a process of merging, due to external factors such as changes or social, politics, environmental, and economic problems. It also happens due to internal variables such as financial health, management styles, cultural differences, different levels of knowledge, reduced commitment, fear, and others that may influence behavior of the organizations. The company, focus of this research, named Alpha, with the strategic purpose of expanding their businesses and to be more competitive in the market, sold part of its shareholding (49%) to a company described as Beta in December, 2008. Within this context, this research was carried out with Alfa employees, in Caxias do Sul. The purpose of this study was to measure aspects of organizational behavior in a company merger environment. The research was classified as quantitative, exploratory (a case study), in which the data were processed using statistical techniques like factor analysis, Anova and multiple regression analysis. Pre-tested scales were used for the organizational behavior set and a new scale was developed to measure and identify the qualifying variables in a merger environment. The results identified moderate degrees of organizational behavior among the respondents, with significant variability in different sample subgroups. The significant behavioral variables extracted from the research instrument were: organizational commitment, organizational citizenship (initiative, loyalty and fidelity), and job satisfaction. The merger qualifying variables extracted were: work and task, motivation, and communication. It was noticed that the set of behavioral variables identified may be responsible for defining organizational culture, which represents the way of acting, leading, resolving conflicts, solving problems, achieving results, i.e., the way of managing the company.

**Keywords:** Enterprise Merging. Organizational Behavior. Organizational Citizenship Behavior. Organizational Change.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anova	<i>Analysis of Variance</i> (Análise de Variância)
CC	Comunicação
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CO	Comprometimento
IN	Iniciativa
JDS	<i>Job Diagnostic Survey</i> (Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho)
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (Aferição da qualidade das correlações)
LF	Lealdade e Fidelidade
ME	Mercado Externo
MI	Mercado Interno
MKO	Método de Mínimos Quadrados Ordinários
MO	Motivação
OCB	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Comportamento de Cidadania Organizacional)
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (Questionário do Comprometimento Organizacional )
SIG	Significância
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (Software Estatístico para Ciências Sociais)
ST	Satisfação
TT	Trabalho e Tarefa
UCS	Universidade de Caxias do Sul

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Mapa conceitual das teorias estudadas.....	21
Figura 2: Comportamento dos indivíduos .....	27
Figura 3: Mapa conceitual do comportamento de cidadania organizacional .....	31
Figura 4: Variáveis, definições e fontes do CCO .....	34
Figura 5: Modelo do soldado eficaz .....	40
Figura 6: Evolução anual do número de transações .....	41
Figura 7: Teorias subjacentes de fusões e aquisições.....	43
Figura 8: Orientações para identificação de cargas fatorias.....	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos respondentes.....	57
Tabela 2 – Tempo de empresa.....	57
Tabela 3 – Área de atuação .....	58
Tabela 4 – Idade .....	58
Tabela 5 – Escolaridade .....	59
Tabela 6 – Resultado do KMO e o teste de Bartlett.....	60
Tabela 7 – Número de fatores identificados e respectivos <i>eigenvalues</i> .....	60
Tabela 8 – Atributos pertencentes ao fator 1 – Comprometimento Organizacional .....	62
Tabela 9 – Atributos pertencentes ao fator 2 – Iniciativa .....	63
Tabela 10 – Atributos pertencentes ao fator 3 – Satisfação no Trabalho.....	63
Tabela 11 – Atributos pertencentes ao fator 4 – Lealdade e Fidelidade .....	64
Tabela 12 – Resultado do KMO e o teste de Bartlett fusão .....	64
Tabela 13 – Número de fatores identificados e respectivos <i>eigenvalues</i> .....	65
Tabela 14 – Atributos pertencentes ao fator 1 – Trabalho e Tarefa .....	66
Tabela 15 – Atributos pertencentes ao fator 2 – Motivação.....	66
Tabela 16 – Atributos pertencentes ao fator 3 – Comunicação.....	67
Tabela 17 – Teste de normalidade por meio do teste de Lilliefors.....	67
Tabela 18 – Coeficiente de Correlação de Pearson .....	69
Tabela 19 – Média e desvio das variáveis comportamentais e qualificadoras da fusão.....	70
Tabela 20 – Nível de significância e teste F das variáveis comportamentais e demográficas .	71
Tabela 21– Anova das variáveis comportamentais pelo fator sexo.....	72
Tabela 22 – Anova do fator tempo de empresa da variável comprometimento .....	73
Tabela 23 – Anova do fator tempo de empresa da variável trabalho e tarefa .....	73
Tabela 24 – Anova do fator tempo de empresa da variável comunicação .....	74
Tabela 25 – Anova do fator área de atuação da variável satisfação .....	75
Tabela 26 – Anova do fator área de atuação da variável lealdade e fidelidade.....	75
Tabela 27 – Anova do fator área de atuação da variável motivação .....	76

Tabela 28 – Anova do fator área de atuação da variável comunicação.....	76
Tabela 29 – Anova do fator idade da variável comprometimento .....	77
Tabela 30 – Anova do fator idade da variável iniciativa.....	78
Tabela 31 – Anova do fator idade da variável satisfação no trabalho.....	78
Tabela 32 – Anova do fator idade da variável trabalho e tarefa.....	79
Tabela 33 – Anova do fator idade da variável motivação .....	79
Tabela 34 – Anova do fator idade da variável comunicação.....	80
Tabela 35 – Anova do fator escolaridade da variável comprometimento .....	81
Tabela 36 – Anova do fator escolaridade da variável iniciativa.....	81
Tabela 37 – Anova do fator escolaridade da variável satisfação no trabalho.....	82
Tabela 38 – Anova do fator escolaridade da variável lealdade e fidelidade .....	82
Tabela 39 – Anova do fator escolaridade da variável motivação.....	83
Tabela 40 – Anova do fator escolaridade da variável comunicação .....	83
Tabela 41 – Teste de regressão do comprometimento .....	84
Tabela 42 – Teste de regressão do comprometimento pelo método <i>stepwise</i> .....	85
Tabela 43 – Resultado do teste da regressão de comprometimento pelo método <i>stepwise</i> .....	85
Tabela 44 – Teste da regressão de iniciativa .....	87
Tabela 45 – Teste de regressão de iniciativa pelo método <i>stepwise</i> .....	87
Tabela 46 – Resultado do teste da regressão de iniciativa pelo método <i>stepwise</i> .....	88
Tabela 47 – Teste da regressão da satisfação no trabalho .....	89
Tabela 48 – Teste de regressão da satisfação no trabalho pelo método <i>stepwise</i> .....	89
Tabela 49 – Resultado do teste de regressão de satisfação pelo método <i>stepwise</i> .....	90
Tabela 50 – Teste de regressão de lealdade e fidelidade.....	91
Tabela 51 – Teste de regressão da lealdade e fidelidade pelo método <i>stepwise</i> .....	91
Tabela 52 – Resultado do teste de regressão de lealdade e fidelidade pelo método <i>stepwise</i> ..	91
Tabela 53 – Teste de regressão de trabalho e tarefa .....	92
Tabela 54 – Teste de regressão de trabalho e tarefa pelo método <i>stepwise</i> .....	93
Tabela 55 – Resultado do teste de regressão de trabalho e tarefa pelo método <i>stepwise</i> .....	93
Tabela 56 – Teste da regressão da motivação .....	94
Tabela 57 – Teste de regressão de motivação pelo método <i>stepwise</i> .....	94
Tabela 58 – Resultado do teste de regressão de motivação pelo método <i>stepwise</i> .....	95
Tabela 59 – Teste de regressão de comunicação.....	95
Tabela 60 – Teste de regressão de comunicação pelo método <i>stepwise</i> .....	96
Tabela 61 – Resultado do teste de regressão de comunicação pelo método <i>stepwise</i> .....	96

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 A PESQUISA.....	17
1.2 TEMA .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	18
1.4 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.5 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	21
1.5.1 <i>Objetivo geral</i> .....	21
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	22
<b>2 FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>23</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES, ELEMENTO HUMANO, MOTIVAÇÃO E RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....	23
2.2 EFETIVIDADE E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM O CCO .....	26
2.3 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	29
2.3.1 <i>Satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional</i> .....	37
2.3.2 <i>Comprometimento e comportamento de cidadania organizacional</i> .....	37
2.4 FUSÕES E SUAS RELAÇÕES COM O COMPORTAMENTO .....	40
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>44</b>
3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA E ESTUDO DE CASO .....	44
3.1.1 <i>Pesquisa quantitativa</i> .....	45
3.1.2 <i>População e amostra</i> .....	46
3.1.3 <i>Teste para consistência interna dos dados e teste de normalidade</i> .....	47
3.1.4 <i>Análise fatorial</i> .....	47
3.1.5 <i>Regressão linear múltipla</i> .....	50
3.1.6 <i>Coefficiente de assimetria de Pearson</i> .....	52
3.1.7 <i>Anova de um fator (One Way Anova)</i> .....	53
<b>4 PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>54</b>
4.1 QUESTIONÁRIO DA PESQUISA: VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE.....	54

4.2 COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS.....	56
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	56
4.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	59
4.4.1 <i>Análise fatorial</i> .....	59
4.4.1.1 <i>Análise fatorial do comportamento de cidadania organizacional, comprometimento e satisfação</i> .....	59
4.4.1.2 <i>Análise fatorial dos atributos comportamentais qualificadores da fusão</i> .....	64
4.4.2 <i>Teste de normalidade Lilliefors, coeficiente de correlação de Pearson e média das médias, desvio padrão e percentual de comportamento na empresa Alfa</i> .....	67
4.4.3 <i>Anova das variáveis comportamentais identificadas</i> .....	70
4.4.3.1 <i>Anova das variáveis comportamentais pelo fator sexo</i> .....	72
4.4.3.2 <i>Anova das variáveis comportamentais pelo fator tempo de empresa</i> .....	73
4.4.3.3 <i>Anova das variáveis comportamentais pelo fator área de atuação</i> .....	75
4.4.3.4 <i>Anova das variáveis comportamentais pelo fator idade</i> .....	77
4.4.3.5 <i>Anova das variáveis comportamentais pelo fator escolaridade</i> .....	80
4.4.4 <i>Regressão linear múltipla</i> .....	84
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	97
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	100
5.3 OPORTUNIDADES E DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS.....	100
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE B – TABELA DOS PESQUISADORES DAS VARIÁVEIS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O choque potencial de culturas organizacionais, estilos gerenciais, nível reduzido de envolvimento, liderança pouco efetiva, medo, ansiedade e perda de *status* podem gerar problemas para as organizações. Embora haja dificuldades, as pressões crescentes sobre as empresas, por aumento de eficiência organizacional, vêm influenciando as mesmas a mudarem suas estratégias de negócio (BOWDITCH; BUONO, 1992). As organizações cada vez mais se transformam. Realizam mudanças organizacionais nas quais empregados estão expostos às fusões e aquisições, que são fenômenos comuns nos dias de hoje. As organizações que passam por processos de fusão possibilitam, mediante parceria, grande variedade de soluções. Ao mesmo tempo, há uma fragilidade inerente nessas combinações entre as empresas, que tornam complexo o ato de administrar (BOWDITCH; BUONO, 1992). Em geral, isso faz com que os funcionários passem por mudanças frequentes nas relações de trabalho, seja no mesmo local, ou pela alteração do ambiente de trabalho (LINDE; SCHALK, 2008).

Por algum tempo, se avaliou a eficiência organizacional através do lucro, porém verificou-se com o passar do tempo que a eficiência está relacionada também à personalidade, tradições, orientação cognitiva, percepção, dentre outros (ARGYRIS, 1975). Mais recentemente, surgiu o comportamento de cidadania organizacional (CCO), como um comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais de um funcionário, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização (ROBBINS, 2008).

Borman (2004) afirma que existem muitas razões para esperar altos níveis de desempenho das pessoas dentro das organizações. Esse comportamento pode aumentar a produtividade, a eficácia organizacional; ajudar a coordenar as atividades; aumentar a estabilidade do desempenho organizacional, e ajudar a organização a atrair e reter empregados. Para Organ e Lingl (1995), o CCO também possui uma relação comum com a satisfação no trabalho. Já nos estudos de Schappe (1998) é destacado que a cidadania organizacional está associada ao comprometimento, à satisfação e ao procedimento de justiça. É importante que as pesquisas organizacionais e os gerentes compreendam melhor a relação de cada uma dessas três variáveis e, também, a relação entre comprometimento e satisfação.

Devido à relevância do tema *comportamento organizacional* neste trabalho, procurou-se medir as variáveis da cidadania organizacional. Foram usados alguns referenciais para o instrumento de pesquisa, baseados na literatura explorada por Organ (1988), Borman e

Motowidlo (1997), Podsakoff et al. (2000), Rego (2002), Borman (2004) e por Organ et al. (2006). Também foi objetivo desta pesquisa medir o comprometimento dos funcionários usando uma escala desenvolvida por Mowday et al. (1979), a satisfação no trabalho por meio da escala desenvolvida por Hackman e Oldham (1974) e, finalmente, identificar as variáveis qualificadoras da fusão em um ambiente organizacional de uma empresa de autopeças, pela teoria de Empson (2001), Baptiste (2002), Henderson (2002), Bowditch e Buono (2003), Sverke et al. (2004), Zhu et al. (2004), Seo e Hill (2005), Linde e Schalk (2008), Butler (2008) e Patalano (2009).

Esta pesquisa é classificada como exploratória (estudo de caso), pois, conforme Gil (2002) tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Segundo Yin (2008), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo foi feito com base em uma pesquisa quantitativa, mediante análise fatorial, regressão linear múltipla e Anova de um fator. Foram questionados os funcionários de uma empresa do segmento de autopeças. Pretendeu-se neste trabalho medir as variáveis do comportamento, tais como: as variáveis de cidadania organizacional, a satisfação no trabalho, o comprometimento dos funcionários, e identificar as variáveis qualificadoras de uma fusão.

A pesquisa está estruturada nos seguintes capítulos: no primeiro capítulo, está apresentada a contextualização, a justificativa, a delimitação do problema de pesquisa que este trabalho se propôs, e os objetivos. Nos capítulos 2 e 3 são apresentados a composição teórica e a metodologia que compõem a fase quantitativa. No capítulo 4 são apresentados os resultados encontrados na pesquisa quantitativa e, no capítulo 5, as considerações finais.

## 1.1 A PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a pesquisa e explicitar o contexto em que ela está inserida. A seguir serão apresentados o tema, a justificativa, a delimitação do problema e os objetivos.

## 1.2 TEMA

Segundo Argyris (1975), o ponto exato de equilíbrio, de plena adaptação entre as necessidades do indivíduo e as demandas da organização, é constituído por variáveis como produtividade, lealdade, fatores do ambiente externo, qualidade do trabalho, influência da liderança, entre outros. Para Bowditch e Buono (1992), o ambiente geral da organização pode ser influenciado por fatores sociais, econômicos, democráticos, de mercado e condições culturais.

Rossetti (2001) afirma que, a partir de 1990, a globalização, a intensificação de investimentos estrangeiros e a redução dos mecanismos tradicionais de proteção provocaram movimentos de fusão, intensificados até 2010. O autor explica que mudar é doloroso, principalmente quando os valores e as práticas das empresas incorporadas não são respeitados. Se esse processo não for controlado, corre-se o risco da depressão coletiva e mudança no comportamento organizacional. Os estudiosos de comportamento organizacional, como Schein (1992), Argyris (1975), Bowditch e Buono (1992) e Chanlat (1994), defendem que a mudança de comportamento depende da cultura organizacional e dos elementos que podem influenciar esse comportamento.

Na empresa em estudo não foi diferente, pois as forças competitivas impulsionaram mudanças e reestruturações. Para permanecer no mercado e penetrar em outros, talvez mais exigentes, são necessários funcionários comprometidos e satisfeitos com a organização. Pode ter fundamental importância o fato de que os funcionários apresentem cada vez mais características de cidadania como: ajuda aos outros, esportividade, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica, e autodesenvolvimento.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O desenvolvimento deste trabalho teve como finalidade a medição e o levantamento de dados e informações relacionados ao comportamento de cidadania, ao comprometimento organizacional, de forma a auxiliar a empresa de autopeças a identificar as potenciais melhorias no ambiente de trabalho e na satisfação dos seus funcionários, num ambiente de fusão. Também permitiu identificar as variáveis comportamentais qualificadoras da fusão.

A empresa-foco desta pesquisa, denominada Alfa, com objetivos estratégicos de expandir seus negócios e ser mais competitiva no mercado, em dezembro de 2008 vendeu

parte de sua composição acionária (49%) para uma empresa do mesmo segmento caracterizada como Beta. Alfa possui atualmente mais de 350 funcionários. Comercializando produtos no Brasil e no Exterior, seu faturamento em 2010 foi em torno de 100 milhões de reais. A empresa Beta tem mais de 3.000 funcionários, com faturamento anual acima de 1 bilhão de reais; possui três unidades no Brasil, cinco centros de distribuição e seis subsidiárias no Exterior.

Essa mudança organizacional pode ter forçado a empresa Alfa a buscar funcionários engajados, que desenvolvessem novos processos, minimizassem os custos, incentivassem a melhoria contínua e aumentassem a eficácia de seus trabalhos. Dessa forma, a fusão entre as empresas pode estar gerando medos, expondo fraquezas e dúvidas nos funcionários de Alfa. As perguntas mais frequentes feitas pelos funcionários são:

- a) Quais serão as melhorias que estarão sendo feitas na empresa?
- b) Quais serão os benefícios que os funcionários terão com a realização dessa fusão?
- c) Os custos estão altos, as vendas e a produção estão baixas, o que será feito para atingir as metas de lucratividade apresentadas para o novo sócio?
- d) Haverá investimentos para a melhoria dos processos?
- e) A Beta estará inserindo na organização seus gestores para controle das ações que estão sendo feitas?
- f) Se não atingir a lucratividade esperada, o que acontecerá com a Alfa e seu grupo de gestores?
- g) Os novos projetos de gestão da produção, qualidade e engenharia serão finalizados?

Esses anseios e essas dúvidas podem ter influenciado o comportamento das pessoas na organização, pois a maioria entende que essa fusão poderá mudar a sua forma de trabalho.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para Robbins (2008), o estudo das pessoas no ambiente de trabalho é normalmente designado comportamento organizacional. Este se refere ao estudo sistemático das ações e das atitudes que as pessoas apresentam dentro das organizações. O autor esclarece que a disciplina *comportamento organizacional* procura um estudo sistemático, com o uso de evidências científicas obtidas sob condições controladas, medidas e interpretadas de maneira rigorosa, de forma a atribuir causa e efeito. Nesse contexto, surgem três tipos de comportamento que têm se comprovado consistentemente importantes e determinantes no

desempenho dos funcionários: produtividade, absenteísmo e rotatividade. Porém, recentemente, um quarto tipo de comportamento tem se destacado: a cidadania organizacional. (ROBBINS, 2008).

O conceito de cidadania organizacional vem sendo estudado recentemente na área de comportamento por vários pesquisadores, entre eles, Borman e Motowidlo (1997), Podsakoff et al. (2000), Rego (2002), Borman (2004), Organ et al. (2006), Paillé (2009). De acordo com Paillé (2009), atualmente existem vários estudos de CCO sendo realizados na Alemanha, Bélgica, China, em Israel, na Malásia e em países árabes. A contribuição do CCO, de acordo com Rego (2002), tem levado estudiosos à procura de seus antecedentes.

A principal característica que deve ser destacada no presente estudo é a possibilidade de medir o comportamento de cidadania organizacional, o comprometimento, a satisfação dos funcionários e as variáveis qualificadoras da fusão em uma empresa de autopeças. Essa medição é importante, para levantar dados que possam ajudar Alfa a aumentar a eficácia de seus processos. Acredita-se, ainda, que este estudo possibilitará novas e importantes evidências relacionadas ao comportamento organizacional, e perante a comunidade acadêmica, pois, nas pesquisas desse tema, evidencia-se a constância de artigos publicados.

Este trabalho tem como questões centrais: a cidadania organizacional e sua relação com a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e as variáveis qualificadoras de um ambiente de mudanças, conforme representado na figura 1.

Na figura 1, é representado o ambiente de fusão de duas empresas, onde podem existir oportunidades, ameaças, variáveis culturais, sociais e econômicas, tensões, *stress*, medos, dúvidas, resistência às mudanças e reações. Todas estas variáveis podem gerar uma série de comportamentos: satisfação, comprometimento, comportamentos de cidadania organizacional, e outras variáveis comportamentais que qualificam a fusão. Estes comportamentos podem vir a influenciar na eficácia organizacional da empresa Alfa.

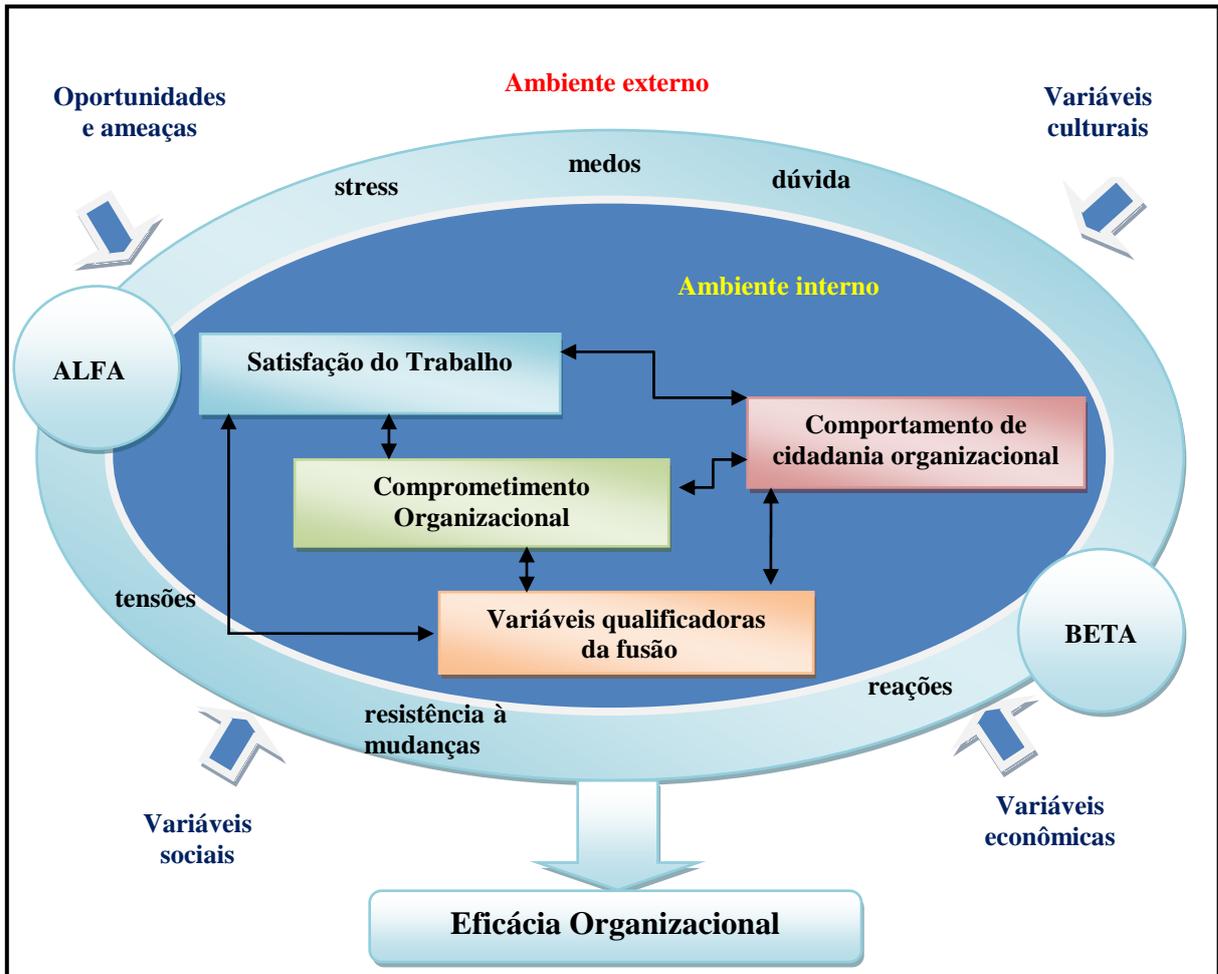


Figura 1: Mapa conceitual das teorias estudadas

## 1.5 OBJETIVOS DO TRABALHO

Neste estudo, além do objetivo geral, foram definidos objetivos específicos, que estão sendo apresentados a seguir.

### 1.5.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é medir aspectos de comportamento de cidadania organizacional em um ambiente de mudanças em uma empresa que passou por um processo de fusão com outra empresa.

### ***1.5.2 Objetivos específicos***

Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as variáveis comportamentais e atributos qualificadores da fusão;
- b) identificar as variáveis mais significativas do comportamento de cidadania organizacional, presentes em um ambiente de fusão;
- c) medir as variáveis relacionadas ao comprometimento organizacional;
- d) medir as variáveis qualificadoras da fusão, conforme percepção dos funcionários;
- e) analisar a relação entre comprometimento, satisfação e ambiente de fusão;
- f) analisar as variáveis comportamentais e qualificadoras da fusão nos fatores demográficos (idade, estado civil, sexo, turno, tempo de empresa, grau de instrução).

No próximo capítulo é abordada a fundamentação teórica utilizada para o presente estudo, contemplando as principais teorias e conceitos que serão utilizados ao longo deste trabalho.

## 2 FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem por objetivo fundamentar a teoria necessária para o desenvolvimento deste trabalho. Está dividido nos seguintes temas: (i) as organizações, o elemento humano, a motivação e a resistência à mudança; (ii) a efetividade e eficácia organizacional; (iii) o comportamento de cidadania organizacional; (vi) a satisfação dos funcionários e o comportamento de cidadania organizacional; (vii) o comprometimento organizacional e o comportamento de cidadania organizacional e, por fim, (viii) as fusões e sua relação com o comportamento organizacional.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES, ELEMENTO HUMANO, MOTIVAÇÃO E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

As organizações são “sistemas extremamente complexos e que, quando observadas atentamente, elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise”. (ARGYRIS, 1975). Já para Megginson et al. (1986), são um conjunto de recursos e atividades necessários para que sejam atingidos os objetivos. Daft (1999) explica que elas são entidades sociais dirigidas por metas, projetadas como sistemas de atividades estruturadas e coordenadas, interligadas no ambiente externo. “Uma organização é o processo de dispor pessoas e outros recursos para realizar tarefas a serviço de um propósito comum.” (SCHERMERHORN JÚNIOR, 1999, p.152).

Além das estruturas organizacionais formais, Schermerhorn (1999) esclarece que há estruturas informais, que consistem em relações de trabalho não oficiais. Por meio dessas estruturas e das relações informais, podem trazer benefícios para as organizações e as pessoas: ajudando a realizar seu trabalho, ajudando a superar os limites, permitindo se comunicar entre si e satisfazendo as necessidades de interação social das pessoas. Argyris destaca que num ambiente organizacional de relações informais há “personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão extremamente complexo e multidimensional”. (ARGYRIS, 1975).

Bowditch e Buono (1992) esclarecem que há diversos fatores internos e externos que influenciam o que cada um de nós vê e ouve do mundo que nos cerca. Dentro do contexto do trabalho, essas diferenças podem motivar prontamente as maneiras de como as pessoas reagem, como darão importância às diferentes recompensas, aos estilos de liderança, às necessidades de contato e interações interpessoais. O conceito de diferenças individuais

subentende que as características pessoais influenciam o desempenho das pessoas no cargo e no local de trabalho. Shimmin (1971) destaca que é crescente o estudo do indivíduo e dos fatores que fazem uma pessoa ser o que ela é, e das forças que influenciam seu comportamento; é um ponto de partida natural, que ilumina a diversidade de perspectivas e aspirações dos membros de uma organização.

Tomer (1998) desenvolveu um modelo socioeconômico de comportamento de funcionário, afirmando que o comportamento ideal é explicado à medida que o indivíduo se comporta de forma responsável. Nesse modelo, o comportamento individual é explicado pelos seguintes motivos: (1) incentivos econômicos ou de mercado “decorrentes da situação dentro da organização”; (2) incentivo organizacional; (3) macroforças sociais decorrentes da sociedade, da comunidade ou do público; (4) microforças sociais decorrentes de instituições extraorganizacionais, com uma influência direta sobre o indivíduo, e (5) reservas de capital organizacional, que unem o indivíduo à organização.

Nesse contexto de sistemas complexos, atividades, estruturas informais, indivíduos com necessidades e personalidades diferentes, as organizações contemporâneas, de acordo com Robbins (2008), enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutante. As forças para as mudanças podem estar relacionadas à natureza do trabalho, à tecnologia, aos choques econômicos, à competição (concorrência globalizada, fusões e consolidações, crescimento do comércio eletrônico), às tendências sociais e à política internacional. Assim, as organizações e seus membros resistem à mudança. Buchanan e Badham (1999) explicam que o conflito e a resistência à mudança são difundidos e futuramente podem prejudicar a vida organizacional. De acordo com Hoogendoorn et al. (2006), a mudança organizacional está sendo estudada recentemente pela Sociologia, Psicologia e Economia. Mudanças têm se tornado parte da vida das organizações, e algumas organizações mudam constantemente. Mudar uma organização não é um processo simples, dificuldades são frequentemente encontradas.

Kotter e Cohen (2002) destacam que existem oito etapas principais para obtenção de sucesso em uma mudança organizacional. Estas etapas vão desde o estabelecimento de um senso de urgência, passando pelos passos de construção da equipe, desenvolvimento da visão correta, a comunicação da mudança, a delegação de poderes, a conquista de vitórias em curto prazo, a não permissão do desânimo e, finalmente, a manutenção permanente do estado de mudança. Com estas etapas, Kotter e Cohen (2002), afirmam que é preciso que todos entendam o passo onde se está, e o passo no qual se deseja chegar, os métodos que serão utilizados, as pessoas participantes que precisam de força e autonomia de execução adequada às mudanças que serão realizadas.

Já para Wagner e Hollenbeck (1999), mudança é o ato de variar ou de alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento. Quando os gerentes tentam acionar alguma mudança, podem esperar uma resistência, pois as pessoas tendem a resistir quando percebem como ameaça a maneira estabelecida de fazer as coisas. Em um processo de mudanças, Buchanan e Badham (1999) explicam que existe um *agente*. Este, por sua vez, é um indivíduo que procura estabelecer regras organizacionais, responsabilidades, estruturas, saídas, processos, sistemas, tecnologias, entre outros. Os autores ainda destacam que essas estruturações organizacionais provocam conflitos e resistências motivadas por uma mescla de preocupações organizacionais e interesses pessoais.

Não existem, segundo Wagner e Hollenbeck (1999), maneiras universais ou infalíveis para superar os fatores de resistência, mas há seis opções que são adotadas com mais frequência: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilitação e apoio; barganha e negociação; persuasão oculta, que usa esforços camuflados para obter apoio às mudanças desejadas; coerção explícita e implícita.

No que se refere aos programas de motivação, Spicer (1985) sugere os seguintes: (i) cooperação entre subordinados, que podem trabalhar para ou contra a produtividade; (ii) cooperação entre lideranças e subordinados; (iii) gerentes podem melhorar a produtividade pelo sistema de incentivo às atividades; e (iv) diminuição de *turnover*.

Ainda quanto à motivação, Thiedke (2004) descreve que existem várias teorias que estudam a motivação, dentre elas, as mais clássicas são as de Abraham Maslow e de Frederick Herzberg. A primeira, aborda a pirâmide de necessidades de Maslow, ou seja, à medida que as necessidades básicas são atendidas, somos motivados por fatores mais altos. A segunda, aborda as teorias de Herzberg, que ajudou a distinguir os fatores de *higiene* dos *motivadores*. Thiedke (2004) destaca que fatores tais como: bons salários, boas condições de trabalho e forte relacionamento interpessoal, não motivam os funcionários, mas sua ausência conduz à insatisfação. E considera os seguintes aspectos como motivacionais:

- a) verdadeira motivação vem de ter uma sensação de reconhecimento, realização e responsabilidade;
- b) os empregadores devem refletir sobre se estão proporcionando um clima verdadeiramente inspirador e de motivação para melhoria.

Para Siqueira (2001), a motivação engloba tendências para agir na direção de objetivos pessoais e, no caso de comprometimento, as ações deveriam ser dirigidas para metas do sistema organizacional.

Referente à resistência, Agócs (1997) esclarece que há muito tempo vem sendo discutida a natureza e as formas de resistência que são institucionalizadas em processos e estruturas organizacionais, que estão em mudança. As organizações desenvolvem iniciativas, mas não minimizam a ineficácia e as desvantagens. A autora propõe seis estratégias para apoiar o trabalho de realização das mudanças: opor-se à resistência; criar aliados; engajar-se em explicar as mudanças propostas, para assegurar que sejam efetivas e possíveis; prover métodos para atrair os resistentes a mudanças; mobilizar politicamente os envolvidos e construir organizações paralelas.

Iacovini (1993) sugere algumas ações em processos de mudança organizacional: dar suporte aos envolvidos; mostrar estabilidade; dar oportunidades para as pessoas; ser sensível às pessoas em diferentes estágios da mudança; ajudar as pessoas a identificarem o que está acontecendo; dar segurança, entre outros.

Na próxima seção é feita uma abordagem sobre efetividade, eficácia organizacional e seu envolvimento com o comportamento de cidadania organizacional.

## 2.2 EFETIVIDADE E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM O CCO

Para Podsakoff et al. (2000), a efetividade organizacional vem sendo estudada há alguns anos. Os conceitos foram evoluindo ao longo do tempo: (i) iniciaram com Chester Barnard em 1938, com o conceito sobre *cooperação*; (ii) mais adiante, entre 1966 e 1978 com Katz e Kahn, que abordaram a distinção entre o desempenho de função de confiança e comportamentos *inovadores e espontâneos*, (iv) e, mais recentemente, com Organ (1988), que apresentou o *Comportamento de Cidadania Organizacional* (CCO).

Katz e Kahn (1976) afirmam que as organizações podem funcionar com um alto nível de efetividade, mas, além disso, deverá existir a motivação, como um fator essencial dentro das organizações. As pessoas supõem que a organização é como um indivíduo ou que há um problema único de motivação para a organização inteira com uma única resposta, ou que as estruturas organizacionais e seus processos podem ser ignorados com a psicologia do indivíduo. Dessa forma, os autores propõem que existem três tipos principais de atividades que determinam padrões de comportamento individuais, necessários ao funcionamento e à efetividade organizacional, representados na figura 2.

Organ (1988) descreve que esse comportamento inovador e espontâneo é abordado por Katz e Kahn (1976) como *Comportamento de Cidadania Organizacional*. O

comportamento é individual, discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, e que promove o funcionamento efetivo da organização. Não é uma exigência da função executiva ou descrição do trabalho, é uma questão de escolha pessoal.

Katz e Kahn (1976) trazem ainda que a expressão *efetividade organizacional* é usada de várias maneiras colidentes, mas pode ser explicada como a maximização de rendimento da organização. Esse aumento de efetividade é observado como armazenamento de energia, crescimento, duração e sobrevivência da organização, bem como controle do meio ambiente. É necessário também entender que desempenho na tarefa é “a eficácia com que os ocupantes dos cargos executam atividades que contribuem para o núcleo técnico, seja diretamente por meio da implantação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indiretamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários.” (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997, p. 99).

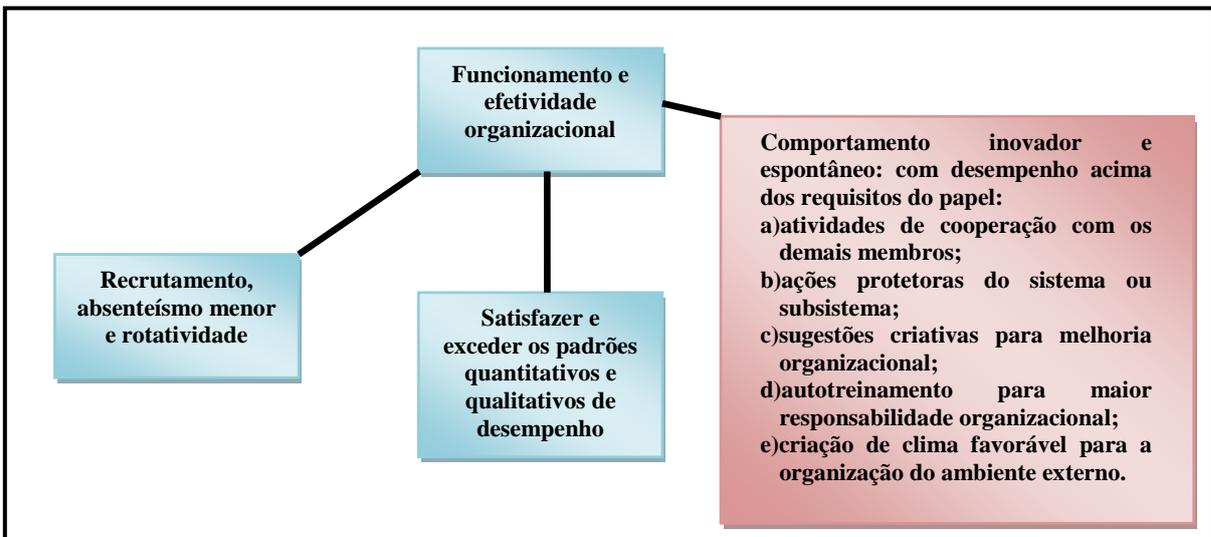


Figura 2: Comportamento dos indivíduos

Fonte: Adaptado de Katz e Kahn (1976).

Rego (2002) afirma que os indivíduos também contribuem para a eficácia organizacional, de maneira que ultrapassam as atividades prescritas para os *cargos*. As categorias comportamentais que as integram são:

- a) persistir com entusiasmo e esforço extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas;
- b) voluntariar-se para executar tarefas não prescritas para o cargo;
- c) cooperar com os outros e ajudá-los;

- d) cumprir as regras e os procedimentos organizacionais, mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente;
- e) apoiar e defender os objetivos organizacionais.

Podsakoff e Mackenzie (1997) destacam oito razões que podem levar o CCO a influenciar a eficácia organizacional:

- a) comportamento de coleguismo aumenta a produtividade, pois empregados que ajudam os outros colegas de trabalho podem ajudar os mesmos a se tornarem mais produtivos e mais rápidos. Ao longo do tempo, o comportamento de ajuda pode estimular a divulgação das *melhores práticas* em toda a empresa;
- b) aumentar a produtividade gerencial está relacionado aos funcionários que participam com virtude cívica. O gestor poderá receber sugestões valiosas e/ ou comentários sobre suas ideias, para melhorar a eficácia da empresa;
- c) liberar recursos para maximizar a produtividade destaca-se quando os empregados ajudam-se uns aos outros em problemas relacionados ao trabalho; o gerente pode dedicar-se mais tempo com tarefas produtivas, como, por exemplo, o planejamento. Os empregados conscientes exigem menos supervisão administrativa, e autorização do gerente para delegar mais responsabilidade a eles. À medida que os funcionários experientes ajudam a formação e orientação dos novos, reduz-se a necessidade de dedicarem-se recursos organizacionais para essas atividades;
- d) necessidade de dedicar esforços em formação de grupos e na administração de conflitos está relacionado ao comportamento de ajuda e reforço do espírito de equipe, ênfase nas questões de moralidade e coesão, reduzindo assim a necessidade de os gerentes gastarem energia e tempo em função da administração de grupos. Os funcionários que têm cortesia com os outros reduzem os conflitos entre grupos, diminuindo o tempo gasto em atividades de gestão de conflitos;
- e) coordenar as atividades entre os membros da equipe, por meio de grupos de trabalho destaca-se quando os funcionários apresentam um comportamento de virtude cívica; quando participam voluntariamente de reuniões de trabalho e ajudam na coordenação de equipes; portanto, aumentando potencialmente a eficácia e eficiência do grupo;
- f) aumentar a capacidade da organização para atrair e reter os melhores profissionais, tornando-a um lugar mais atraente para trabalhar: o comportamento de ajuda pode melhorar a moral, a coesão do grupo e o sentimento de pertencer a

uma equipe. Também pode aumentar o desempenho, ajudar a organização a atrair e reter os melhores funcionários. Ter espírito esportivo, é não queixar-se de questões triviais; desenvolver um senso de lealdade e comprometimento com a organização;

- g) aumentar a estabilidade do desempenho organizacional para empregados conscientes têm mais probabilidade de manter um nível elevado de produção, reduzindo assim a variabilidade no desempenho do trabalho;
- h) aumentar a capacidade de uma organização para se adaptar às mudanças do ambiente dá ênfase aos empregados que estão em contato com o mercado. Estes podem trazer informações sobre as mudanças no ambiente e fazer sugestões sobre como reagir a elas; isso ajuda a organização a se adaptar. Funcionários que participam ativamente de reuniões podem ajudar na difusão da informação, aumentando a capacidade de resposta da empresa.

Organ (1997) afirma que o CCO contribui para a eficácia organizacional; então podemos muito bem chamá-lo de *desempenho* ou *contribuição*.

Na próxima seção são contextualizadas as variáveis ou os antecedentes que compõem o comportamento de cidadania organizacional.

### 2.3 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Organ e Lingl (1995) afirmam que os estudos de comportamento organizacional têm focalizado recentemente as contribuições individuais que vão além das noções tradicionais de desempenho de função ou de produtividade. Um exemplo desse enfoque é o comportamento de cidadania organizacional, com contribuições individuais, que não são recompensadas, nem contratualmente asseguradas por supervisão, ou pelos requisitos de emprego.

O Comportamento de Cidadania Organizacional pode ser definido como “os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”. (ORGAN, 1988). Embora essa definição seja questionável, de parte de críticos e da imprensa especializada, continua sendo aplicada atualmente como base para diversos trabalhos de pesquisadores em todo o mundo. Em 1997, Organ transcreveu as principais abordagens teóricas constantes nessa definição, num artigo intitulado *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time*. As abordagens estavam relacionadas ao

*comportamento discricionário, papel-extra ou além do emprego* e “sistema formal de recompensas”. Segundo Organ (1997), no caso do papel-extra é necessário entender que existe uma distinção entre papel e trabalho, particularmente se o trabalho possui alguma descrição formal. O autor lembra que o CCO é discricionário, no sentido de ir além dos requisitos aplicáveis da descrição do trabalho. Isso se deve ao fato de mudanças nos postos de trabalho, papéis, troca de equipe e a própria definição do trabalho.

Para Turnipseed e Murkison (1996), se os estados mentais determinam o CCO, então o gerente pode ser incapaz de gerir o mesmo. Isso forçaria a confiança na seleção dos trabalhadores. Alternativamente, se o CCO é mais um fator de avaliação cognitiva do trabalho e do ambiente de trabalho, seguida de administração, então pode ser capaz de produzir e sustentar um comportamento desejável. Para os autores, variáveis pessoais e demográficas também podem influenciar a compreensão e a percepção desse comportamento.

Verifica-se que não há, na literatura, consenso sobre as variáveis do CCO. Quando Podsakoff et al. (2000) fizeram uma análise da literatura, observaram mais de 30 formas de comportamento de cidadania. No entanto, observaram que existe sobreposição conceitual dessas variáveis, e, mediante de suas análises, observaram sete variáveis comuns: comportamento de ajuda, esportividade, lealdade organizacional, conformidade organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento, conforme mapa conceitual da figura 3.

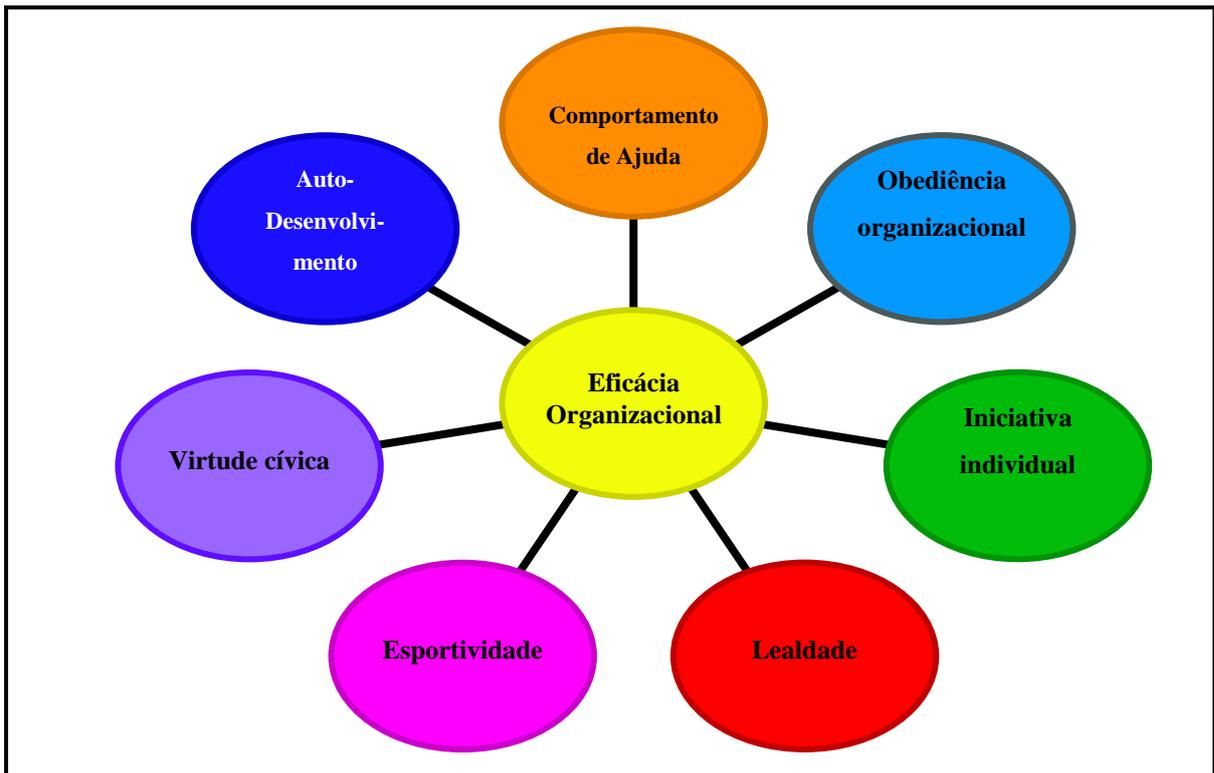


Figura 3: Mapa conceitual do comportamento de cidadania organizacional  
 Fonte: Adaptado de Podsakoff et al. (2000).

Para Podsakoff et al. (2000) e Rego (2002), o comportamento de cidadania organizacional é composto por sete variáveis:

- a) *comportamento de ajuda*: destaca-se no indivíduo que ajuda os colegas que têm tarefas difíceis e ou substitui os ausentes, para que o trabalho não atrase. O indivíduo é cortês, não abusa dos direitos dos outros e atua como pacificador. Também encoraja os outros no seu desenvolvimento e/ ou quando estão desanimados;  
 “Quando nos referimos à ajuda, queremos dizer qualquer ação que tenha como consequência o benefício ou a melhoria do bem-estar de outra pessoa.”  
 (MICHENER et al., 2005, p. 300);
- b) *esportividade*: está no indivíduo que tolera sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho. Tem atitude positiva “quando as coisas não correm bem” e não fica ofendido quando os outros não seguem suas sugestões;
- c) *virtude cívica*: é quando a pessoa participa ativamente da gestão da organização; monitora o ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades e preocupa-se com os melhores interesses da empresa;

- d) *lealdade*: indivíduo que promove a imagem da organização com entidades externas. Protege e defende a organização perante ameaças externas e mantém o empenho sob condições adversas;
- e) *obediência organizacional*: indivíduo que a tem internalizado e aceita as regras organizacionais, os regulamentos, os procedimentos; a eles adere escrupulosamente, mesmo quando ninguém está observando ou vigiando;
- f) *autodesenvolvimento*: a pessoa procura voluntariamente melhorar seus próprios conhecimentos, as competências e aptidões; frequenta cursos; procura atualizar-se constantemente quanto aos avanços de uma área de conhecimento ou negócio. Procura estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho.
- g) *iniciativa individual*: adota atos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional. Persiste com entusiasmo o exercício do próprio cargo e voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras e encorajam os outros para atuar de modo idêntico.

Paillé (2009), em seu estudo na França, identificou quatro variáveis do CCO: altruísmo, comportamento de ajuda, virtude cívica e esportividade. Já Borman (2004) destaca que existem três categorias do modelo de desempenho de cidadania:

- a) *apoio pessoal*: considera a ajuda aos outros, ensinando-lhes conhecimentos úteis ou habilidades, realizando diretamente algumas das suas tarefas de ajuda, e oferecendo apoio emocional para problemas pessoais. É cooperar com os outros, aceitando sugestões, informando-os dos acontecimentos que devem conhecer, e colocando a equipe à frente dos interesses pessoais. Mostra consideração, cortesia, tato nas relações com os outros, bem como motiva e demonstra a confiança neles;
- b) *suporte organizacional*: representa a organização onde estimula a defesa e promoção, bem como a manifestação de satisfação e fidelidade por ficar com a organização apesar das dificuldades temporárias. Apoiar a organização em sua missão e objetivos, em conformidade com regras e os procedimentos organizacionais, sugerindo melhorias;
- c) *iniciativa*: está relacionada à persistência, ao esforço extra, não obstante as condições difíceis; a tomar a iniciativa de fazer tudo o que for necessário para cumprir objetivos, mesmo que normalmente não seja uma parte dos próprios direitos, e encontrar trabalho produtivo adicional para realizar as atribuições que lhe são própria, quando concluídas; a desenvolver conhecimentos e competências,

tirando partido das oportunidades dentro e fora da organização, utilizando o próprio tempo e recursos, quando necessário.

Turnipseed e Murkison (1996) identificaram as seguintes variáveis relacionadas ao comportamento de cidadania organizacional:

- a) *altruísmo*: inclui a produção de comportamentos relacionados ao papel extra nas organizações; novas idéias de ação no trabalho; pontualidade; procura para pedir ajuda quando necessário. Esse comportamento pode aumentar a eficiência organizacional, facilitando a transformação de recursos, inovação e adaptabilidade;
- b) *benevolência*: é composta principalmente por comportamento social que não está diretamente relacionado à saída da organização, tais como: manter as coisas, resistir à influência dos outros; não reclamar, discutir, dar proteção à propriedade organizacional, dentre outros;
- c) *apresentação*: contém itens que refletem características pessoais, as quais têm influência sobre as relações sociais, mas que também podem influenciar imediata e indiretamente a produtividade, o humor, a culpa, o ressentimento por ter sido dado ordens, perdendo contato com as coisas que acontecem no local de trabalho, dentre outros.

Borman (2004) destaca quatro tendências contemporâneas que influenciarão na continuidade de pesquisas em comportamento de cidadania organizacional:

- a) concorrência global continuará a aumentar, assim como o nível de esforço exigido aos membros da organização. O aumento do desempenho, do apoio organizacional e da iniciativa vai se tornar, assim, cada vez mais importantes;
- b) organizações de base se tornarão ainda mais populares; haverá maior necessidade de apoio pessoal e desempenho da cidadania;
- c) desempenho da cidadania e da iniciativa especialmente consciente será necessário, para que o *downsizing* continue a fazer a adaptação e disponibilidade para apresentar um esforço extra mais crítico;
- d) e, finalmente, como o atendimento e a satisfação do cliente são cada vez mais importantes, todas as três variáveis do desempenho da cidadania (suporte pessoal, suporte organizacional, iniciativa) serão cada vez mais importantes.

Na figura 4 são demonstradas as definições das variáveis do CCO conforme abordagens estudadas por Organ et al. (2004).

Variáveis	Definições	Autores
Esportividade	Tolera sem queixas os inevitáveis inconvenientes e as imposições do trabalho. Tem atitude positiva “quando as coisas não correm bem”. Não fica ofendido quando os outros não seguem suas sugestões.	Organ (1988), Podsakoff et al. (1990)
Cortesia	Cortês, respeita o direito de outras pessoas.	Organ (1988), Podsakoff et al. (1990)
Virtude cívica	É o comportamento em que os indivíduos participam responsabilmente nas áreas envolvidas, ou preocupam-se com a vida da organização.	Organ (1988), Podsakoff et al. (1990)
Comportamento de ajuda	Contribuição participativa em que indivíduos fazem atividades adicionais e voluntariamente.	Organ (1988), Podsakoff et al. (1990)
Apoio à participação	Comportamento objetivo, que foca as pessoas para falarem em reuniões e a ajudar os colegas de trabalho.	Van Dyne et al. (1994)
Lealdade	Lealdade para uma organização e promoção desses interesses.	Graham (1989), Van Dyne et al. (1994)
Iniciativa individual (voz)	Promoção do comportamento que enfatiza a expressão de mudança.	Van Dyne et al. (1995), Van Dyne and LePine (1998)

Figura 4: Variáveis, definições e fontes do CCO

Fonte: Organ et al. (2004).

Na próxima seção é apresentada a fundamentação teórica necessária para satisfação no trabalho e o comportamento de cidadania organizacional.

### ***2.3.1 Satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional***

Existem vários estudos na área de satisfação no trabalho. Os estudos de Petty et al. (2005) identificaram que existe uma relação entre satisfação no trabalho e variáveis demográficas, como raça, rendimento, posição profissional dentro da empresa, número de crianças, idade dos filhos, períodos de trabalho (parcial ou total), escolaridade, estado matrimonial, entre outros. Para Kuratko et al. (2005), existe uma relação entre performance gerencial e satisfação no trabalho. Os estudos desse autor demonstraram uma relação significativa entre satisfação no trabalho com suporte gerencial, bom senso, sistemas de recompensas, tempos disponíveis, limites organizacionais, novas ideias, ideias implantadas e melhorias no trabalho. Já Volkwein et al. (1998) classificaram as variáveis de satisfação no trabalho em variáveis intrínsecas (autonomia, criatividade, iniciativa e mudanças no trabalho) e extrínsecas (atitudes, salários e benefícios, oportunidades de adiantamento, futuros potenciais rendimentos).

Para Bussing et al. (1999), existem vários métodos que provêm o uso de aspectos como entendimento cognitivo e evolução dos processos, na formação de diferentes formas de satisfação no trabalho. O autor destaca que existem seis formas de satisfação no trabalho (progressiva, estabilizada, renunciada à satisfação, construtiva, fixada, renunciada à insatisfação). Porter e Lawer (1968) destacam que a satisfação no trabalho está diretamente influenciada por fatores do trabalho a ele inerente, bem como pelo desempenho. Pessoas que têm trabalho caracterizado por alto controle, alta responsabilidade e elevados níveis de desafio reportam altos níveis de satisfação.

Um dos métodos mais comuns para medir a satisfação no trabalho, de acordo com Taber e Taylor (1990), é o *Job Diagnostic Survey* (JDS) desenvolvido por Hackman e Oldham (1974). Para Hackman e Oldham (1974), esse instrumento é constituído por sete variáveis:

- a) *variedade*: está relacionada ao montante de atividades diferentes requeridas na realização da tarefa. Envolve a realização de habilidades diferenciadas e talentos dos empregados;
- b) *autonomia*: é quando o trabalho proporciona substancial liberdade e independência na programação e na determinação dos procedimentos a serem utilizados a sua realização;

“A característica de pró-atividade dos trabalhadores promove positiva resposta às mudanças estruturais.” (HORNUNG; ROUSSEAU, 2007, p. 401,).

- c) *identidade com a tarefa*: é o grau em que o trabalho requer conclusão de seu todo ou de uma parte, ou seja, é fazer um trabalho do início ao fim, com um resultado visível;
- d) *significado*: é o impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas, seja de imediato na organização, ou no ambiente externo;
- e) *retorno do próprio trabalho*: é o grau de realização das atividades exigido pelo trabalho. Também a obtenção de informações diretas e claras sobre a eficácia do seu desempenho;
- f) *feedback dos agentes*: está relacionado ao trabalhador, que deve receber informações claras sobre seu desempenho, de parte de supervisores e/ ou de colegas de trabalho;
- g) *lidar com os outros*: é o trabalho que requer do empregado trabalhar em estreita colaboração com outras pessoas, na realização das atividades (incluem-se as relações com outras organizações e com membros externos como clientes).

Segundo Hackman e Oldham (1975), o JDS foi desenvolvido para diagnosticar como os trabalhos existentes poderiam ser redesenhados, para melhorar a motivação e produtividade dos empregados e avaliar os efeitos das mudanças de emprego em trabalhadores.

Nos estudos realizados por Organ (1997), verificou-se que existe uma correlação entre a psicologia industrial ou organizacional, a satisfação no trabalho e o desempenho da empresa. Já pesquisas realizadas por Moura et al. (2009) demonstraram que há uma certa relação entre a identificação do indivíduo com a organização e a satisfação no trabalho, em relação à intenção de negócios. Esse padrão se manteve fiel a gênero, à idade, ao tipo de organização, à cultura, e ao tempo de empresa, embora a relação direta entre a satisfação no trabalho e a intenção do volume de negócios foi mais forte em empresas públicas do que em privadas. Também afirmam que a satisfação e identificação organizacional são antecedentes importantes para a intenção de rotatividade.

No estudo sobre comportamento de cidadania organizacional, Robbins (2008) destaca que existe uma relação lógica entre satisfação e CCO, pois os funcionários satisfeitos parecem estar mais propensos a falar bem da empresa, a ajudar os demais, a superar as expectativas em relação ao seu trabalho e a estar dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por quererem retribuir as experiências positivas. “As pesquisas recentes têm demonstrado que existe uma relação positiva entre satisfação no trabalho e várias variáveis do comportamento de cidadania organizacional.” (JORDAN et al., 2007, p. 259). Organ e Ryan (1995) destacam que estudos com comprometimento organizacional, lealdade percebida e

apoio à liderança têm demonstrado que há um nível significativo de correlação entre CCO e satisfação.

Embora Organ (1997) admite, entretanto, que as atitudes dos trabalhadores podem ter pouco a ver com o trabalho individual. O argumento foi que a satisfação iria afetar o desejo das pessoas em ajudar os colegas e companheiros de trabalho, bem como sua disposição em cooperar e influenciar na manutenção das estruturas organizacionais que regem o trabalho. O CCO possui importantes relações com a função do indivíduo e as características de personalidade; portanto, embora valioso, não é facilmente entendido pela organização. (TURNIPSEED; MURKISON, 1996).

Organ et al. (2006) obtiveram em uma pesquisa efeitos positivos sobre cinco tipos de OCB: altruísmo, cortesia, esportividade, virtude cívica e iniciativa. Para Organ e Ryan (1995), o acúmulo de estudos permitiu uma maior precisão sobre a correlação, na população, entre satisfação e CCO. Estudos recentes sugerem que essa correlação exceda à satisfação e à produtividade.

Para Robbins (2008), quando uma diversidade é bem-administrada dentro da organização pode aumentar a criatividade e a inovação, bem como melhorar as decisões tomadas. O estudo do comportamento pode melhorar o desempenho da empresa, pois as atitudes e o comportamento dos funcionários estão associados à satisfação.

Turnipseed e Murkison (1996) destacam que a satisfação do indivíduo com a organização é relativamente mais forte para a benevolência e apresentação. Talvez a subjetividade do aumento desses fatores permita interpretação mais ampla. Ainda descrevem que a satisfação com a remuneração tem relação com o comportamento.

Na seção seguinte, é abordada a teoria necessária para este estudo, que relaciona o comprometimento com o comportamento de cidadania organizacional.

### ***2.3.2 Comprometimento e comportamento de cidadania organizacional***

O comprometimento organizacional tem sido amplamente estudado dentro da Psicologia Organizacional, como “uma variável essencial relacionada à satisfação dos funcionários e à eficácia organizacional.” (CHACÓN et al., 2007, p. 629). Para Medeiros et al. (2003), o comprometimento organizacional, como variável de pesquisa, deve fazer parte de modelos mais complexos, que englobem variáveis organizacionais e desempenho.

Organ e Ryan (1995) submeteram o comprometimento organizacional a uma meta-análise, fazendo correlações com o comportamento de cidadania, e identificaram uma correlação significativa entre os mesmos. Nos estudos que foram realizados por Schappe (1998), foi observada uma clara relação entre as variáveis comprometimento organizacional, satisfação do trabalho e procedimento de justiça com os antecedentes do CCO (altruísmo, cortesia, esportividade, virtude cívica e iniciativa). Em sua pesquisa, observou que quando as três variáveis são consideradas independentes, elas influenciam no CCO; porém, quando todas as três são consideradas juntas, somente se destaca o comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional é uma força relativa da identificação de um indivíduo e seu envolvimento em uma organização (MOWDAY et al., 1982). Para Steers (1977), o conceito de comprometimento organizacional tem recebido atenção nas pesquisas e na literatura por gerentes e analistas organizacionais, por aumentar a retenção dos empregados e desempenho. Conceitualmente, pode ser caracterizado por pelo menos três fatores, de acordo com os autores: uma forte crença e aceitação dos objetivos da organização e dos valores; uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização, e um forte desejo de manter adesão na organização.

O comprometimento organizacional tem sido medido de várias maneiras (ALLEN; MEYER, 1990). Dentre os métodos de medição está o de Mowday e de seus colegas, que desenvolveram uma escala denominada Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ) composta por 15 itens, amplamente utilizada em pesquisas (MOWDAY et al., 1979). Segundo Medeiros et al. (2003), o OCQ é um instrumento bastante utilizado e tem a característica de medir o comprometimento atitudinal, também denominado de afetivo.

Os estudos realizados por Allen e Meyer (1990) proporcionaram testar um modelo composto por três categorias, que, integradas, originaram diversas conceituações no comprometimento organizacional:

- a) componente afetivo: está relacionado ao lado sentimental, do qual o funcionário está emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. O funcionário tem o desejo de permanecer na empresa;
- b) componente de manutenção ou instrumental (REGO; SOUTO, 2004): o funcionário permanece ligado à empresa por reconhecimento aos custos com sua saída dela. O funcionário sente a necessidade de permanecer na empresa;
- c) finalmente, o componente normativo, que se refere aos sentimentos dos trabalhadores em relação à obrigação de permanecer com a organização. O

funcionário sente a necessidade, “possui o senso de obrigação”, que deve permanecer na empresa.

Os antecedentes que mais explicam positivamente o comprometimento normativo e, especialmente, o afetivo, para Rego e Souto (2004) são: afetividade positiva, liderança transformacional, apoio organizacional percebido, receptividade da gestão às sugestões dos empregados, apoio do supervisor e dos colegas, clareza do papel, recepção de *feedback* relativo ao desempenho, funções enriquecidas ou desafiantes, percepções de justiça, dentre outros. Ainda segundo os autores, a compreensão do comprometimento organizacional é mais positiva quando se estudam os diferentes modos de como as pessoas combinam os laços afetivo, normativo e instrumental.

Uma pesquisa feita por Siqueira (2001) na cidade de São Paulo, com 217 funcionários de empresas privadas e públicas, demonstrou um forte compromisso com a organização, o que afasta dos planos do trabalhador a intenção de romper relações de trabalho com ela. A permanência do trabalhador parece ser mais fortemente associada a sentimentos positivos (comprometimento afetivo) do que a deveres morais (comprometimento normativo) ou possibilidades de perdas (comprometimento instrumental).

Segundo Slocombe e Dougherty (1998), o comprometimento organizacional deve ter uma relação moderadamente forte com o desempenho do funcionário, mas os estudos empíricos têm encontrado apenas uma relação fraca. Os autores, em suas pesquisas, confirmaram a relação empírica fraca entre o comprometimento organizacional e o desempenho, por duas razões:

- a) o desejo de continuar sendo um membro da organização, muitas vezes tem um relacionamento incerto com fraco desempenho;
- b) por outro lado, o comprometimento organizacional não inclui recompensas percebidas pelo alto desempenho.

Para Ambrose et al. (2008), as pessoas se sentem mais comprometidas e estão dispostas a ficar em uma organização, quando seus valores éticos são congruentes com os da organização. A abordagem sobre comprometimento organizacional na literatura é um compromisso considerado *vínculo afetivo* ou *emocional*, em que o indivíduo se identifica fortemente e está muito envolvido com a organização (ALLEN; MEYER, 1990). Borman e Motowidlo (1997) descrevem que o comprometimento e a socialização se fundem para definir fidelidade e lealdade; a socialização e a moral estão juntas para definir o trabalho em equipe; a moralidade e o comprometimento se combinam para surgir a determinação. A relação entre comprometimento, socialização e moralidade dá origem à eficácia, conforme figura 5.

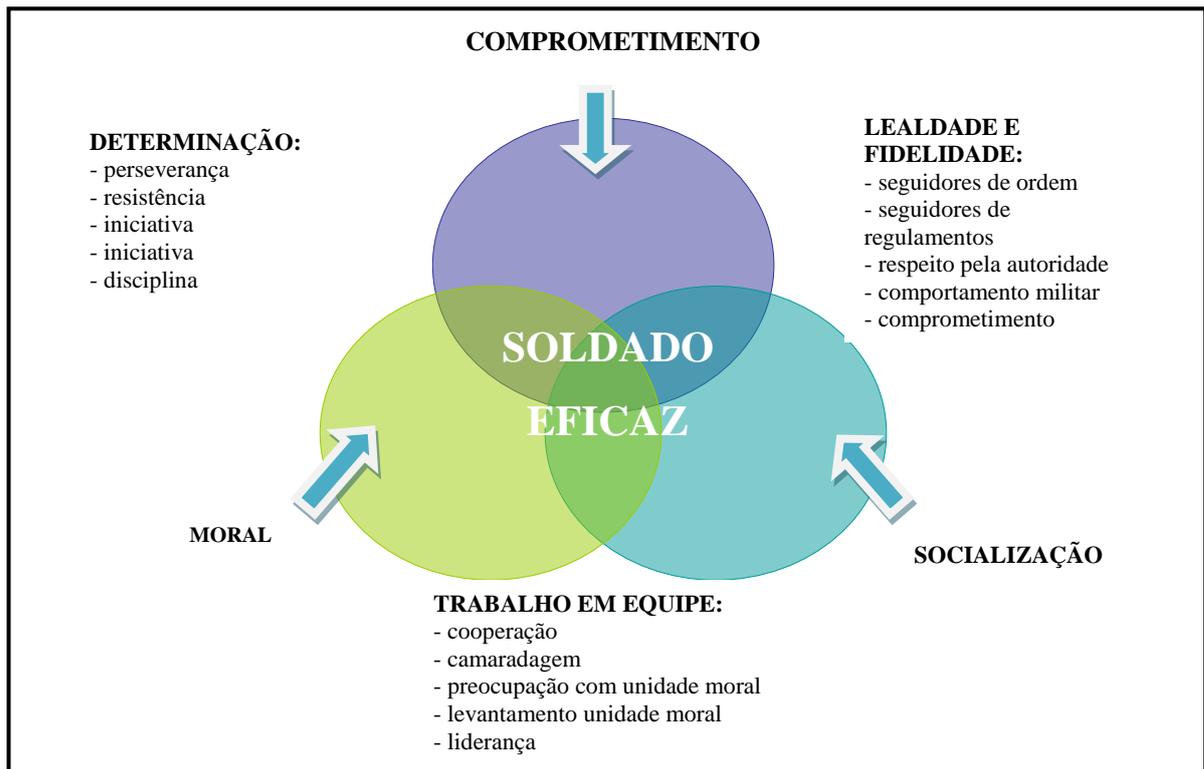


Figura 5: Modelo do soldado eficaz

Fonte: Adaptado de Borman e Motowidlo (1997).

Na próxima seção é abordada uma síntese sobre as variáveis comportamentais que fazem parte de um ambiente de fusões, cujo contexto envolve empresas que fazem parte deste estudo.

## 2.4 FUSÕES E SUAS RELAÇÕES COM O COMPORTAMENTO

Alianças são combinações entre organizações que compartilham seus recursos para se tornarem mais eficazes. Essas alianças variam de relacionamentos formais, tais como: contratos de suprimentos ou de licença de fabricação, passando por *joint-ventures*, até a criação de uma organização formal como numa fusão (BOWDITCH; BUONO, 1992). As forças competitivas, de acordo com Carvalho (2007), impulsionam mudanças e reestruturações de redes produtivas. Estão sempre em busca de resposta rápida às aspirações do cliente e da eficiência interna de uma empresa. Um caminho a seguir é a associação entre empresas, por meio de parceria, com o objetivo de aumentar a produtividade e a competitividade. “As corporações, ao buscarem novas organizações, no mercado fazendo aquisições, têm como objetivo ampliar ou modificar seus *portfólios* de negócio, para obter vantagens competitivas.” (OLIVEIRA, 2007).

A aquisição, conforme Orsi (2006), caracteriza-se como a obtenção por uma empresa da propriedade controladora de outra empresa, com a intenção de conservar, operar ou incorporar. Já a fusão caracteriza-se como uma combinação de duas organizações, pressupondo-se a integração das duas empresas em uma só. As fusões tornaram-se um tema importante para pesquisa. Málaga (2007) fundamenta que as mesmas geram impacto na sociedade, e uma grande parte dos estudos realizados procura investigar os benefícios para os acionistas das empresas adquirentes e das empresas-alvo. Existem quatro opções que a empresa adquirente pode tentar aplicar: “(i) absorção total da empresa adquirida na cultura do comprador; (b) a retenção por ambas as empresas de suas culturas individuais; (c) a criação de uma cultura nova, marca para a nova entidade; e (d) a aprovação pelo adquirente da cultura da empresa adquirida.” (BAPTISTE, 2002, p. 466).

A KPMG (2010) realizou pesquisas nos últimos 15 anos e constatou que o número de fusões cresceu substancialmente no Brasil. No ano de 2010 ocorreram 726 transações entre empresas. Essas informações foram classificadas pela KPMG de acordo com a origem do capital das transações, incluindo apenas empresas com capital nacional. As operações envolvendo adquirentes e adquiridas de capital nacional foram classificadas como domésticas, e as que envolveram empresas de origem distintas foram classificadas de mistas. Na figura 6 está representado o número de fusões no período de 1994 a 2010. Para Málaga (2007), as atividades de fusões e aquisições parecem ser sensíveis aos fatores macroeconômicos. Nos anos em que o Brasil apresentou maior instabilidade e maior risco, como os de 1994 (introdução do Plano Real), 1999 (crise cambial) e 2002 a 2003 (desvalorização cambial), o número de aquisições manteve-se inferior aos demais anos.

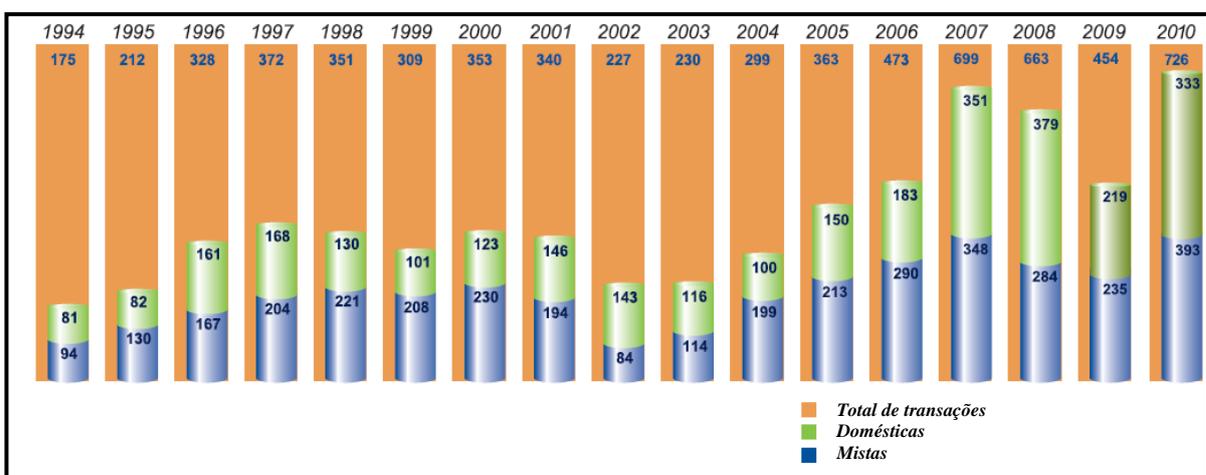


Figura 6: Evolução anual do número de transações

Fonte: KPMG (2010, p. 19).

Para Linde e Schalk (2008), num ambiente de fusões há transações econômicas, forças competitivas, parcerias, competitividade, mudanças organizacionais e transformações, nos quais os trabalhadores estão expostos. Esses fenômenos são comuns nos dias de hoje. Em seus estudos declaram que a influência do contexto social interno e, mais especificamente, as relações de trabalho, no contrato psicológico, não podem ser ignoradas.

A mudança organizacional tornou-se cada vez mais complexa. Palavras como transformacional e descontinuo tornaram-se as palavras-chave no vocabulário da mudança. A mudança hoje é diferente. Não há longos períodos de estabilidade, em que os membros de uma organização podem lentamente assimilar e ajustar. Mudanças estratégicas e fusões estão simultaneamente no contexto cultural das organizações. Novas tecnologias são introduzidas a um ritmo implacável. A segurança no emprego é uma coisa do passado, e movimentos múltiplos em uma carreira são a realidade de trabalho de hoje. (HENDERSON, 2002, p.186).

Bowditch e Buono (2003) destacam que problemas ou discussões relacionadas a medos individuais, ansiedades, *stress*, reações, limitações culturais e tensões são variáveis presentes em fusões. “A integração de culturas organizacionais é outro desafio com que se deparam as empresas em processo de fusões e aquisições.” (BAPTISTE, 2002, p. 466). Butler (2008) constatou, em empresas europeias, que o engajamento em alianças estratégicas é altamente influenciado pela cultura das empresas de origem. As diferenças culturais entre empresas de diferentes países e indústrias causam problemas em alianças estratégicas. O autor destaca que as variáveis culturais *versus* universalismo; pragmatismo *versus* idealismo, e tradicionalismo *versus* modernidade influenciam na habilidade de comunicação; competências interpessoais necessitam de realização, afiliação e poder. Astrachan (2004) destaca que a ansiedade é estimulada pelo simples anúncio de que as pessoas, em uma organização, estão saindo e que o impacto da ansiedade é expresso de forma diferente, dependendo do número de pessoas que ficam ou saem da organização.

A integração de membros de uma organização, conforme Sverke et al. (2004), não é afetada pelo efeito de uma fusão. Os graus de comprometimento, satisfação e participação não variaram juntos significativamente. O comprometimento tende a aumentar depois da fusão, enquanto a satisfação permanece relativamente estável.

Outra variável de comportamento dos indivíduos, presente num ambiente de fusão, são os medos. Existem medos relacionados à transferência de conhecimento dos indivíduos, que, segundo Empson (2001), possuem medo de exploração; e, nesse ambiente de *stress* pós-fusão, somente compartilharão seu conhecimento com novos colegas, se obtiverem também conhecimento. Essa perspectiva implica que os indivíduos avaliem custos e benefícios associados com transferência de conhecimento com os colegas parceiros da fusão.

Para Patalano (2009), nas mudanças econômicas que levam organizações a realizar fusões ou alianças, existem representações mentais que expressam a criação do conhecimento pela mistura semântica de componentes afetivos. Essas representações são funcionais desde a percepção das memórias organizacionais; e os indivíduos não conseguem isolar esses sentimentos. As relações entre razão, emoção e avaliações sugerem representações mentais rápidas em uma subjetiva forma de ver e sentir as ideias.

Seo e Hill (2005) identificaram seis teorias subjacentes para explicar os problemas na gestão das fusões e aquisições: teoria da ansiedade, teoria da identidade social, teoria da aculturação, teoria do conflito de papéis, teoria das características do trabalho e teoria da justiça organizacional. Na figura 7 está uma relação dessas teorias.

Teorias	Fontes dos problemas	Resultados previstos	Prescrições relacionadas
Ansiedade	- incerteza e impacto negativo previsto sobre carreira e emprego - prolongada ansiedade e incerteza	- baixa produtividade - comportamento egocêntrico - doença mental e física - falta de motivação	- <i>top-down</i> de comunicação - suporte social - participação na tomada de decisão - gestores que ouvem os trabalhadores - curso de comunicação - acelerar a transição
Identidade social	- a perda da identidade antiga (organizacional, profissional, grupo de trabalho) - interação com membros de outras organizações	- sentimento de perda, raiva, tristeza, negação e a recusa da mudança - preconceito e conflito - atos de abandono	- esforços de retirada (luto reuniões) - avaliar a força das identidades existentes e enquadramento de novas identidades a serem mais atraentes - criando uma nova identidade, a promoção cruzada dos arranjos organizacionais e atividades
Aculturação	- contato ou adaptação à cultura organizacional diferente	- aculturação e resistência ao estresse - tensões interorganizacionais e conflito - o choque de culturas	- promover o multiculturalismo - facilitar a aprendizagem intercultural - conscientização sobre o pensamento e os comportamentos que causam choque de culturas
Conflito de papéis	- papéis ambíguos e conflitantes	- baixa produtividade e baixa satisfação no trabalho	- comunicação nos dois sentidos - liderança do papel - esclarecimento
Características do trabalho	- alterações na pós-fusão e ambientes de trabalho	-satisfação e comprometimento - absentismo e rotatividade	- a reestruturação do trabalho - envolvimento dos trabalhadores na concepção de emprego - formação transferência do trabalho
Justiça organizacional	- tratamento justo - percepção de sobrevivência aos trabalhadores deslocados	-retirada psicológica - rotatividade	- gestão de recursos humanos - igualdade de participação na tomada de decisão - tratar os funcionários com dignidade e respeito

Figura 7: Teorias subjacentes de fusões e aquisições

Fonte: Adaptado de Seo e Hill (2005).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa científica, para Cervo e Bervian (2002), é uma atividade voltada para a solução de problemas, pois consegue respostas às perguntas, mediante método científico.

Dentro do campo do comportamento organizacional, esse processo frequentemente assume a forma de proposições sobre o comportamento humano e suas causas. Os pesquisadores organizacionais criam estudos para desenvolver uma nova teoria ou testar uma existente, ao passo que a principal preocupação é diagnosticar os problemas organizacionais e ajudar a organização a se tornar mais eficaz. (BOWDITCH; BUONO, 1992; p. 23).

Nas próximas seções é apresentada a teoria utilizada como base para a metodologia e a análise dos dados desta pesquisa: a fase exploratória, o estudo de caso, a pesquisa quantitativa, a população e amostra, o teste para verificação da consistência interna dos dados e o método para análise de normalidade, a análise fatorial, a regressão linear múltipla, o coeficiente de assimetria de Pearson e, por fim, a Anova de um fator.

#### 3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA E ESTUDO DE CASO

Este estudo está sendo classificado como uma pesquisa exploratória e estudo de caso. Para Malhotra (2005), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar esclarecimento e compreensão.

Bowditch e Buono (1992) destacam que o estudo de caso é um método muito comum em administração e comportamento organizacional. Gil (2002) descreve que o estudo de caso tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Yin (2008), Collis e Hussey (2005) descrevem que o estudo de caso é uma investigação empírica, que pesquisa extensivamente um fenômeno contemporâneo ou de interesse em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A crescente utilização do estudo de caso tem diferentes propósitos (GIL, 2002):

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias;

e) explicar variáveis causais ou determinado fenômeno em situações muito complexas, que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Existem algumas etapas para o estudo de caso que são importantes, segundo Gil (2002): (i) elaboração do projeto inicial; (ii) exploração preliminar; (iii) formulação do projeto de pesquisa; (iv) pré-teste dos instrumentos e procedimentos de pesquisa; (v) coleta de dados; (vi) análise do material; e (vii) redação do relatório.

Na próxima seção, é apresentada a pesquisa quantitativa, assim como os métodos utilizados para sua elaboração; a divisão dos blocos; a escala utilizada e o pré-teste para o questionário utilizado neste trabalho.

### ***3.1.1 Pesquisa quantitativa***

Para Roesch et al. (2005), se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis, ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferencialmente o enfoque da pesquisa quantitativa.

O questionário é a forma mais usada para Cerro e Bervian (2002), pois se consegue coletar dados e, dessa forma, podem ser enviados por correio, entregue ao respondente ou aplicado por elementos preparados ou selecionados. Segundo Dieterich (1999), o questionário é composto pelo cabeçalho e o corpo.

Malhotra (2005) destaca que um questionário deve ser elaborado mediante de uma série de dez etapas: (i) especificar as informações necessárias; (ii) especificar o tipo de método de entrevista; (iii) determinar o conteúdo de cada pergunta; (iv) elaborar perguntas para superar a falta de capacidade e de disposição dos entrevistados em responder; (v) decidir sobre a estrutura das perguntas; (vi) determinar o texto das perguntas; (vii) colocar as perguntas na ordem apropriada; (viii) identificar o aspecto visual; (ix) reproduzir o questionário; (x) e fazer um pré-teste. Segundo os autores, a etapa de pré-teste consiste em testar o questionário em uma amostra pequena de entrevistados, geralmente de 15 a 30, para identificar e eliminar possíveis problemas.

Nos questionários, segundo Malhotra (2005), a escala Likert é amplamente utilizada nas pesquisas da área de administração. Os autores destacam que os pontos extremos de uma escala Likert normalmente são: “discordo muito” e “concordo muito”. A escala Likert tem como vantagens a facilidade de construção, aplicação e compreensão, porém consome mais tempo dos entrevistados. Quanto ao tipo de escala a ser usada, Dalmoro e Vieira (2008)

afirmam que em termos de capacidade para expressar a opinião com precisão, a escala com três pontos apresenta os piores resultados, em pesquisas realizadas pelos mesmos. Já quanto às escalas de cinco e sete pontos, são muito semelhantes em termos de resultados médios. A escolha depende de fatores subjetivos como complexidade do tema e quantidade. Escalas com maiores números de itens geralmente são mais indicadas, quando os entrevistados dominam o assunto objeto de estudo, ou quando o objeto de estudo tem muitos atributos.

A seguir, são apresentadas a população e a amostra utilizada neste trabalho.

### ***3.1.2 População e amostra***

A população considerada para esta pesquisa abrange funcionários da empresa Alfa. Para Collis e Hussey (2005), uma população é qualquer grupo bem-definido de pessoas ou de itens que estará sob consideração. A população-alvo da empresa Alfa pretendida para a pesquisa foi de 264 funcionários, sendo que foram consideradas válidas 217 entrevistas.

Para este projeto, pretendeu-se adotar um intervalo de confiança de 95% e um erro de 5%. Na empresa Alfa, objetivou-se usar 100% da população, visto que todos os funcionários estão envolvidos com as mudanças organizacionais. Collis e Hussey (2005) afirmam que, dependendo do tamanho do estudo e da população considerada, pode-se utilizar toda a população.

Neste trabalho optou-se em usar a análise fatorial. Hair Júnior et al. (2005) destacam que o tamanho da amostra é uma decisão fundamental para a qualidade da análise fatorial. Ainda segundo esses autores, dificilmente se realiza uma análise fatorial com o tamanho da amostra inferior ou igual a 100. O mínimo é ter, pelo menos, cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas.

Na próxima seção, é apresentada a teoria para o teste de consistência interna dos dados, por meio do alfa de Cronbach e o teste de normalidade.

### ***3.1.3 Teste para consistência interna dos dados e teste de normalidade***

Para verificar a confiabilidade das escalas usadas no projeto, foi aplicado o teste alfa de Cronbach. Para Field (2009), quando é usada a análise de fatores, é aconselhável checar a confiabilidade da escala. Confiabilidade significa apenas que a escala deve, consistentemente, refletir o construto que está medindo. Geralmente, afirma-se que um valor de 0,7 até 0,8 é aceitável para o alfa de Cronbach, e valores substancialmente baixos indicam uma escala não confiável.

Segundo Litwin (1995), o teste de confiabilidade é imperativo e mede o desempenho de um instrumento em uma dada população, evitando o agrupamento de questões aparentemente relevantes. Ainda segundo Freitas et al. (2000), a validade e a confiabilidade são requisitos essenciais para uma medição.

Para verificar a distribuição dos dados, foram utilizados alguns testes que permitem classificar se os dados são normais ou não. Para Field (2009), o teste Kolmogorov-Smirnov compara escores de uma amostra a uma distribuição normal. Se o teste é não significativo ( $p > 0,05$ ), ele nos informa que os dados da amostra não diferem significativamente de uma distribuição normal. Por outro lado, se o teste é significativo ( $p < 0,05$ ), a distribuição em questão é significativamente diferente de uma distribuição normal.

Já conforme Murteira (1990) pode-se utilizar também o teste de verificação de normalidade Lilliefors. O propósito do teste de Lilliefors é adaptar o ensaio de Kolmogorov-Smirnov (baseia-se em estatística-teste, construída a partir da função de distribuição empírica da amostra) à situação em que se há de estimar parâmetros a partir de dados. A estatística-teste mantém-se praticamente invariável, e é a respectiva distribuição por amostragem que tem que ser modificada, fato que leva naturalmente a diferentes tabelas de limites de significância.

A seguir estão apresentados os procedimentos para a realização da análise fatorial, da regressão linear múltipla e da Anova, de um fator dos dados quantitativos desta pesquisa.

### ***3.1.4 Análise fatorial***

Para a realização da análise fatorial, são seguidos os estágios recomendados por Hair Júnior et al. (2005): (i) os objetivos da análise fatorial; (ii) o planejamento de uma análise

fatorial; (iii) as suposições na análise fatorial; (iv) a determinação de fatores e a avaliação do ajuste geral; (v) a interpretação dos fatores.

Para Hair Júnior et al. (2005a), a análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores, identificando as relações latentes e combinando variáveis em alguns fatores. A análise fatorial simplifica nossa compressão dos dados. Pestana e Gageiro (2005) destacam que o objetivo da análise fatorial é encontrar fatores subjacentes num grupo de variáveis; dessa forma, é fundamental que a amostra seja suficientemente grande, possibilitando garantir que, numa segunda análise se mantenham os mesmos fatores. Conforme Fávero et al. (2009, p. 235), “é uma técnica multivariada de interdependência que busca sintetizar as relações observadas entre um conjunto de variáveis inter-relacionadas, buscando identificar fatores comuns”. Esta técnica possui três formas de uso: “(i) entender a estrutura de um conjunto de variáveis; (ii) construir um questionário para medir uma variável subjacente; e (iii) reduzir um conjunto de dados a um tamanho mais manejável, enquanto se retém o máximo da informação original possível.” (FIELD, 2009, p. 551).

Hair Júnior et al. (2005) destacam que é muito importante o planejamento da análise fatorial e envolve três decisões básicas: definição das variáveis a serem correlacionadas, medição e quantas variáveis serão incluídas e tamanho da amostra. Para correlacionar variáveis, o pesquisador pode obter uma matriz de dados de entrada, a partir da computação de correlação entre as variáveis (matriz tipo R), ou uma matriz fatorial que identifica indivíduos semelhantes (matriz tipo Q). Para a análise é relevante a medição e quantas variáveis devem ser incluídas. O pesquisador deve minimizar o número de variáveis incluídas, mas manter um número razoável por fator.

Para Hair Júnior et al. (2005), as suposições na análise fatorial são mais conceituais que estatísticas. Além das bases estatísticas para as correlações de dados, é necessário garantir que a matriz de dados tenha correlações suficientes para justificar a aplicação da análise fatorial. Se, na verificação visual da matriz, não há um número substancial de correlações maiores que 0,30, então a análise fatorial provavelmente é inapropriada. Pestana e Gageiro (2005) destacam o KMO e o teste de *Bartlett*, como dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, de forma a prosseguir a análise fatorial.

Pestana e Gageiro (2005) destacam que o procedimento de esfericidade de *Bartlett* permite verificar as correlações entre as variáveis, fornecendo a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significativas entre, pelo menos, algumas

variáveis. Para Fávero (2009), se a matriz de correlações for igual à matriz-identidade, isso significa que as inter-relações entre as variáveis são igual a 0 e, nesse caso, deve-se reconsiderar a utilização de análise fatorial. Se a hipótese nula não for rejeitada, isso significa que as variáveis não estão correlacionadas e, nessa situação, não é adequada a utilização da análise fatorial. Os autores destacam que outra estatística usual é a KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), que compara as correlações simples com as correlações parciais, cujos valores variam entre 0 e 1. Os valores de KMO inferiores a 0,6 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada; de 0,6 a 0,7, razoável; de 0,7 a 0,8, média; de 0,8 a 0,9, boa; de 0,9 a 1, muito boa.

Ao se verificar que é possível realizar uma análise fatorial, é feita a determinação de fatores e avaliação do ajuste. Para o tratamento estatístico dos dados do estudo, poderá ser utilizada uma “Análise dos Componentes Principais”. Para Field (2009), a análise de componentes principais possui baixa complexidade, caracteriza-se por determinar os componentes lineares existentes dentro dos dados. Para Hair Júnior et al. (2005), esse é um modelo amplamente utilizado na análise fatorial. Field (2009) afirma que, para indicar se um fator é relativamente importante, necessita-se verificar se os autovalores estão associados a uma combinação linear. Normalmente representam-se os fatores com autovalores, por meio de um gráfico de declividade, cuja importância relativa de cada fator se torna aparente.

Segundo Hair Júnior et al. (2005), o teste *scree*, ou gráfico de declividade, é usado para identificar o número ótimo de fatores que podem ser extraídos, antes que a variância única comece a dominar a estrutura de variância comum. Esse teste é determinado fazendo-se o gráfico das raízes latentes em relação ao número de fatores em sua ordem de extração, e a forma da curva resultante é usada para avaliar o ponto de corte.

Favero (2009) explica que os fatores produzidos na fase de extração nem sempre são facilmente interpretados. Field (2009) declara que é possível calcular em que grau as variáveis se adaptam a esses fatores, por meio da rotação de fatores. A maior parte das variáveis tem cargas altas no fator mais importante e cargas baixas nos demais fatores; então, a interpretação se torna difícil; dessa forma, é usada a rotação para distinção entre esses fatores.

Hair Júnior et al. (2005) enfatizam que, do interpretar os fatores, é necessário tomar a decisão sobre quais cargas fatoriais valem a pena ser consideradas. Os autores destacam, como regra geral, que as cargas fatoriais maiores que 0,30 atingem o nível mínimo, as cargas de 0,40 são consideradas mais importantes, e as maiores que 0,50 são estatisticamente significativas. A figura 8 apresenta orientações para a identificação de cargas fatoriais significantes, em nível de 5% de significância, com base no tamanho da amostra.

Carga fatorial	Tamanho necessário da amostra para significância
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Figura 8: Orientações para identificação de cargas fatoriais

Fonte: Adaptado de Hair Júnior et al. (2005).

### 3.1.5 Regressão linear múltipla

Para Stevenson (2001), a regressão linear múltipla envolve três ou mais variáveis. A análise tem por objetivo estabelecer uma equação que possa ser usada para prever valores de  $y$  para valores dados das diversas variáveis independentes. Já Fávero (2009) apresentam a mesma lógica de regressão linear simples, com a inclusão de mais de uma variável explicativa no modelo. De acordo com Hair Júnior et al. (2005), a regressão múltipla é um modelo realista porque, no mundo em que vivemos, a previsão quase sempre depende de vários fatores.

Stevenson (2001) explica que a finalidade das variáveis independentes adicionais é melhorar a capacidade de predição em confronto com a regressão linear simples. Fávero (2009) afirma que a utilização de mais de uma variável, no modelo de regressão, retira o efeito de sobrecarga no intercepto, o que melhora a capacidade explicativa e preditiva da variação (ou impacto) do vetor de variáveis  $x$  sobre  $y$ . O mesmo autor declara que, para medir o poder explicativo do modelo, ou o quanto as variáveis  $x$  explicam a variância da reta da regressão de  $Y$ , uma equação de regressão tem a seguinte forma:

$$y_c = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k \quad (\text{eq. 3.1.5.1})$$

Onde:

$a$  = intercepto  $y$

$b_i$  = coeficientes angulares

$k$  = número de variáveis independentes

Segundo Fávero (2009), a utilização de muitas variáveis explicativas dependerá da experiência e do bom senso do pesquisador. Quando da aplicação de regressão múltipla, o pesquisador deve verificar se as correlações entre as variáveis explicativas são altas.

Fávero (2009) explica que a correlação muita alta entre, por exemplo, duas variáveis explicativas significa que, talvez, uma seja boa dependente da outra.

Hill et al. (2003) demonstram que o  $R^2$  é a medida da proporção de variação na variável dependente, explicada pela variação na variável explanatória. Fávero (2009) descreve que a capacidade explicativa do modelo é analisada pelo  $R^2$  da regressão, conhecido por coeficiente de ajuste ou de explicação.

Para Downing e Clark (1998), o coeficiente de determinação múltipla mede a porcentagem da variação da variável dependente, que pode ser explicada pela regressão. Já Hill et al. (2003) afirmam que essa medida mostra o quanto as variáveis  $x$  explicam a variação de  $y$ , e não justifica uma relação de causalidade de variável de  $y$  pelo vetor de variáveis  $x$ . Para os autores, o  $R^2$  pode variar entre 0 e 1 (0 a 100%); porém, é praticamente impossível a obtenção de um  $R^2=1$ .

De acordo com Hill et al. (2003), uma dificuldade com o  $R^2$  é que seu valor pode ser aumentado adicionando-se cada vez mais variáveis, mesmo que estas não tenham qualquer justificativa. Os programas de computador utilizados para a regressão frequentemente apresentam uma medida alternativa para a qualidade do ajustamento, chamada  $R^2$  ajustado.

Segundo Fávero (2009), esse ajuste entre dois modelos, ou entre um mesmo modelo com tamanhos de amostra diferentes, faz necessário o uso do  $R^2$  ajustado, que é uma medida de  $R^2$  da regressão MQO (método de mínimos quadrados ordinários), ajustada pelo número de graus de liberdade, uma vez que a estimativa amostral de  $R^2$  tende a superestimar o parâmetro populacional. Hair Júnior et al. (2005a) afirmam que quanto maior o  $R^2$ , mais a variável dependente está associada com as variáveis independentes.

Quando o número de observações é muito grande, o ajuste pelos graus de liberdade torna-se desprezível; porém, quando há um número significativamente diferente de variáveis  $X$  para duas amostras diferentes, deve-se utilizar o  $R^2$  ajustado para a elaboração de comparações entre modelos.

Algumas inferências adicionais podem ser feitas a partir do modelo de regressão múltipla. Uma das mais comuns, para Hill et al. (2003), é o teste F.

Este teste baseia-se na comparação da soma dos quadrados dos erros do modelo de regressão múltipla original, com a soma dos quadrados dos erros de um modelo de regressão em que se supõe verdadeira a hipótese nula. O teste F avalia a significância do conjunto de variáveis explicativas, porém não define qual, ou quais, das variáveis explicativas consideradas são estatisticamente significantes ou não para influenciar o comportamento da variável  $y$ . (FÁVERO, 2009, p. 355).

Na regressão linear múltipla é possível utilizar ainda o método *Stepwise* (passo a passo) que conforme Hair Júnior et al. (2005) afirmam, a regressão passo a passo é uma abordagem sequencial em que a equação é estimada com um conjunto de variáveis independentes, que são seletivamente adicionadas ou modeladas. Todas as variáveis independentes inicialmente são examinadas para inclusão na análise de regressão, e então, as variáveis independentes são acrescentadas uma de cada vez. Fávero (2009) afirma que esse modelo deve ser usado pelo pesquisador quando quer determinar variáveis explicativas passo a passo. É como se a análise começasse sem variável explicativa alguma e, conforme os parâmetros das variáveis vão sendo testados, elas são adicionadas ou não ao modelo. Esse procedimento só termina quando não há mais nenhuma variável a ser adicionada ou excluída.

Outro teste importante é o de Durbin-Watson, que, segundo Field (2009), testa a suposição de independência dos erros. A estatística-teste pode variar entre 0 e 4, com 2, significando que os resíduos não são correlacionados. Um valor maior do que 2 indica correlação negativa entre resíduos adjacentes, e um valor abaixo de 2 indica uma correlação positiva.

### ***3.1.6 Coeficiente de assimetria de Pearson***

Para Kazmier (2004), esse coeficiente mede o afastamento da simetria expressando a diferença entre a média em relação ao desvio padrão do grupo de medidas.

Para uma distribuição simétrica, o valor do coeficiente de assimetria será sempre zero, porque a média e a mediana são iguais em valor. Para uma distribuição positivamente assimétrica, a média é sempre maior que a mediana; em consequência, o valor do coeficiente é positivo. Para uma distribuição assimétrica negativa, a média é sempre menor do que a mediana e, portanto, o valor do coeficiente é negativo. (KAZMIER, 2004, p. 53).

### 3.1.7 Anova de um fator (*One Way Anova*)

Segundo Fávero (2009), a Anova (*Analysis of Variance*) é uma extensão do teste t de *Student*, e é utilizada para comparar duas médias independentes. Hair Júnior et al. (2005) afirmam que a Anova é usada para avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos.

Hair Júnior et al. (2005) explicam que a expressão *um fator* é porque há somente uma variável independente. A Anova só permite que o pesquisador conclua que há diferenças estatísticas em algum ponto entre as médias dos grupos.

Para Pestana e Gajairo (2005), a análise de variância de um fator, chamada de *One-Way Anova*, é uma extensão do teste t; dessa forma, permite verificar o efeito de uma variável independente qualitativa em uma variável dependente quantitativa. De acordo com Fávero (2009), a hipótese consiste em testar se as médias das populações são iguais. Assim, cada grupo inclui as observações da variável dependente em uma categoria do fator.

Para a análise da Anova, foi utilizado o teste *post hoc*. Para Field (2009), consiste em comparações em pares planejadas para comparar todas as diferentes combinações de grupos testados. Assim, é como tomar todas as diferentes combinações dos grupos que estão sendo testados. Para a utilização do teste *post hoc* foi utilizado o procedimento *Tukey*, que, segundo Field (2009), é recomendado quando os tamanhos das amostras são iguais e se tem certeza de que as variâncias populacionais são semelhantes.

No próximo capítulo, é apresentada a pesquisa quantitativa deste trabalho.

## 4 PESQUISA QUANTITATIVA

Neste capítulo objetiva-se detalhar como foi elaborado o questionário da pesquisa incluindo a validação e o pré-teste, também é descrito como foi realizada a coleta, o processamento, a caracterização da amostra e a análise de dados (fatorial, regressão linear múltipla e Anova de um fator).

### 4.1 QUESTIONÁRIO DA PESQUISA: VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE

Neste trabalho foi elaborado um questionário, conforme Apêndice A, composto por 83 questões que abordaram a teoria-foco desta dissertação. O mesmo foi elaborado em três partes: o primeiro bloco constou de questões relacionadas ao comportamento de cidadania organizacional, satisfação dos funcionários e o comprometimento organizacional; o segundo bloco constou de questões voltadas às variáveis qualificadoras da fusão, e o último contém o perfil do funcionário.

No primeiro bloco, as questões foram elaboradas com ênfase nas sete variáveis do comportamento de cidadania organizacional, destacadas por Podsakoff et al. (2000). Também foram usadas questões dos instrumentos de pesquisa, elaborados por Rego (2002), Organ et al. (2004), Organ et al. (2006), Paillé (2009), Turnipseed e Murkison (1996). Ainda fizeram parte deste bloco questões relacionadas à satisfação dos clientes. As mesmas foram extraídas de Hackman e Oldham (1974). De acordo com Taber e Taylor (1990), essa escala é constituída de sete variáveis: variedade, autonomia, identidade com a tarefa, significado, retorno do próprio trabalho, *feedback* dos agentes e forma de lidar com os outros. As questões que representam a medição do comportamento de cidadania organizacional são as de número 1, 2, 3, 4, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 17, 20, 22, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 40, 41, 44, 45, 47, 48, 51, 54 e 55. As questões de satisfação do trabalho foram as de número 6, 9, 16, 18, 21, 23, 28, 37, 39, 43, 46, 49, 52 e 57.

Também fizeram parte do primeiro bloco as questões relacionadas ao comprometimento organizacional estudadas por Mowday et al. (1979). Segundo Medeiros et al. (2003), o instrumento é formado por 15 indicadores de comprometimento, possuindo uma versão reduzida também com nove itens. Para esse instrumento de pesquisa, foram utilizadas 14 questões, cujos números são: 5, 10, 11, 19, 24, 29, 35, 42, 48, 50, 53, 56, 58 e 60.

O segundo bloco constou de questões relacionadas às percepções dos funcionários quanto à realização da fusão, com base na revisão da literatura deste trabalho. A teoria utilizada para a elaboração das questões aborda os conceitos dos seguintes autores: Empson (2001), Baptiste (2002), Henderson (2002), Bowditch e Buono (2003), Sverke et al. (2004), Zhu et al. (2004), Seo e Hill (2005), Linde e Schalk (2008), Butler (2008) e Patalano (2009). As variáveis medidas foram as relacionadas com ansiedade, identidade social, aculturação, conflito de papéis, transparência, justiça organizacional, medos, conhecimento, motivação, mudança, comprometimento e satisfação. As questões que representam as variáveis qualificadoras da fusão são as de número 61 a 83.

As questões destinadas a avaliar as variáveis do estudo foram respondidas pelos entrevistados utilizando uma escala de 5 pontos de Likert:

- 1- discordo totalmente;
- 2- discordo;
- 3- não concordo nem discordo;
- 4- concordo;
- 5- concordo totalmente;

A opção pela escala de sete pontos não foi adotada, uma vez que, em uma meta-análise realizada por Chau (1999), o mesmo mostrou que as escalas de sete pontos não obtiveram resultados mais significativos que as escalas de cinco pontos.

A fim de facilitar a compreensão da construção do questionário, alguns aspectos devem ser considerados:

- a) todas as questões do primeiro bloco foram posicionadas com base na realização de um sorteio aleatório;
- b) no instrumento de pesquisa optou-se por utilizar questões invertidas. As questões invertidas são: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 14, 17, 18, 19, 27, 28, 32, 34, 35, 39, 40, 41, 46, 47, 48, 52, 56, 58, 59, 63, 65, 68, 71, 73, 74, 78, 81 e 82.

Neste trabalho foi aplicado um pré-teste nas escalas do tipo pesquisador. As questões foram revisadas por um professor Ph. D. da área de comportamento organizacional e, posteriormente, aplicadas a um grupo de 10 pessoas da empresa Alfa em níveis hierárquicos distintos (operacional, tático e estratégico). Após o pré-teste, foram feitos ajustes em algumas questões e oficializou-se o instrumento de pesquisa. Um pré-teste geralmente testa informalmente os estágios iniciais e estrutura melhor os testes ao longo do tempo. As diferentes opiniões de cada um podem gerar diversas sugestões de melhoria. Normalmente,

pelo menos dois ou três rascunhos podem ser efetivamente desenvolvidos com a participação de colegas pesquisadores no processo (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 296).

O último bloco consta de dados relativos a sexo, ao tempo de empresa, à idade, área de trabalho e ao grau de instrução.

#### 4.2 COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

A aplicação do questionário foi feita em sala de treinamento, com turmas parciais, nos respectivos turnos de trabalho, sob a orientação do autor desta dissertação. Os questionários respondidos foram depositados pelos próprios respondentes dentro de uma urna.

Os respondentes dos questionários foram orientados para que mantivessem o anonimato. Dieterich (1999) orienta que o corpo do questionário deve estar composto por perguntas que devem levar em conta a avaliação estatística, que será realizada posteriormente, ou seja, o processo de codificação das respostas e de sua avaliação com algum *software* estatístico.

A coleta dos dados foi realizada entre os meses de setembro e outubro de 2010. Após o término da aplicação dos questionários, os mesmos foram processados. Com o banco de dados compilado, realizou-se uma revisão detalhada dos dados, por meio do *software* SPSS, versão 18, na opção análise de frequência. Com a geração de um relatório de frequências, foi possível fazer a análise dos dados que apresentavam possíveis erros de lançamento.

Também foi utilizado para algumas análises estatísticas o *software* Bioestat 4.0.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Tendo em vista a utilização da análise fatorial, procurou-se obter uma amostra de, no mínimo, 100 casos válidos (HAIR JÚNIOR et al., 2005). A população dessa pesquisa foi composta por 264 funcionários; das pesquisas, somente 217 foram válidas.

A fim de realizar a caracterização da amostra, foram levantadas questões relacionadas a sexo, ao tempo de empresa, às áreas de atuação, à idade e escolaridade. Referindo-se ao sexo, há uma predominância do sexo masculino (86,64%), conforme tabela 1.

Tabela 1 – Sexo dos respondentes

Sexo	Número de respondentes	Percentual acumulado
Masculino	188	86,64%
Feminino	26	98,62%
Não responderam	3	100,00%
Total	217	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Quanto ao tempo de empresa, a maioria dos funcionários possui menos de 1 ano de empresa (40,09%), seguido pelo segundo maior número, que são os funcionários de 1 a 5 anos (34,56%). Os dois públicos juntos representam 74,65% da amostra. O fato de os funcionários possuírem menos de 5 anos de empresa está relacionado ao tipo de trabalho e ambiente. O processo de produção da empresa Alfa é constituído por etapas que contêm quantidade excessiva de pó, ruído, calor, esforço físico, dentre outros fatores.

Tabela 2 – Tempo de empresa

Tempo	Número de respondentes	Percentual acumulado
Até 1 ano	87	40,09%
De 1 a 5 anos	75	74,65%
De 5 a 10 anos	19	83,41%
De 10 a 15 anos	15	90,32%
De 15 a 20 anos	6	93,08%
De 20 a 25 anos	5	95,38%
Mais que 25 anos	7	98,61%
Não responderam	3	100,00%
Total	217	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Em relação à área de atuação dos funcionários, a maioria é integrante da área de produção (61,29%). Os demais funcionários encontram-se nas áreas comercial, administrativa e de apoio à produção, conforme pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3 – Área de atuação

Área	Número de respondentes	Percentual acumulado
Engenharias	10	4,61%
Comercial (MI e ME)	13	10,6%
Administrativo	17	18,43%
Produção	133	79,72%
Qualidade	7	82,95%
Manutenção	16	90,32%
Suprimentos	6	93,08%
Outras	9	97,23%
Não responderam	6	100,00 %
Total	217	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Quanto à idade, mais da metade dos funcionários (53,46%) possuem menos de 30 anos de idade. Em contrapartida, 46,54% dos funcionários possuem mais de 30 anos, sendo 30,88% dos respondentes com a faixa etária entre 30 e 40 anos. A relação de idade dos funcionários está representada na tabela 4.

Tabela 4 – Idade

Idade	Número de respondentes	Percentual
Menos que 20 anos	10	4,61%
Entre 20 e 25 anos	61	32,72%
Entre 25 e 30 anos	45	53,46%
Entre 30 e 40 anos	67	84,34%
Entre 40 e 50 anos	27	96,78%
Mais que 50 anos	5	99,08%
Não responderam	2	100,00%
Total	217	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Em relação à escolaridade, a maioria dos funcionários respondentes possui Ensino Médio completo (25,35%) e Ensino Superior incompleto (21,20%). Os funcionários que apresentam Ensino Superior representam 11,98% da amostra pesquisada, conforme pode ser visto na tabela 5.

Tabela 5 – Escolaridade

Escolaridade	Número de respondentes	Percentual Acumulado
Analfabeto	0	0,00%
Ensino Fundamental incompleto	33	15,21%
Ensino Fundamental completo	38	32,72%
Ensino Médio incompleto	18	41,01%
Ensino Médio completo	55	66,36%
Ensino Superior incompleto	46	87,56%
Ensino Superior	26	99,54%
Não responderam	1	100,00%
Total	217	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Nas próximas seções são demonstradas as análises dos dados da pesquisa incluindo análise fatorial, regressão linear múltipla e Anova de um fator.

##### *4.4.1 Análise fatorial*

Um dos objetivos desta pesquisa é identificar as variáveis comportamentais e os atributos qualificadores da fusão, cuja análise fatorial é indispensável para realizar esse objetivo.

Esta seção está dividida em duas: a primeira seção, 4.4.1.1, tem relação com a teoria de cidadania organizacional, comprometimento e satisfação. Já a segunda seção, 4.4.1.2, tem relação com percepções dos funcionários quanto às variáveis comportamentais qualificadoras da fusão.

##### *4.4.1.1 Análise fatorial do comportamento de cidadania organizacional, comprometimento e satisfação*

Para confirmar se a matriz de correlações é uma matriz-identidade, foram aplicados o teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett (tabela 6). O teste KMO apresenta um valor próximo a 0,8, indicando que a análise fatorial é uma técnica mediana para ser aplicada aos dados desta pesquisa. No teste de Bartlett, foi encontrado um grau de significância 0,00; este

por sua vez, é inferior a 0,05. Dessa forma, permite que a matriz de correlação tenha correlações significativas entre, pelo menos, algumas variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Tabela 6 – Resultado do KMO e o teste de Bartlett

Teste		Valor encontrado
KMO ( <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> )		0,742
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	4040,194
	Significância	0,00

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Como a análise fatorial é adequada para o tratamento dos dados da pesquisa e a consistência interna dos dados, a identificação dos fatores foi feita mediante o método “Análise dos Componentes Principais”. Importante é destacar que o número de fatores não foi previamente definido, considerando-se apenas aqueles que tiveram autovalor (*eigenvalues*) superior a 1. Dessa forma, na tabela 7 foram considerados 18 fatores, que explicam 69,965% da variância dos dados.

Tabela 7 – Número de fatores identificados e respectivos *eigenvalues*

Fatores	<i>Eigenvalues</i>		
	Total	% de variância	% cumulativo
1	6,479	10,798	10,798
2	3,242	5,403	16,201
3	2,811	4,684	20,885
4	2,594	4,323	25,208
5	2,330	3,883	29,091
6	2,205	3,675	32,766
7	2,179	3,631	36,397
8	2,172	3,619	40,017
9	2,135	3,559	43,575
10	2,003	3,338	46,913
11	1,948	3,247	50,160
12	1,777	2,961	53,121

continua...

## Conclusão

Fatores	<i>Eigenvalues</i>		
13	1,748	2,913	56,034
14	1,718	2,864	58,898
15	1,692	2,819	61,717
16	1,663	2,771	64,488
17	1,655	2,758	67,246
18	1,631	2,718	69,965

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Com o objetivo de ter o maior grau de independência possível, optou-se pela rotação *Varimax*, pois busca minimizar o número de variáveis que têm altas cargas em um fator, simplificando a interpretação dos fatores (FÁVERO, 2009).

Após a realização da rotação *Varimax*, fez-se uma análise crítica das cargas fatoriais de cada questão e, após essas análises, foi possível extrair quatro fatores denominados: **(F1) comprometimento organizacional, (F2) iniciativa, (F3) satisfação do trabalho; (F4) lealdade e fidelidade.**

O primeiro fator (F1) possui variáveis relacionadas ao *comprometimento* (tabela 8) e explica aproximadamente 10,798% do total da variância dos dados. Esse fator representa o comprometimento afetivo que os funcionários tem com a empresa. Dentro desse fator, estão as questões relacionadas ao *comprometimento organizacional* da escala de Mowday et al. (1979). Permaneceram, também, uma questão de *identidade social* da escala de Hackman e Oldham (1974) e outra questão de *comportamento de ajuda* extraída da teoria de comportamento de cidadania organizacional.

Aplicando-se o teste de consistência interna dos dados, mediante alfa de Cronbach nos 11 atributos do *comprometimento*, o teste de confiabilidade interna dos dados foi de 0,852.

Tabela 8 – Atributos pertencentes ao fator 1 – Comprometimento Organizacional

Atributos	Carga fatorial
5. Não vejo muita vantagem em ficar muito tempo empregado na Alfa.	0,412
11. Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar a Alfa a ter sucesso.	0,845
21. Os supervisores me informam como está a qualidade do meu trabalho.	0,739
24. Para mim, não vejo outra empresa melhor para trabalhar do que a Alfa.	0,767
25. Há pessoas prestativas na Alfa quando necessito de alguma ajuda.	0,547
29. A Alfa realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso.	0,704
42. Eu acho que os meus valores e os da Alfa se parecem.	0,569
50. Eu estou extremamente satisfeito por ter escolhido a Alfa para trabalhar.	0,772
53. Eu aceitaria praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando para esta empresa.	0,542
58. Eu não sinto orgulho em dizer a outras pessoas que eu trabalho na Alfa.	0,550
60. Eu menciono aos meus amigos que esta é uma empresa "jóia" para se trabalhar.	0,712

**Alfa de Cronbach: 0,852**

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Já o segundo fator (F2) possui questões relacionadas à *iniciativa* (tabela 9), e explica, aproximadamente, 5,403% do total da variância dos dados. Segundo Podsakoff et al. (2000) e Rego (2002), os funcionários com iniciativa desenvolvem conhecimentos e competências, frente às oportunidades dentro da organização e fora da organização, utilizando o próprio tempo e recursos, quando necessário. Neste bloco apresentam-se atributos de comportamento de ajuda, lealdade e iniciativa individual da teoria de comportamento de cidadania organizacional. Também uma questão de comprometimento afetivo da teoria de Mowday et al. (1979).

No caso da *iniciativa*, o teste de consistência interna dos dados, mediante alfa de Cronbach, nos cinco atributos, obteve-se uma confiabilidade interna de 0,757. Nessa variável, foi excluída a questão 19 por não contribuir positivamente com o resultado de alfa.

Tabela 9 – Atributos pertencentes ao fator 2 – Iniciativa

Atributos	Carga fatorial
12. Quando algo não funciona, eu procuro alternativas para solucionar.	0,493
13. Defendo a Alfa enquanto os outros empregados a criticam.	0,659
19. Eu não me importaria em trabalhar para outra empresa, desde que o tipo de tarefa fosse similar ao que eu faço aqui. <b>(QUESTÃO EXCLUÍDA)</b>	0,451
20. Incentivo os outros para inovar e melhorar o trabalho deles.	0,635
26. Frequentemente sugiro aos colegas como o grupo pode melhorar o seu trabalho.	0,578
31. Incentivo os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.	0,706

**Alfa de Cronbach: 0,757**

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

O terceiro fator (F3) possui variáveis relacionadas à *satisfação no trabalho* (tabela 10) e explica, aproximadamente, 4,68% do total da variância dos dados. Os atributos de *satisfação no trabalho* da escala de Hackman e Oldham (1974), destacados nesse fator foram: autonomia, *feedback* do trabalho, lidar com os outros. Também foi encontrada uma questão de comprometimento afetivo de Mowday et al. (1979).

Na *satisfação no trabalho*, o teste de consistência interna dos dados, mediante do alfa de Cronbach, nos cinco atributos, obteve-se uma confiabilidade interna de 0,583.

Tabela 10 – Atributos pertencentes ao fator 3 – Satisfação no Trabalho

Atributos	Carga fatorial
39. Meu trabalho me nega qualquer chance de usar minha iniciativa pessoal para realização das tarefas.	0,612
46. O meu trabalho em si oferece poucas informações sobre se estou ou não tendo um bom desempenho.	0,519
52. O meu trabalho pode ser feito adequadamente por uma pessoa que trabalha sozinha, sem falar ou contatar com outras pessoas.	0,690
56. Ter decidido trabalhar na Alfa foi um erro de minha parte.	0,492
57. A minha função exige muito trabalho cooperativo com outras pessoas.	0,518

**Alfa de Cronbach: 0,583**

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

No quarto fator (F4) apresentam-se as variáveis relacionadas à *lealdade e fidelidade* (tabela 11), que explicam, aproximadamente, 4,32% do total da variância dos dados. Os atributos representados estão relacionados à esportividade e obediência organizacional. Também foram encontradas 2 questões de comprometimento afetivo, da escala de Mowday et al. (1979).

Na variável *lealdade e fidelidade*, o alfa de Cronbach, nos quatro atributos obtidos, foi de 0,630.

Tabela 11 – Atributos pertencentes ao fator 4 – Lealdade e Fidelidade

Atributos	Carga fatorial
2. Expresso ressentimento quando são dadas ordens.	0,462
34. Não sigo as regras organizacionais com extrema atenção.	0,738
35. Eu sinto pouca lealdade com a Alfa.	0,491
48. Geralmente é difícil para mim concordar com a política desta empresa com relação aos funcionários.	0,492

**Alfa de Cronbach: 0,630**

*Fonte:* Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Dessa forma, após terminar a análise fatorial, os fatores comportamentais identificados no primeiro bloco do questionário de pesquisa foram **comprometimento, iniciativa, satisfação do trabalho, e, lealdade e fidelidade**.

#### 4.4.1.2 Análise fatorial dos atributos comportamentais qualificadores da fusão

Na análise fatorial das variáveis qualificadoras da fusão, o teste KMO apresenta um valor acima de 0,823, conforme demonstrado na tabela 12. No teste de *Bartlett*, foi encontrado um grau de significância 0,00; este, por sua vez, é inferior a 0,05 (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Tabela 12 – Resultado do KMO e o teste de Bartlett fusão

Teste		Valor Encontrado
KMO ( <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> )		0,823
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	1425,483
	Significância	0,00

*Fonte:* Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A análise fatorial relativa à fusão é adequada para o tratamento dos dados da pesquisa e a consistência interna dos dados. A identificação dos fatores foi feita mediante o método “Análise dos Componentes Principais”. Foram considerados apenas aqueles fatores que tiveram autovalor (*eigenvalues*) superior a 1, conforme Hair Júnior et al. (2005). Desta

forma, na Tabela 13, foram considerados 6 fatores, que explicam 61, 286% da variância dos dados.

Tabela 13 – Número de fatores identificados e respectivos *eigenvalues*

Fatores	<i>Eigenvalues</i>		
	Total	% de variância	% cumulativo
1	4,369	18,995	18,995
2	2,949	12,824	31,819
3	1,763	7,666	39,484
4	1,756	7,635	47,119
5	1,698	7,381	54,500
6	1,561	6,786	61,286

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Para o bloco de fusão também se optou pela rotação *Varimax*. Após a realização da rotação *Varimax*, também se fez uma análise crítica das cargas fatoriais de cada questão, e, após essas análises, foi possível extrair três fatores: **trabalho e tarefa, motivação e comunicação**.

O primeiro fator (F1) possui variáveis relacionadas a *trabalho e tarefa* dos funcionários no ambiente de fusão (tabela 14) e explica, aproximadamente, 18,99 % do total da variância dos dados. Esse fator representa os atributos da teoria estudada, como a justiça organizacional, os medos, a motivação, a qualidade do trabalho realizado e a identidade social, extraídos principalmente da teoria de Seo e Hill (2005).

No caso da variável *trabalho e tarefa*, o teste de consistência interna dos dados, mediante alfa de Cronbach, nos seis atributos, obteve-se uma confiabilidade interna de 0,856. Nessa variável, foi excluída a questão 63 por não contribuir positivamente com o resultado de alfa.

Tabela 14 – Atributos pertencentes ao fator 1 – Trabalho e Tarefa

Atributos	Carga fatorial
63. Não melhoraram as condições do meu trabalho com a fusão ( <b>QUESTÃO EXCLUÍDA</b> ).	0,532
66. Sinto-me mais seguro em trabalhar na Alfa após a fusão.	0,754
69. Com a fusão estou mais motivado a vir ao trabalho.	0,784
72. A fusão está possibilitando crescimento profissional para os funcionários da Alfa.	0,652
75. Melhorei a qualidade do meu trabalho com a fusão entre as empresas.	0,661
79. Me identifico plenamente com a forma de trabalho da Alfa.	0,651
80. A empresa continua tratando seus funcionários com dignidade e respeito.	0,528
<b>Alfa de Cronbach: 0,856</b>	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

O segundo fator (F2) possui questões relacionadas às características comportamentais da *motivação* dos funcionários (tabela 15), e explica, aproximadamente, 12,82% do total da variância dos dados. Os atributos da teoria estudada, que fazem parte desse fator, são o comprometimento, a motivação e a satisfação com o trabalho.

Na variável *motivação*, o teste de consistência interna dos dados, mediante alfa de Cronbach, nos cinco atributos, obteve-se uma confiabilidade interna de 0,769.

Tabela 15 – Atributos pertencentes ao fator 2 – Motivação

Atributos	Carga fatorial
64. Permanecerei trabalhando na Alfa mesmo com a fusão entre as empresas.	0,528
74. Com a fusão, estou pouco motivado em fazer o meu trabalho.	0,659
81. Estou menos satisfeito com o meu trabalho após a fusão das empresas.	0,810
82. Estou menos motivado com as tarefas após a fusão entre as duas empresas.	0,774
83. Eu não estou preocupado com o destino das duas empresas.	0,589
<b>Alfa de Cronbach: 0,769</b>	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

O terceiro fator (F3) possui questões relacionadas à *comunicação* (tabela 16), e explica, aproximadamente, 7,66% do total da variância dos dados. Os atributos da teoria que fazem parte desse fator são *comunicação* e *transparência*.

Em relação à variável *comunicação*, o teste de consistência interna dos dados, mediante alfa de Cronbach, nos três atributos, obteve-se uma confiabilidade interna de 0,608.

Tabela 16 – Atributos pertencentes ao fator 3 – Comunicação

Atributos	Carga fatorial
61. Considero-me adequadamente informado sobre a fusão entre as duas empresas.	0,703
71. Não recebi informações sobre o processo de fusão entre as empresas.	0,782
73. A Alfa, após a fusão, não é transparente quanto às suas novas políticas de gestão.	0,598
<b>Alfa de Cronbach: 0,608</b>	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Assim, após a execução da análise fatorial, pôde-se identificar que as variáveis qualificadoras da fusão são as seguintes: **trabalho e tarefa (F1), motivação (F2), comunicação (F3)**.

Na próxima seção é apresentada a análise dos dados demográficos em relação às variáveis obtidas na análise fatorial.

#### 4.4.2 Teste de normalidade Lilliefors, coeficiente de correlação de Pearson e média das médias, desvio padrão e percentual de comportamento na empresa Alfa

Nesta pesquisa apresentou-se o teste de Lilliefors para testar a normalidade dos dados. Para este teste utilizou-se o *software Bioestat 4*.

Analisando os dados coletados, disponíveis na tabela 17, observou-se que todos os valores críticos de  $\alpha$  foram suficientes para confirmar que os dados comportam-se de acordo com uma distribuição normal

Após o teste de normalidade, realizou-se no *software SPSS 18.0* o teste de correlação linear de Pearson. Observou-se, pelos dados expostos na tabela 18, que a maioria das variáveis comportamentais apresentou significância  $p < 0,05$  para o modelo.

Tabela 17 – Teste de normalidade por meio do teste de Lilliefors

	Comprometimento	Iniciativa	Satisfação	Lealdade Fidelidade	Trabalho e Tarefa	Motivação	Comunicação
Tamanho da amostra	217	217	217	217	217	217	217
Desvio máximo	0,1502	0,1607	0,1294	0,1743	0,1481	0,1702	0,1013
Valor crítico (0.05)	0,0601	0,0601	0,0601	0,0601	0,0601	0,0601	0,0601
Valor crítico (0.01)	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Constatou-se que *iniciativa* possui correlação positiva com *comprometimento*. A *satisfação* possui correlação positiva com *comprometimento* e *iniciativa*. A *lealdade e fidelidade* possui correlação positiva com *comprometimento*, *iniciativa* e *satisfação*.

Já em relação às variáveis qualificadoras da fusão percebe-se que *trabalho e tarefa* possui correlação positiva com *comprometimento*, *iniciativa*, *satisfação* e *lealdade e fidelidade*. A *motivação* possui correlação positiva com *comprometimento*, *iniciativa*, *satisfação*, *lealdade e fidelidade* e *trabalho e tarefa*. Quando se trata de *comunicação*, verifica-se correlação positiva entre *comprometimento*, *iniciativa*, *satisfação*, *lealdade e fidelidade*, *trabalho e tarefa* e *motivação*.

Nas variáveis demográficas verifica-se que o *sexo* possui correlação positiva com a *satisfação*; o *tempo de empresa* com a *comunicação*; e a idade, se destaca, por apresentar correlação positiva com *comprometimento*, *iniciativa*, *trabalho e tarefa*, *motivação*, *comunicação* e *tempo de empresa*. A *escolaridade* possui correlação positiva com *satisfação*, *lealdade e fidelidade*, *motivação*, *sexo* e *tempo de empresa*.

A correlação positiva entre as variáveis desta pesquisa demonstram que os fatores pesquisados podem apresentar um grau significativo de dependência. Quando uma variável é influenciada por algum motivo específico, as demais poderão ser afetadas e influenciar no comportamento do indivíduo.

Tabela 18 – Coeficiente de Correlação de Pearson

	Variável	Teste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Comprometimento	r	1										
		N	198										
2	Iniciativa	r	0,483 **	1									
		N	195	210									
3	Satisfação	r	0,388 **	0,183 **	1								
		N	194	203	209								
4	Lealdade e fidelidade	r	0,339 **	0,251 **	0,456 **	1							
		N	190	197	197	203							
5	Trabalho e tarefa	r	0,718 **	0,445 **	0,221 **	0,248 **	1						
		N	183	189	189	185	195						
6	Motivação	r	0,512 **	0,465 **	0,462 **	0,489 **	0,428 **	1					
		N	189	198	198	192	190	203					
7	Comunicação	r	0,316 **	0,263 **	0,140 *	0,269 **	0,373 **	0,352 **	1				
		N	193	201	201	197	193	198	208				
8	Sexo	r	0,127	0,057	0,157 *	0,102	0,031	0,124	0,099	1			
		N	197	208	207	202	194	201	207	214			
9	Tempo de empresa	r	0,048	0,053	0,104	0,053	0,009	0,090	0,187 **	0,029	1		
		N	196	207	206	200	193	200	206	211	214		
10	Idade	r	0,237 **	0,294 **	0,084	0,118	0,221 **	0,189 **	0,201 **	- 0,068	0,291 **	1	
		N	196	208	207	201	193	201	206	212	212	215	
11	Escolaridade	r	0,024	0,133	0,338 **	0,299 **	0,126	0,261 **	0,029	0,324 **	0,193 **	0,045	1
		N	197	209	208	202	195	202	207	213	214	214	216

\*\* Correlação é significativa em 0,01.

\* Correlação é significativa em 0,05.

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Na tabela 19 estão apresentados os dados: tamanho da amostra, a média das médias, o desvio padrão médio e o percentual de representação de cada variável comportamental na empresa Alfa. A variável *comprometimento* obteve a média de 3,40, a qual representa percentualmente 60% de comprometimento organizacional. Em relação à variável *iniciativa*, a média foi de 3,82, representando que 70,50% dos funcionários possuem iniciativa no trabalho. Quando se trata de *satisfação no trabalho* nota-se que a média está em 3,55, o que representa um índice de satisfação dos funcionários de 63,75%. A *lealdade e fidelidade* obteve uma média de 3,63 e percentualmente 65,5%. Já as variáveis qualificadoras de fusão obtiveram 59,75% (média de 3,39); em relação a *trabalho e tarefa*, 70,50% (média de 3,82) dos

funcionários estão motivados e 56,25% (média de 3,25) concordam que há comunicação na empresa Alfa.

Tabela 19 – Média e desvio das variáveis comportamentais e qualificadoras da fusão

Variável	N	Média (escala de 1 a 5)	Desvio padrão	Média (escala de 0 a 100)
Comprometimento organizacional	198	3,40	0,81	60,00
Iniciativa	210	<b>3,82</b>	0,74	70,50
Satisfação no trabalho	209	3,55	0,79	63,75
Lealdade e fidelidade	203	3,63	0,82	65,5
Trabalho e tarefa	195	3,39	0,88	59,75
Motivação	203	<b>3,82</b>	0,84	70,50
Comunicação	208	<b>3,25</b>	0,95	56,25

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2010).

#### 4.4.3 Anova das variáveis comportamentais identificadas

Com os dados do perfil dos funcionários foi feita a análise de variância (Anova), para confirmar se há diferenças significativas entre as médias em relação às variáveis comportamentais e qualificadoras da fusão: trabalho e tarefa, motivação e comunicação. Também utilizou-se o teste de Tukey para análise estatística das médias que apresentaram diferenças significativas.

A tabela 20 apresenta uma síntese das diferenças significativas entre as médias e o teste F das variáveis comportamentais e qualificadoras da fusão, em relação às variáveis demográficas. Nessa tabela, apresentam-se também os valores do teste F, para as médias que não apresentaram diferenças significativas entre as demais.

Tabela 20 – Nível de significância e teste F das variáveis comportamentais e demográficas

Variáveis comportamentais	Variáveis demográficas							
	Tempo de empresa		Área de atuação		Idade		Escolaridade	
	F	Sig.	F	Sig.	F.	Sig.	F	Sig.
Comprometimento organizacional	6,478	0,000	1,837	0,083(*)	2,973	0,013	2,382	0,040
Iniciativa	1,976	0,099(*)	1,490	0,173(*)	4,564	0,001	2,382	0,040
Satisfação no trabalho	1,381	0,242(*)	6,784	0,000	2,333	0,044	9,360	0,000
Lealdade e fidelidade	1,759	0,139(*)	3,574	0,001	1,503	0,191(*)	6,047	0,000
Trabalho e tarefa	6,254	0,000	0,588	0,765(*)	4,202	0,001	2,262	0,050 (*)
Motivação	1,528	0,196(*)	2,848	0,008	2,577	0,028	3,574	0,004
Comunicação	2,939	0,022	2,328	0,027	4,152	0,001	2,923	0,014(*)

(\*) O teste F para as médias não apresentou que haja diferenças significativas entre as médias.

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2010).

Os resultados demonstram que o *comprometimento organizacional* pode ser influenciado pelos fatores demográficos *tempo de empresa*, *idade* e *escolaridade*. Já o fator demográfico *área de atuação* pode não influenciar no *comprometimento* dos funcionários.

Em relação à *iniciativa*, as variáveis demográficas *idade* e *escolaridade* podem influenciar o comportamento dos indivíduos. Porém, a iniciativa poderá não ser influenciada pelos fatores demográficos *tempo de empresa* e *área de atuação*.

O *tempo de empresa* pode não influenciar no comportamento de satisfação dos indivíduos, porém seus resultados de satisfação podem ser influenciados pela *área de atuação*, *idade* e *escolaridade*.

O índice de *lealdade e fidelidade* pode ser afetado pelos fatores demográficos *área de atuação* e *escolaridade*, entretanto, o *tempo de empresa* e *idade* não são responsáveis pelo comportamento de *lealdade e fidelidade* dos funcionários.

O índice da variável qualificadora de fusão *trabalho e tarefa* pode ter relação com o *tempo de empresa* e a *idade*. Porém, os fatores demográficos *área de atuação* e *escolaridade* não influenciam neste índice.

Referindo-se à segunda variável qualificadora da fusão *motivação*, pode não ser influenciada pelo *tempo de empresa*. Entretanto, as demais variáveis demográficas podem ser responsáveis pela motivação dos funcionários.

A terceira variável qualificadora de fusão *comunicação* pode ser influenciada pelos indivíduos que possuem mais tempo de empresa, em respectivas área de atuação e idade do funcionário.

#### 4.4.3.1 Anova das variáveis comportamentais pelo fator sexo

A tabela 21 apresenta a Anova das variáveis identificadas nesta pesquisa em relação o sexo. Percebe-se que, no que tange ao comprometimento, o sexo feminino apresentou médias mais altas que o masculino; isso se repetiu para as variáveis: iniciativa, satisfação, lealdade e fidelidade, motivação e comunicação. A variável trabalho e tarefa apresentou média masculina superior à média feminina.

Tabela 21– Anova das variáveis comportamentais pelo fator sexo

Variável	Sexo	Média
Comprometimento	1 – Masculino	3,369
	2 – Feminino	<b>3,688</b>
	Total	3,407
Iniciativa	1 – Masculino	3,810
	2 – Feminino	<b>3,942</b>
	Total	3,825
Satisfação	1 – Masculino	3,507
	2 – Feminino	<b>3,885</b>
	Total	3,555
Lealdade e fidelidade	1 – Masculino	3,609
	2 – Feminino	<b>3,854</b>
	Total	3,641
Trabalho e tarefa	1 – Masculino	<b>3,412</b>
	2 – Feminino	3,331
	Total	3,401
Motivação	1 – Masculino	3,803
	2 – Feminino	<b>4,112</b>
	Total	3,842
Comunicação	1 – Masculino	3,223
	2 – Feminino	<b>3,507</b>
	Total	3,258

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

No que se refere à variável demográfica sexo, as mulheres se destacaram significativamente entre as médias das variáveis: iniciativa, satisfação, lealdade, fidelidade,

motivação e comunicação. Já os homens apresentaram a média maior no fator demográfico trabalho e tarefa. Talvez a razão pela média dos homens ser maior tenha sido dada pela predominância de homens no setor industrial e pelo tipo de trabalho realizado pela empresa.

#### 4.4.3.2 Anova das variáveis comportamentais pelo fator tempo de empresa

A tabela 22 apresenta a Anova da variável comprometimento em relação ao tempo de empresa. O teste *Tukey* para as médias apresentou que há diferenças significativas entre as médias dos funcionários até 1 ano com as de 1 a 5 anos (sig. 0,000); também de 1 a 5 anos com mais de 15 anos (sig. 0,029).

Tabela 22 – Anova do fator tempo de empresa da variável comprometimento

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1-até 1 ano	80	3,6625	0,71365	6,478	0,000
2-de 1 a 5 anos	68	<b>3,0548</b>	0,83129		
3-de 5 a 10 anos	18	3,2677	0,83230		
4-de 10 a 15 anos	15	3,4182	0,82665		
5-mais de 15 anos	15	<b>3,7030</b>	0,59758		
Total	196	3,3998	0,81079		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 23 apresenta a Anova da variável trabalho e tarefa em relação ao tempo de empresa. O teste *Tukey* para as médias apresentou que há diferenças significativas entre as médias dos funcionários até 1 ano com as de 1 a 5 anos (sig. 0,000); de 1 a 5 anos com mais de 15 anos (sig. 0,000).

Tabela 23 – Anova do fator tempo de empresa da variável trabalho e tarefa

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1-até 1 ano	75	3,6629	0,81141	6,254	0,000
2-de 1 a 5 anos	67	<b>3,0021</b>	0,84204		
3-de 5 a 10 anos	19	3,3383	1,09649		
4-de 10 a 15 anos	15	3,5524	0,82219		
5-mais de 15 anos	17	<b>3,6807</b>	0,57038		
Total	193	3,3945	0,88202		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 24 apresenta a Anova da variável *comunicação* em relação ao tempo de empresa. O teste *Tukey* para as médias apresentou que há diferenças significativas entre as médias dos funcionários de 1 a 5 anos com os que apresentam mais de 15 anos (sig. 0,017).

Tabela 24 – Anova do fator tempo de empresa da variável comunicação

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1-até 1 ano	83	3,2048	0,89690	2,939	0,022
2-de 1 a 5 anos	73	<b>3,0731</b>	0,87179		
3-de 5 a 10 anos	19	3,3509	1,19399		
4-de 10 a 15 anos	15	3,5333	0,86189		
5-mais de 15 anos	16	<b>3,8750</b>	1,03190		
Total	206	3,2476	0,94435		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Em relação ao *tempo de empresa*, as médias mais significativas estavam relacionadas aos funcionários que possuíam até 1 ano e àqueles com mais de 15 anos. As variáveis que apresentaram esses resultados foram comprometimento, iniciativa, satisfação, lealdade e fidelidade, comunicação, trabalho e tarefa. Os funcionários que integram a empresa Alfa possuem alguns benefícios, como plano de saúde, previdência privada, auxílio-educação, auxílio odontológico e oftalmológico, plano de participação em resultados dentre outros. Também se observou, pelos dados da área de gestão de pessoas, que os funcionários com mais de 15 anos possuíam funções que exigiam conhecimento técnico para a tomada de decisões; quanto à idade estão acima de 40 anos e, na média, seus salários são superiores aos dos demais funcionários.

Ainda em relação ao tempo de empresa, os funcionários entre 1 ano até 15 anos de empresa possuem médias inferiores se comparadas com os de até 1 ano e mais de 15 anos. Algumas das razões das médias estarem abaixo podem estar relacionadas à falta de um plano consiste de carreira. Talvez, com um plano de carreira, os funcionários possam estar mais atentos sobre as perspectivas de crescimento dentro da organização. Outro fator pode estar relacionado ao ambiente de trabalho, com condições desfavoráveis em relação a calor, ruído e pó quanto às demais empresas metalúrgicas da região.

#### 4.4.3.3 Anova das variáveis comportamentais pelo fator área de atuação

A tabela 25 apresenta a Anova da variável *satisfação* em relação à área de atuação. O teste *Tukey* para as médias apresentou diferenças significativas entre as médias da área comercial (MI e ME) com a produção (sig. 0,000), e administrativa com a produção (sig. 0,000).

Tabela 25 – Anova do fator área de atuação da variável satisfação

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Engenharias	10	3,9200	0,84958	6,784	0,000
2 – Comercial (MI e ME)	13	<b>4,3385</b>	0,47878		
3 – Administrativo	16	4,1750	0,84182		
4 – Produção	126	<b>3,3048</b>	0,75967		
5 – Qualidade	7	3,3143	0,77337		
6 – Manutenção	16	3,6125	0,46458		
7 – Suprimentos	6	3,9333	0,20656		
8 – Outra	9	3,7778	0,68150		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Na tabela 26 apresenta a Anova da variável *lealdade e fidelidade* em relação à área de atuação. O teste *Tukey* para as médias apresentou diferenças significativas entre as médias da área de produção com a área comercial (MI e ME) (sig. 0,004).

Tabela 26 – Anova do fator área de atuação da variável lealdade e fidelidade

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Engenharias	10	4,0000	0,71181	3,574	0,001
2 – Comercial (MI e ME)	13	<b>4,3077</b>	0,48727		
3 – Administrativo	17	3,9529	0,75010		
4 – Produção	121	<b>3,4298</b>	0,82932		
5 – Qualidade	7	3,7429	0,94315		
6 – Manutenção	16	3,7125	0,55603		
7 – Suprimentos	6	4,1000	0,50200		
8 – Outra	7	3,5143	1,10669		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 27 apresenta a Anova da variável *motivação* em relação à área de atuação. O teste *Tukey* para as médias apresentou que há diferenças significativas entre as médias das

áreas Comercial (MI e ME) com a Produção (sig. 0,044) e Comercial (MI e ME) com a Qualidade (0,042).

Tabela 27 – Anova do fator área de atuação da variável motivação

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Engenharias	10	4,2000	0,65320	2,848	0,008
2 – Comercial (MI e ME)	13	<b>4,4308</b>	0,39872		
3 – Administrativo	16	4,2000	0,86101		
4 – Produção	122	3,6869	0,86282		
5 – Qualidade	7	<b>3,2286</b>	0,93401		
6 – Manutenção	15	3,9333	0,57404		
7 – Suprimentos	6	3,7667	0,80416		
8 – Outra	9	3,7778	0,99722		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 28 apresenta a Anova da variável comunicação em relação à área de atuação. Percebe-se, no teste *Tukey*, que as médias que apresentaram diferenças significativas foram Comercial MI e ME com Manutenção (sig. 0,015).

Tabela 28 – Anova do fator área de atuação da variável comunicação

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Engenharias	10	3,3667	1,20134	2,328	0,027
2 – Comercial (MI e ME)	13	<b>3,9231</b>	0,70912		
3 – Administrativo	16	3,6042	1,01265		
4 – Produção	125	3,2293	0,93366		
5 – Qualidade	7	3,1905	0,57275		
6 – Manutenção	16	2,7292	0,71200		
7 – Suprimentos	6	<b>2,7778</b>	0,72008		
8 – Outra	9	3,1111	1,20185		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Analisando-se a variável demográfica *área de atuação*, destacou-se a área Comercial. As variáveis que tiveram médias mais altas, nesse setor, estavam relacionadas ao comprometimento, à iniciativa, satisfação, lealdade e fidelidade, motivação e comunicação. Alguns fatos ocorridos na empresa, junto com a área Comercial, podem ter relação com as médias das variáveis estarem superiores às demais:

- a) após a fusão, a empresa iniciou um processo de diversificação para expandir o *hall* de produtos. A área Comercial foi a principal envolvida nesse processo, pois possuía funcionários que já tinham realizado atividades de desenvolvimento de produtos em outras empresas. Isso favoreceu para que esses funcionários fossem ao mercado para fazer a prospecção de clientes para novos produtos e desenvolver posteriormente fornecedores nacionais e internacionais;
- b) outra constatação é que a maioria dos funcionários possuía menos de 3 anos de atuação na empresa. Em 2008, houve uma estruturação administrativa;
- c) a equipe comercial apresenta funcionários jovens, com faixa etária até os 30 anos de idade, e com experiência de residência no Exterior;

Já em relação a *trabalho e tarefa*, as maiores médias foram nas áreas de Engenharia e Produção. Nos últimos três anos, a empresa Alfa cresceu muito em tamanho e mercado; porém, não atingiu metas satisfatórias de rentabilidade. Estrategicamente, a empresa elaborou um plano de melhorias na área de Produção, abrangendo qualificação técnica, implantação do sistema *Lean Manufacturing*, melhoria de máquinas, redução de perdas, manutenção produtiva total, reestruturação de áreas produtivas, dentre outros. Essas atividades exigiram muito trabalho e foco nas tarefas da equipe de produção.

#### 4.4.3.4 Anova das variáveis comportamentais pelo fator idade

A tabela 29 apresenta a Anova da variável *comprometimento* em relação à idade dos respondentes. De acordo com o teste *Tukey*, as médias das idades que apresentaram diferenças significativas foram entre 20 e 25 anos com entre 40 e 50 anos (sig. 0,044).

Tabela 29 – Anova do fator idade da variável comprometimento

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Menos que 20 anos	7	3,5065	0,72889	2,973	0,013
2 – Entre 20 e 25 anos	56	<b>3,1477</b>	0,82769		
3 – Entre 25 e 30 anos	42	3,3203	0,76883		
4 – Entre 30 e 40 anos	62	3,5176	0,83767		
5 – Entre 40 e 50 anos	25	3,7018	0,62793		
6 – Mais que 50 anos	4	<b>4,1364</b>	0,33608		
Total	196	3,4054	0,80675		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 30 apresenta a Anova da variável *iniciativa* em relação à idade dos respondentes. De acordo com o teste *Tukey*, as médias das idades que apresentaram diferenças significativas foram entre 20 e 25 anos com as de entre 30 e 40 anos (sig. 0,002); entre 20 e 25 anos com as de entre 40 e 50 anos (sig. 0,013).

Tabela 30 – Anova do fator idade da variável iniciativa

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Menos que 20 anos	10	3,7200	0,51812	4,564	0,001
2 – Entre 20 e 25 anos	60	<b>3,5333</b>	0,84986		
3 – Entre 25 e 30 anos	44	3,7455	0,71184		
4 – Entre 30 e 40 anos	63	4,0317	0,63470		
5 – Entre 40 e 50 anos	27	4,0815	0,59810		
6 – Mais que 50 anos	4	<b>4,4500</b>	0,55076		
Total	208	3,8269	0,74057		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 31 apresenta a Anova da variável *satisfação no trabalho* em relação à idade dos respondentes. De acordo com o teste *Tukey*, as médias das idades que apresentaram diferenças significativas foram entre 30 e 40 anos com as de entre 40 e 50 anos (sig. 0,015).

Tabela 31 – Anova do fator idade da variável satisfação no trabalho

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Menos que 20 anos	9	3,5111	0,72188	2,333	0,044
2 – Entre 20 e 25 anos	60	3,5567	0,72635		
3 – Entre 25 e 30 anos	43	3,5349	0,73772		
4 – Entre 30 e 40 anos	65	<b>3,3877</b>	0,86594		
5 – Entre 40 e 50 anos	25	<b>3,9920</b>	0,70114		
6 – Mais que 50 anos	5	3,8800	1,15412		
Total	207	3,5575	0,79570		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 32 apresenta a Anova da variável *trabalho e tarefa* em relação à idade dos respondentes. De acordo com o teste *Tukey*, as médias das idades que apresentaram diferenças significativas foram entre 20 e 25 anos com as de entre 40 e 50 anos (sig. 0,003), entre 25 e 30 anos com as de entre 40 e 50 anos (sig. 0,018).

Tabela 32 – Anova do fator idade da variável trabalho e tarefa

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Menos que 20 anos	9	3,7937	1,09989	4,202	0,001
2 – Entre 20 e 25 anos	56	<b>3,1276</b>	0,87160		
3 – Entre 25 e 30 anos	43	3,1993	0,69577		
4 – Entre 30 e 40 anos	56	3,4872	0,92332		
5 – Entre 40 e 50 anos	26	3,8791	0,79148		
6 – Mais que 50 anos	3	<b>4,0952</b>	0,35952		
Total	193	3,3953	0,88307		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 33 apresenta a Anova da variável *motivação* em relação à idade dos respondentes. Segundo o teste *Tukey*, as médias de idades que apresentaram diferenças significativas foram entre 20 e 25 anos com as de entre 40 e 50 anos (sig. 0,010).

Tabela 33 – Anova do fator idade da variável motivação

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Menos que 20 anos	10	3,9600	0,56411	2,577	0,028
2 – Entre 20 e 25 anos	55	<b>3,6073</b>	0,87005		
3 – Entre 25 e 30 anos	44	3,7545	0,86789		
4 – Entre 30 e 40 anos	63	3,8508	0,83779		
5 – Entre 40 e 50 anos	25	<b>4,2880</b>	0,60022		
6 – Mais que 50 anos	4	4,1500	1,33041		
Total	201	3,8289	0,84390		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 34 apresenta a Anova da variável *comunicação* em relação à idade dos respondentes. De acordo com o teste *Tukey*, as médias de idades que apresentaram diferenças significativas foram entre 20 e 25 anos com as de entre 40 e 50 anos (sig. 0,016); entre 25 e 30 anos com as de 40 e 50 anos (sig. 0,016).

Tabela 34 – Anova do fator idade da variável comunicação

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Menos que 20 anos	10	3,6667	0,49690	4,152	0,001
2 – Entre 20 e 25 anos	56	3,0000	0,86457		
3 – Entre 25 e 30 anos	44	<b>2,9697</b>	0,87106		
4 – Entre 30 e 40 anos	65	3,3641	1,05199		
5 – Entre 40 e 50 anos	26	3,7051	0,82369		
6 – Mais que 50 anos	5	<b>3,9333</b>	0,79582		
Total	206	3,2524	0,94621		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Quanto à variável demográfica *idade*, constatou-se que os empregados com mais de 40 anos apresentaram médias superiores em relação a todas as variáveis identificadas nesta pesquisa. A razão de os indivíduos com mais de 40 anos estarem com todas as médias superiores, nas variáveis comportamento organizacional, pode estar relacionada aos seguintes fatores:

- a) dificuldades de conseguir emprego no mercado de trabalho no Brasil, devido à idade ser superior a 40 anos;
- b) a maioria dos funcionários possui funções de liderança ou gestão dentro da empresa e normalmente tem melhores salários;
- c) e, normalmente, com o avanço da idade e a responsabilidade por possuir família, os indivíduos caracterizam-se por ter um comportamento organizacional mais estável.

#### 4.4.3.5 Anova das variáveis comportamentais pelo fator escolaridade

Já na tabela 35 apresenta a Anova da variável “comprometimento” em relação à escolaridade dos respondentes. De acordo com o teste *Tukey*, as médias de escolaridade que apresentaram diferenças significativas foram entre ensino fundamental incompleto com ensino médio completo (sig. 0,024); ensino médio completo com ensino superior (sig. 0,007);

Tabela 35 – Anova do fator escolaridade da variável comprometimento

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Analfabeto	-	-	-	2,382	0,040
2 – Ensino Fundamental incompleto	26	3,6783	0,59930		
3 – Ensino Fundamental completo	35	3,4442	0,80130		
4 – Ensino Médio incompleto	15	3,3152	0,94654		
5 – Ensino Médio completo	51	<b>3,0838</b>	0,85529		
6 – Ensino Superior incompleto	44	3,3802	0,77815		
7 – Ensino Superior	26	<b>3,7517</b>	0,68686		
Total	197	3,3982	0,80902		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 36 apresenta a Anova da variável *iniciativa* em relação à escolaridade dos respondentes. De acordo com o teste *Tukey*, as médias de escolaridade que apresentaram diferenças significativas foram entre Ensino Fundamental completo com Ensino Superior (sig. 0,022) e Ensino Médio completo com Ensino Superior (sig. 0,044).

Tabela 36 – Anova do fator escolaridade da variável iniciativa

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Analfabeto	-	-	-	2,382	0,040
2 – Ensino Fundamental incompleto	31	3,8194	0,54737		
3 – Ensino Fundamental completo	38	<b>3,6368</b>	0,78065		
4 – Ensino Médio incompleto	16	3,9375	0,84133		
5 – Ensino Médio completo	53	3,7132	0,88623		
6 – Ensino Superior incompleto	45	3,8311	0,57990		
7 – Ensino Superior	26	<b>4,2231</b>	0,63580		
Total	209	3,8211	0,74106		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 37 apresenta a Anova da variável *satisfação no trabalho* em relação à escolaridade dos respondentes. De acordo com o teste *Tukey*, as médias de escolaridade que apresentaram diferenças significativas foram Ensino Fundamental incompleto com Ensino Superior incompleto (sig. 0,004); Ensino Fundamental incompleto com Ensino Superior (sig. 0,000); Ensino Fundamental completo com Ensino Superior incompleto (sig. 0,020); Ensino

Médio incompleto com Ensino Superior (sig. 0,005); Ensino Médio completo com Ensino Superior incompleto (sig. 0,000); Ensino Médio completo com Ensino Superior (sig. 0,000).

Tabela 37 – Anova do fator escolaridade da variável satisfação no trabalho

	N	Média	Desvio padrão	Teste F	Significância
1 – Analfabeto	-	-	-	9,360	0,000
2 – Ensino Fundamental incompleto	28	<b>3,2571</b>	0,67299		
3 – Ensino Fundamental completo	37	3,3892	0,66323		
4 – Ensino Médio incompleto	17	3,3882	0,78889		
5 – Ensino Médio completo	54	3,2741	0,78505		
6 – Ensino Superior incompleto	46	3,9000	0,70648		
7 – Ensino Superior	26	<b>4,2000</b>	0,71330		
Total	208	3,5558	0,79367		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 38 apresenta a Anova da variável *lealdade e fidelidade* em relação à escolaridade dos respondentes. De acordo com o teste *Tukey*, as médias de escolaridade que apresentaram diferenças significativas foram Ensino Fundamental incompleto com Ensino Superior incompleto (sig. 0,004); Ensino Fundamental incompleto com Ensino Superior (sig. 0,000); Ensino Médio incompleto com Ensino Superior (sig. 0,039); Ensino Médio completo com Ensino Superior (sig. 0,002).

Tabela 38 – Anova do fator escolaridade da variável lealdade e fidelidade

	N	Média	Desvio Padrão	Teste F	Significância
1 – Analfabeto	-	-	-	6,047	0,000
2 – Ensino Fundamental incompleto	30	<b>3,1800</b>	0,95895		
3 – Ensino Fundamental completo	34	3,6529	0,84180		
4 – Ensino Médio incompleto	17	3,4706	0,84835		
5 – Ensino Médio completo	49	3,4653	0,76091		
6 – Ensino Superior incompleto	46	3,8478	0,63692		
7 – Ensino Superior	26	<b>4,1846</b>	0,60906		
Total	202	3,6347	0,81929		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 39 apresenta a Anova da variável *motivação* em relação à escolaridade. O teste *Tukey* para as médias de *motivação* apresentou que há diferenças significativas entre as médias de escolaridade dos funcionários com Ensino Fundamental incompleto com os de Ensino Superior (sig. 0,012); Ensino Médio incompleto com Ensino Superior (sig. 0,036).

Tabela 39 – Anova do fator escolaridade da variável *motivação*

	N	Média	Desvio Padrão	Teste F	Significância
1 – Analfabeto	-	-	-	3,574	0,004
2 – Ensino Fundamental incompleto	30	3,5200	0,72702		
3 – Ensino Fundamental completo	36	3,7333	0,90079		
4 – Ensino Médio incompleto	17	<b>3,4941</b>	0,90310		
5 – Ensino Médio completo	52	3,8192	0,80025		
6 – Ensino Superior incompleto	41	4,0488	0,70962		
7 – Ensino Superior	26	<b>4,2462</b>	0,84154		
Total	202	3,8337	0,83126		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

A tabela 40 apresenta a Anova da variável *comunicação* em relação à escolaridade. O teste *Tukey* para as médias de *comunicação* apresentou que há diferenças significativas entre as médias de escolaridade dos funcionários com Ensino Superior incompleto com o de Ensino Superior (sig. 0,010); Ensino Superior incompleto com o Ensino Superior completo (sig. 0,010).

Tabela 40 – Anova do fator escolaridade da variável *comunicação*

	N	Média	Desvio Padrão	Teste F	Significância
1 – Analfabeto	-	-	-	2,923	0,014
2 – Ensino Fundamental incompleto	28	3,1310	0,73333		
3 – Ensino Fundamental completo	38	3,4649	0,84732		
4 – Ensino Médio incompleto	17	3,1176	1,18404		
5 – Ensino Médio completo	53	3,2013	0,87545		
6 – Ensino Superior incompleto	45	<b>2,9704</b>	0,96876		
7 – Ensino Superior	26	<b>3,7436</b>	1,02549		
Total	207	3,2512	0,94351		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Com a variável demográfica *escolaridade* os indivíduos com Ensino Superior apresentaram as médias mais altas em praticamente todas as variáveis.

O Ensino Superior possibilita aos indivíduos terem maior conhecimento teórico sobre os processos do negócio, melhores salários e funções, podendo dessa forma influenciar os funcionários a serem mais comprometidos, estimulando iniciativa, satisfação, motivação, melhor comunicação, e retendo os mesmos devido ao fato de serem leais e fiéis.

#### 4.4.4 Regressão linear múltipla

Para avaliar a correlação entre as sete variáveis identificadas nesta pesquisa foi utilizada a regressão linear múltipla. Mediante análise de regressão, buscou-se identificar o comportamento das variáveis, selecionando uma variável como dependente, a partir das demais variáveis independentes.

A primeira variável analisada foi o *comprometimento*; por meio da regressão múltipla verificou-se que 59,8% da variação do comprometimento podem ser explicados pelas demais seis variáveis (tabela 41). O teste de significância apresentou valor 0,000, mostrando que o modelo de regressão é adequado para descrever a relação entre o comprometimento e as outras seis variáveis, considerando-se um intervalo de 95%.

Tabela 41 – Teste de regressão do comprometimento

Testes	Valores
R múltiplo	0,850
R <sup>2</sup>	0,613
R <sup>2</sup> ajustado	0,598
Erro padrão	0,528
F	41,938
Significância	0,000
<i>Durbin-Watson</i>	2,235

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Foi realizado o método *stepwise*, quando foi possível a realização da regressão linear do *comprometimento*, por meio de quatro modelos distintos. O primeiro modelo considera apenas uma das quatro variáveis e apresenta um índice de explicação de 50,0%. Já o quarto modelo envolve quatro variáveis, e seu índice de explicação é 60,3%, considerando-se um intervalo de confiança de 95%, de acordo com a tabela 42.

Tabela 42 – Teste de regressão do comprometimento pelo método *stepwise*

Modelos	R Múltiplo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão	F	F de significação	Durbin-Watson
1	0,709	0,503	0,500	0,58874	166,085	0,000	2,229
2	0,756	0,572	0,566	0,54826	26,107	0,000	
3	0,774	0,599	0,592	0,53198	11,132	0,001	
4	0,782	0,612	0,603	0,52494	5,372	0,022	

- Preditores: (constante), trabalho e tarefa
- Preditores: (constante), trabalho e tarefa, satisfação
- Preditores: (constante), trabalho e tarefa, satisfação, motivação
- Preditores: (constante), trabalho e tarefa, satisfação, motivação, iniciativa

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

As variáveis que compõem esse modelo de *comprometimento* são: (i) trabalho e tarefa; (ii) satisfação; (iii) motivação e (iv) iniciativa. Nesse modelo, todas as variáveis são significativas para explicação do comprometimento, devido a todos os valores encontrados para significância serem inferiores a 0,05. Dessa forma, para Porter et al. (1974), o comprometimento organizacional pode representar uma ligação global de avaliação entre o trabalhador e a organização, o qual inclui satisfação no trabalho e seus componentes específicos.

Tabela 43 – Resultado do teste da regressão de comprometimento pelo método *stepwise*

Atributos do Comprometimento (CO)	Coefficiente	Significância
Constante	-0,185	0,480
F2 – Iniciativa	0,151	0,022
F3 – Satisfação do Trabalho	0,197	0,001
F5 – Trabalho e Tarefa	0,499	0,000
F6 – Motivação	0,160	0,015

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Dessa forma, com base na tabela 43, a função *comprometimento* (CO) é explicada por quatro atributos relacionados na equação 4.4.4.2.

$$\text{CO} = 0,151\text{F}_2 + 0,197\text{F}_3 + 0,499\text{F}_5 + 0,160\text{F}_6 \quad (\text{eq. 4.4.4.2})$$

Na análise de regressão linear múltipla do *comprometimento organizacional*, extraíram-se as variáveis significativas: iniciativa, satisfação no trabalho, trabalho e tarefa e motivação.

Nesta pesquisa, além das variáveis *satisfação no trabalho* e *iniciativa*, identificou-se uma relação significativa com as variáveis *trabalho e tarefa* e *motivação*. Para Sverke et al. (2004), em geral o comprometimento, a satisfação e a própria participação dos indivíduos permanecem estáveis nas pesquisas ou, ainda, aumentam ligeiramente as três variáveis. Já para Organ e Ryan (1995), o comprometimento organizacional tem relações significativas entre satisfação no trabalho, procedimento de justiça e antecedentes do CCO, como altruísmo, cortesia, esportividade, virtude cívica e iniciativa.

Para Mowday et al. (1979), após um tempo, o comprometimento organizacional torna-se mais estável do que satisfação no trabalho, pois eventos no ambiente de trabalho podem influenciar a satisfação dos funcionários, enquanto o comprometimento desenvolve-se vagarosamente, porém mais consistentemente.

Referente à motivação no trabalho, Borman e Motowidlo (2000) destacam que, existindo uma política de recompensas, é provável que o trabalhador traga um resultado melhor e estará mais motivado e comprometido.

Na empresa Alfa, percebeu-se também que, após fusão entre as empresas, houve um aumento de preocupação com o *trabalho e tarefa*, no sentido de melhorar e treinar mão de obra e aumentar a produtividade. A empresa investiu fortemente na melhoria das instalações destinadas ao treinamento dos funcionários e aumentou o número de horas de treinamento interno. Aumentou o investimento em tecnologia, a melhoria dos processos de fábrica, resultando em aumento da capacidade produtiva e venda. Nas últimas duas pesquisas de satisfação com o trabalho (2008 e 2009), os funcionários reclamaram em relação às condições de trabalho e questões relacionadas à tarefa.

A segunda variável avaliada foi *iniciativa*, e verificou-se que 33,4% da variação *iniciativa* podem ser explicados pelas seis variáveis restantes (tabela 44). Já o teste de significância demonstrou valor de 0,000, mostrando que o modelo de regressão é adequado para descrever a relação entre a iniciativa e as outras seis variáveis, considerando-se um intervalo de 95%.

Tabela 44 – Teste da regressão de iniciativa

Testes	Valores
R múltiplo	0,599
R <sup>2</sup>	0,358
R <sup>2</sup> ajustado	0,334
Erro padrão	0,618
F	14,806
Significância	0,000
<i>Durbin-Watson</i>	2,002

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Foi realizado o método *stepwise*, em que foi possível a realização da regressão linear de *iniciativa*, por meio de três modelos distintos. O primeiro modelo considera apenas uma das três variáveis e apresenta um índice de explicação de 25,1%. Já o modelo 3, envolve três variáveis, e seu índice de explicação é 32,5%, considerando-se um intervalo de confiança de 95%, de acordo com a tabela 45.

Tabela 45 – Teste de regressão de iniciativa pelo método *stepwise*

Modelos	R Múltiplo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão	F	F de significação	<i>Durbin-Watson</i>
1	0,506a	0,256	0,251	0,65606	56,325	0,000	1,833
2	0,563b	0,317	0,309	0,63035	14,649	0,000	
3	0,581c	0,338	0,325	0,62264	5,063	0,026	

e. Preditores: (constante), comprometimento

f. Preditores: (constante), comprometimento, motivação

g. Preditores: (constate), comprometimento, motivação, comunicação

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

As variáveis que compõem esse modelo são: (i) comprometimento; (ii) motivação; e (iii) comunicação. Nesse modelo, todas as variáveis são significativas para explicação de *iniciativa*, devido a todos os valores encontrados para a significância serem inferiores a 0,05.

Tabela 46 – Resultado do teste da regressão de iniciativa pelo método *stepwise*

Atributos da Iniciativa (IN)	Coefficiente	Significância
Constante	1,525	0,000
F1 – Comprometimento	0,281	0,000
F6 – Motivação	0,245	0,001
F7 – Comunicação	0,125	0,026

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Dessa forma, com base na tabela 46, a função *iniciativa* (IN) é explicada por três atributos relacionados na equação 4.4.4.3.

$$IN = 1,525 + 0,281F1 + 0,245F6 + 0,125F7 \quad (\text{eq. 4.4.4.3})$$

Realizando a regressão linear múltipla da variável *iniciativa*, foram extraídas as variáveis comprometimento, motivação e comunicação. Na transição, e após a fusão, várias iniciativas foram fundamentais para manter a empresa no seu mercado de atuação, como a busca de oportunidades dentro e fora da empresa. Dentre as ações realizadas pela empresa Alfa, estão: a diversificação dos produtos, a estruturação de novas áreas, o compartilhamento de experiências entre as associadas, a criação de novas marcas, o desenvolvimento de novas tecnologias e a contratação de novos gestores.

Segundo Turnipseed e Murkison (1996), estar preocupado com a organização está além das obrigações contratuais. Além disso, um alto grau de envolvimento organizacional pode estimular os indivíduos às iniciativas. Já para Paillé (2009), tomar iniciativa está relacionado a cumprir objetivos, mesmo que normalmente não seja uma parte dos próprios direitos, e encontrar trabalho produtivo adicional, para realizar as atribuições que lhe são próprias, quando concluídas. O autor ainda destaca que a iniciativa pode desenvolver conhecimentos e competências, tirando partido das oportunidades dentro e fora da organização, utilizando o próprio tempo e recursos, quando necessário.

O terceiro fator analisado foi *satisfação no trabalho*. Com a regressão múltipla, verificou-se que 30,6% da variação de *satisfação no trabalho* podem ser explicados pelos seis fatores restantes (tabela 47). O teste de significância demonstrou valor 0,000, destacando que o modelo de regressão é adequado para descrever a relação entre *satisfação no trabalho* e os outros seis fatores, considerando-se um intervalo de 95%.

Tabela 47 – Teste da regressão da satisfação no trabalho

Testes	Valores
R múltiplo	0,575
R <sup>2</sup>	0,331
R <sup>2</sup> ajustado	0,306
Erro padrão	0,686
F	13,12
Significância	0,000
<i>Durbin-Watson</i>	2,087

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Foi realizado o método *stepwise*, em que realizou-se a regressão linear de *satisfação no trabalho*, por meio de três modelos distintos. O primeiro modelo considera apenas uma das três variáveis e apresenta um índice de explicação de 20,2%. Já o modelo 3, envolve três variáveis, e seu índice de explicação é 28,9%, considerando-se um intervalo de confiança de 95%, de acordo com a tabela 48.

Tabela 48 – Teste de regressão da satisfação no trabalho pelo método *stepwise*

Modelos	R múltiplo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão	F	F de significação	Durbin-Watson
1	0,455 <sup>a</sup>	0,207	0,202	0,736	42,891	0,000	1,978
2	0,529 <sup>b</sup>	0,279	0,270	0,704	16,290	0,000	
3	0,550 <sup>c</sup>	0,302	0,289	0,695	5,305	0,023	

a. Preditores: (constante), motivação

b. Preditores: (constante), motivação, lealdade e fidelidade

c. Preditores: (constate), motivação, lealdade e fidelidade e comprometimento

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Os atributos que compõem esse modelo são: (i) comprometimento; (ii) lealdade-fidelidade e (iii) motivação. Nesse modelo, todas as variáveis são significativas para explicação de *satisfação no trabalho*, devido a todos os valores encontrados para a significância serem inferiores a 0,05.

Tabela 49 – Resultado do teste de regressão de satisfação pelo método *stepwise*

Atributos Satisfação no Trabalho (ST)	Coefficiente	Significância
Constante	1,027	0,001
F1 – Comprometimento	0,182	0,023
F4 – Lealdade e Fidelidade	0,289	0,000
F6 – Motivação	0,230	0,007

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Dessa forma, com base na tabela 49, a função satisfação no trabalho (ST) é explicada devido a três atributos, conforme equação 4.4.4.4.

$$ST = 1,027 + 0,182F1 + 0,289F4 + 0,230F6 \quad (\text{eq. 4.4.4.4})$$

Em relação à regressão linear da variável *satisfação no trabalho*, obteve-se relação significativa entre comprometimento, lealdade e fidelidade e motivação. Os estudos de Organ e Ryan (1995) destacam que o comprometimento organizacional e a lealdade demonstram que há um nível significativo de correlação entre CCO e satisfação. Também Organ et al. (2006) descreveram um modelo em que a formalização da organização e inflexibilidade organizacional tem uma relação positiva com as variáveis satisfação dos empregados, comprometimento e confiança.

Para Tamayo (1998), os funcionários têm uma imagem mental, em relação à empresa, quanto à forma de funcionamento, aos comportamentos, que são valorizados, esperados e exigidos. Quanto mais essa imagem é positiva, mais ela contribui para a satisfação dos empregados, para seu comprometimento afetivo e para seu envolvimento, por meio do comportamento de cidadania organizacional. Esses comportamentos são diretamente influenciados pelos valores organizacionais, que constituem os princípios orientadores da vida da empresa.

O quarto fator analisado foi *lealdade e fidelidade*; por meio da regressão múltipla, verificou-se que 26,1% da variação *lealdade e fidelidade* pode ser explicada pelos seis fatores restantes (tabela 50). O teste de significância apresentou valor 0,000, mostrando que o modelo de regressão é adequado para descrever a relação entre a *lealdade e fidelidade* e os outros seis fatores, considerando-se um intervalo de 95%.

Tabela 50 – Teste de regressão de lealdade e fidelidade

Testes	Valores
R múltiplo	0,536
R <sup>2</sup>	0,288
R <sup>2</sup> ajustado	0,261
Erro padrão	0,680
F	10,699
Significância	0,000
<i>Durbin-Watson</i>	2,161

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Foi realizado o método *stepwise*, em que foi possível a realização da regressão linear de *lealdade e fidelidade* por meio de dois modelos distintos. O primeiro modelo considera apenas um dos dois fatores e apresenta um índice de explicação de 19%. Já o modelo 2, envolve duas variáveis, e seu índice de explicação é 26%, considerando-se um intervalo de confiança de 95%, de acordo com a tabela 51.

Tabela 51 – Teste de regressão da lealdade e fidelidade pelo método *stepwise*

Modelos	R Múltiplo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão	F	F de significação	<i>Durbin-Watson</i>
1	0,442 <sup>a</sup>	0,195	0,190	0,711	39,821	0,000	2,054
2	0,518 <sup>b</sup>	0,268	0,260	0,680	16,290	0,000	

a. Preditores: (constante), motivação

b. Preditores: (constante), motivação, satisfação

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Os atributos que compõem esse modelo são: (i) motivação e (ii) satisfação. Nesse modelo, todas as variáveis são significativas para explicação de *lealdade e fidelidade*, devido a todos os valores encontrados para a significância serem inferiores a 0,05.

Tabela 52 – Resultado do teste de regressão de lealdade e fidelidade pelo método *stepwise*

Atributos da Lealdade e fidelidade (LF)	Coefficiente	Significância
Constante	1,494	0,000
F1 – Comprometimento	0,292	0,000
F6 – Motivação	0,291	0,000

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Dessa forma, com base na tabela 52, a função *lealdade e fidelidade* (LF) é explicada por meio de dois atributos relacionados na equação 4.4.4.5.

$$LF = 1,494 + 0,292F1 + 0,291F6 \quad (\text{eq. 4.4.4.5})$$

Já a regressão linear da variável *lealdade e fidelidade* demonstra que há uma correlação significativa entre as variáveis *comprometimento* e *motivação*. De acordo com Borman e Motowidlo (1997), o comprometimento e a socialização se fundem, para definir fidelidade e lealdade. Segundo Podsakoff et al. (2000) e Rego (2002), a lealdade dos funcionários pode promover a imagem da organização com entidades externas. Esses funcionários desenvolvem características relacionadas à proteção e defesa da organização perante ameaças externas e mantêm empenho sob condições adversas.

No que se refere a *comprometimento e lealdade*, Alvim (2006, p. 124) aponta algumas considerações: “o comprometimento pode ser visto como engajamento, agregação, envolvimento, sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo, propensão a agir ou a se comportar de determinada forma.”

O quinto fator analisado foi *trabalho e tarefa*; por meio da regressão múltipla, verificou-se que 52,8% da variação *trabalho e tarefa* podem ser explicados pelos seis fatores restantes (tabela 53). O teste de significância apresentou valor 0,000, mostrando que o modelo de regressão é adequado para descrever a relação entre *trabalho e tarefa* e os outros seis fatores, considerando-se um intervalo de 95%.

Tabela 53 – Teste de regressão de trabalho e tarefa

Testes	Valores
R múltiplo	0,739
R <sup>2</sup>	0,546
R <sup>2</sup> ajustado	0,528
Erro padrão	0,604
F	31,82
Significância	0,000
<i>Durbin-Watson</i>	2,066

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Foi realizado o método *stepwise*, em que realizou-se a regressão linear de *trabalho e tarefa*, por meio de três modelos distintos. O primeiro modelo considera apenas um dos três

fatores e apresenta um índice de explicação de 50%. Já o modelo 3 envolve três variáveis, e seu índice de explicação é 52,7%, considerando-se um intervalo de confiança de 95%, de acordo com a tabela 54.

Tabela 54 – Teste de regressão de trabalho e tarefa pelo método *stepwise*

Modelos	R Múltiplo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão	F	F de significação	Durbin-Watson
1	0,709 <sup>a</sup>	0,503	0,500	0,622	166,085	0,000	2,034
2	0,724 <sup>b</sup>	0,524	0,518	0,611	7,160	0,008	
3	0,732 <sup>c</sup>	0,535	0,527	0,605	3,928	0,049	

a. Preditores: (constante), comprometimento

b. Preditores: (constante), comprometimento, comunicação

c. Preditores: (constante), comprometimento, comunicação, iniciativa

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Os atributos que compõem esse modelo são: (i) comprometimento, (ii) comunicação e (iii) iniciativa. Nesse modelo, todas as variáveis são significativas para explicação de *trabalho e tarefa*, devido a todos os valores encontrados para a significância serem inferiores a 0,05.

Tabela 55 – Resultado do teste de regressão de trabalho e tarefa pelo método *stepwise*

Atributos Trabalho e Tarefa (TT)	Coefficiente	Significância
Constante	0,255	0,344
F1 – Comprometimento	0,640	0,000
F2 – Iniciativa	0,146	0,029
F7 – Comunicação	0,120	0,049

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010)

Com base na tabela 55, a função *trabalho e tarefa* (TT) é explicada mediante três atributos da equação 4.4.4.6.

$$TT = 0,640F1 + 0,146F2 + 0,120F7 \quad (\text{eq. 4.4.4.6})$$

Já Henderson (2002) destaca que o indivíduo deve estar alinhado à nova estrutura, aos processos de trabalho, e à cultura da organização.

O sexto fator analisado foi *motivação*; mediante regressão múltipla, verificou-se que 45,2% da variação *motivação* podem ser explicados pelos seis fatores restantes (tabela 56). O

teste de significância apresentou valor 0,000, mostrando que o modelo de regressão é adequado para descrever a relação entre *motivação* e os outros seis fatores, considerando-se um intervalo de 95%.

Tabela 56 – Teste da regressão da motivação

Testes	Valores
R múltiplo	0,687
R <sup>2</sup>	0,472
R <sup>2</sup> ajustado	0,452
Erro padrão	0,607
F	23,705
Significância	0,000
<i>Durbin-Watson</i>	2,028

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010)

Realizado o método *stepwise*, obtiveram-se pela regressão linear da *motivação*, quatro modelos distintos. O primeiro modelo considera apenas um dos quatro fatores, e apresenta um índice de explicação de 31,2%. Já o quarto modelo envolve quatro variáveis, e seu índice de explicação é 44,3%, com um intervalo de confiança de 95%, de acordo com a tabela 57.

Tabela 57 – Teste de regressão de motivação pelo método *stepwise*

Modelos	R múltiplo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão	F	F de significação	Durbin-Watson
1	0,562 <sup>a</sup>	0,316	0,312	0,681	75,833	0,000	1,948
2	0,622 <sup>b</sup>	0,386	0,379	0,647	18,648	0,000	
3	0,652 <sup>c</sup>	0,425	0,415	0,628	10,974	0,001	
4	0,676 <sup>d</sup>	0,457	0,443	0,613	9,323	0,003	

a. Preditores: (constante), comprometimento

b. Preditores: (constante), comprometimento, lealdade e fidelidade

c. Preditores: (constante), comprometimento, lealdade e fidelidade, iniciativa

d. Preditores: (constante), comprometimento, lealdade e fidelidade, iniciativa, satisfação

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Os atributos desse modelo são: (i) comprometimento, (ii) iniciativa, (iii) satisfação e (IV) lealdade e fidelidade. Todas as variáveis desse modelo são significativas para explicação de *motivação*, devido a todos os valores encontrados para a significância serem inferiores a 0,05.

Tabela 58 – Resultado do teste de regressão de motivação pelo método *stepwise*

Atributos de motivação (MO)	Coefficiente	Significância
Constante	0,456	0,145
F1 – Comprometimento	0,289	0,000
F2 – Iniciativa	0,181	0,010
F3 – Satisfação	0,265	0,000
F4 – Lealdade e fidelidade	0,207	0,003

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Com base na tabela 58, a função *motivação* é explicada por quatro atributos relacionados na equação 4.4.4.7.

$$MO = 0,289F1 + 0,181F2 + 0,265F3 + 0,207F4 \quad (\text{eq. 4.4.4.7})$$

Segundo Hackman e Oldham (1975), a escala de comprometimento foi baseada em uma teoria específica de como o projeto de trabalho afeta a motivação, e prevê medidas das variáveis trabalho; estados psicológicos individuais, resultantes dessas variáveis; reações afetivas dos trabalhadores com o trabalho, e a necessidade de crescimento individual.

O sétimo fator analisado foi a *comunicação*, que, aplicando-se a regressão múltipla, obteve-se um resultado de variação de 16% em *comunicação*, podendo ser explicada pelos seis fatores restantes (tabela 59). O teste de significância apresentou valor 0,000, mostrando que o modelo de regressão é adequado para descrever a relação entre *comunicação* e os outros seis fatores, considerando-se um intervalo de 95%.

Tabela 59 – Teste de regressão de comunicação

Testes	Valores
R múltiplo	0,436
R <sup>2</sup>	0,190
R <sup>2</sup> ajustado	0,160
Erro padrão	0,856
F	6,220
Significância	0,000
<i>Durbin-Watson</i>	1,882

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Aplicou-se o método *stepwise*, em que foi possível a realização da regressão linear de *comunicação*, por meio de três modelos distintos. O primeiro modelo considera apenas um

dos dois fatores e apresenta um índice de explicação de 12,3%. Já o modelo 2, envolve duas variáveis, e seu índice de explicação é 15,4%, considerando-se um intervalo de confiança de 95%, de acordo com a tabela 60.

Tabela 60 – Teste de regressão de comunicação pelo método *stepwise*

Modelos	R Múltiplo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão	F	F de significação	Durbin-Watson
1	0,358 <sup>a</sup>	0,128	0,123	0,874	24,177	0,000	1,988
2	0,405 <sup>b</sup>	0,164	0,154	0,859	6,983	0,009	

a. Preditores: (constante), trabalho e tarefa

b. Preditores: (constante), trabalho e tarefa, iniciativa

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010).

Os atributos que compõem esse modelo são: (i) iniciativa, (ii) trabalho e tarefa. Nesse modelo, todas as variáveis são significativas para explicação de *comunicação*, devido a todos os valores encontrados para a significância serem inferiores a 0,05.

Tabela 61 – Resultado do teste de regressão de comunicação pelo método *stepwise*

Atributos da comunicação (CC)	Coefficiente	Significância
Constante	1,298	0,000
F2- Iniciativa	0,265	0,009
F5- Trabalho e Tarefa	0,272	0,002

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa (2010)

Na tabela 61, a função *comunicação* (CC) é explicada por dois atributos relacionados, conforme equação 4.4.4.8.

$$CC = 1,298 + 0,265F2 + 0,272F5 \quad (\text{eq. 4.4.4.8})$$

Zhu et al. (2004) descrevem que um dos fatores importantes, em processos de fusão, é a comunicação do processo. Esta deve ser devidamente avaliada, em função da natureza da informação a ser comunicada. Deve-se verificar as formas de comunicação quanto aos objetivos da organização, as necessidades e preocupações específicas dos empregados; as diferentes necessidades e expectativas de aquisição da empresa adquirida.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo, evidenciam-se os aspectos mais importantes da pesquisa, as deduções, as considerações e os resultados das análises, assim como recomendações para melhoria, além de sugerir temas para trabalhos futuros.

O objetivo desta pesquisa foi medir aspectos de comportamento organizacional em um ambiente de fusão de empresas; estabelecer relações entre essas variáveis, assim como compará-las entre as diferentes áreas de uma organização, foco desta pesquisa, e analisando inclusive a relação com os fatores demográficos.

A intenção deste estudo surgiu a partir do desejo de pesquisar quais seriam as variáveis comportamentais que atuavam em um ambiente de fusão de duas empresas do segmento de autopeças. Além disso, a intenção era investigar a relação entre o comportamento de cidadania organizacional, o comprometimento e a satisfação dos funcionários.

Constatou-se que, para explorar o comportamento dos indivíduos em uma organização que estava em processo de fusão, era necessário realizar uma pesquisa exploratória envolvendo os funcionários que participavam desse processo. A base desta pesquisa foi desenvolvida a partir do conhecimento obtido mediante estudos dos constructos do comportamento de cidadania organizacional, comprometimento organizacional, satisfação do trabalho e variáveis qualificadoras de um ambiente de fusão. Buscou-se entender as origens, as variáveis comportamentais e os desdobramentos da pesquisa. A partir disso verificou-se que as teorias necessárias para desenvolver a pesquisa seriam abordadas principalmente pelo respaldo das teorias dos autores Podsakoff et al. (2000) e Organ et al.(2006) para o comportamento de cidadania organizacional; de Hackman e Oldham (1974) para a satisfação no trabalho e de Mowday et al. (1979) para o comprometimento organizacional.

### **5.1 CONCLUSÕES**

A operacionalização da coleta de dados partiu de uma amostra probabilística gerada a partir de uma base de dados coletada na empresa Alfa, envolvendo uma amostragem de funcionários da empresa. Na coleta de dados, não se levaram em consideração fatores demográficos como cor, opção sexual, salários, cargo e dados da empresa Beta. Após ter

posse dos dados coletados, foi possível a realização das análises estatísticas, as quais auxiliaram a encontrar os objetivos específicos desta pesquisa. Em síntese, a seguir estão os resultados das análises em relação aos objetivos específicos propostos:

- a) com o objetivo específico *identificar as variáveis comportamentais e atributos qualificadores da fusão*, foram identificadas sete variáveis: comprometimento, iniciativa, satisfação, lealdade e fidelidade, trabalho e tarefa, motivação e comunicação;
- b) em relação ao objetivo específico *identificar as variáveis mais significativas do comportamento de cidadania organizacional presentes em um ambiente de fusão*, foram identificadas as variáveis *iniciativa* e *lealdade e fidelidade*. Os atributos que contribuíram para a significância da variável *iniciativa* foram comprometimento, motivação e comunicação. Já para *lealdade e fidelidade* foram comprometimento e motivação;
- c) quanto ao objetivo específico *medir as variáveis relacionadas ao comprometimento organizacional*, foram identificadas relações significativas entre as variáveis: *iniciativa*, *satisfação no trabalho*, *trabalho e tarefa*, e *motivação*;
- d) no que se refere ao objetivo específico *medir as variáveis qualificadoras da fusão conforme percepção dos funcionários*, obtiveram-se os fatores *trabalho e tarefa*, *motivação* e *comunicação*;
- e) para o objetivo *analisar a correlação entre comprometimento, satisfação e ambiente de fusão*, verificou-se, a partir dessas análises, que existem relações positivas: entre *comprometimento* com *iniciativa*, *satisfação no trabalho*, *trabalho e tarefa* e *motivação*. A “satisfação do trabalho” com comprometimento, lealdade e fidelidade e motivação. Já a variável *comunicação* está relacionada com *iniciativa e trabalho* bem como *tarefa*. No que se refere ao ambiente de fusão, existe relação positiva com *comprometimento*, *iniciativa* e *comunicação*, porém não existe relação positiva com *satisfação*;
- f) já para o objetivo *analisar as variáveis comportamentais e qualificadoras de fusão nos fatores demográficos (idade, estado civil, sexo, turno, tempo de empresa, grau de instrução)*, percebeu-se que algumas variáveis, mediante o teste *Tukey*, não apresentaram diferenças significativas entre esses fatores demográficos.

Os resultados demonstram que os objetivos do trabalho foram atingidos, ao evidenciarem que existe relação entre as variáveis comportamentais e as qualificadoras de fusão.

Nesse sentido, com base nas associações positivas entre variáveis comportamentais e qualificadoras de fusão, identificou-se que o comprometimento dos funcionários, a iniciativa, a satisfação no trabalho, a lealdade e fidelidade são constructos que podem influenciar o comportamento das pessoas em um ambiente de fusão. Ainda se destacaram nesse ambiente as variáveis *trabalho e tarefa*, assim como *motivação* e a *comunicação*, que são variáveis significativas medidas na fusão.

Esta pesquisa oferece contribuições à comunidade acadêmica por apresentar variáveis comportamentais que se destacam em um ambiente de fusão. Ressaltam-se ainda os resultados que foram obtidos referente ao comportamento organizacional dos funcionários da empresa Alfa. Esses dados poderão ser utilizados pela empresa para entender o comportamento dos funcionários e direcionar ações às variáveis que apresentaram as menores médias.

Observou-se que apenas duas variáveis de cidadania organizacional foram identificadas: *iniciativa*, *lealdade* e *fidelidade*. Segundo Podsakoff e Mackenzie (2000), o papel extra, no sentido de ir além dos requisitos aplicáveis da descrição do trabalho, foi classificado em sete variáveis do comportamento de cidadania organizacional. Organ (1988) descreve que o comportamento discricionário pode ser entendido como um comportamento que não é uma exigência da função executiva ou da descrição do trabalho. Isto é, os termos são claramente determináveis pelo contrato de emprego da pessoa com a organização; o comportamento é, sim, uma questão de escolha pessoal, de modo que sua omissão não é geralmente entendida como passível de punição.

Em relação à fusão, percebeu-se que as variáveis comportamentais identificadas em *trabalho e tarefa*, *motivação* e *comunicação* foram essenciais para manter a integridade da política de gestão da empresa, no período que antecedeu ou posteriormente à fusão. Visto o trabalho constante em atingir os resultados, a comunicação sobre as questões relacionadas as mudanças e a correlação de todas as demais variáveis comportamentais podem ter influenciado a motivação da equipe e a manutenção da ordem na organização, naquele período.

Finalizando-se este trabalho, conclui-se que, num ambiente de fusão de duas empresas, onde existem oportunidades, ameaças, variáveis culturais, sociais e econômicas, tensões, *stress*, medos, dúvidas, resistência as mudanças e reações, tudo isso gera uma série de

comportamentos, que influenciam os funcionários na sua forma de trabalhar. Esta pesquisa demonstrou que na empresa Alfa, a ocorrência de variáveis comportamentais (comprometimento, iniciativa, satisfação, lealdade e fidelidade, trabalho e tarefa, motivação e comunicação) pode ter sido responsável pela definição da cultura organizacional da empresa, pelas formas de agir, de liderar, de resolver conflitos, de solucionar problemas, de obter resultados, ou até mesmo, na forma de administrar a empresa.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Medir o comportamento organizacional representa uma atividade científica bastante complexa, subjetiva e depende de vários antecedentes. Algumas variáveis podem ter sido influenciadas por medo, incerteza, tempo, ou até mesmo pela imparcialidade das pessoas que prestaram as informações.

Outro fator foi a realização da pesquisa após um ano do período em que foi realizada a fusão das empresas. Alguns dos funcionários que responderam à pesquisa não estavam na empresa no período em que ocorreu a fusão. Além disso, pode ter ocorrido falhas na interpretação das questões pelos respondentes.

Considerou-se ainda que as maiores limitações deste estudo foram operacionais e metodológicas, como a elaboração e tradução de questões, a realização das análises e a variância dos dados. Também pode ter ocorrido limitações em relação aos procedimentos metodológicos utilizados. A escolha de critérios para eliminação ou permanência na análise fatorial pode ter sido outro fator que influenciou os resultados da pesquisa.

Nesse caso, em relação às limitações relacionadas, é importante que sejam realizadas outras pesquisas na área de comportamento organizacional.

## 5.3 OPORTUNIDADES E DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS

Como oportunidade de novos estudos, destaca-se a possibilidade de aplicar a escala das variáveis comportamentais e qualificadoras da fusão, em empresas que estão passando por esse processo. Presume-se também ser relevante e oportuno aplicar pesquisa antes e depois de um processo de fusão, para analisar as mudanças realizadas.

É interessante desenvolver, mediante dados desta pesquisa, a técnica de análise de equações estruturais, que permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes. Com essa técnica, é possível estimar eficientemente uma série de equações de regressão múltipla.

Esta pesquisa poderia ser realizada para medir o comportamento organizacional dos trabalhadores envolvidos na empresa Beta; para fazer relações entre as variáveis encontradas nas empresas Alfa e Beta e para verificar as diferenças significativas entre os comportamentos de cada empresa.

O instrumento desta pesquisa poderia ser aplicado a um grupo de empresas que sofreram processo de fusão, para medir quais seriam as variáveis comportamentais presentes nesse ambiente.

## REFERÊNCIAS

- AGÓCS, C. Institutionalized resistance to organizational change: denial, inaction and repression. **Journal of Business Ethics**, v.16, p. 917-931,1997.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v.1, n. 63, p. 1-8, 1990.
- ALVIM, M. B. *A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia*. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, n. 2, p. 122-129, 2006.
- AMBROSE, M. L.; ARNAUD, A.; SCHMINKE, M. Individual moral development and ethical climate: the influence of person-organization fit on job attitudes. **Journal of Business Ethics**, v. 77. p. 323-333, 2008.
- ARGYRIS, C. A. **Integração indivíduo-organização**. Tradução de Márcio Cotrim. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1975. Título original: Integrating the individual and the organization.
- ASTRACHAN, J. H. The impact of separation anxiety as studied in a mergers and acquisitions simulation. **The Journal of Applied Behavior Science**, v. 40, n. 1, p. 91-110, March 2004.
- BAPTISTE, R.G. The merger of ACE and CARE: Two caribbean banks. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 38, n. 4. p. 466-480, 2002.
- BORMAN, W. C. The concept of organizational citizenship. **American Psychological Society**, v. 13, n. 6, p. 238-251, 2004.
- \_\_\_\_\_; MOTOWIDLO, S. J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. **Human Performance**, v.10, n. 2, p. 99-109, 1997.
- \_\_\_\_\_; MOTOWIDLO, S. J. Contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 10, n.1, Spring 2000.
- \_\_\_\_\_; Mackenzie, S. B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research. **Human Performance**, v.10, n. 2, p. 133-151, 1997.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992. Título original: A primer on organization behavior.
- \_\_\_\_\_. **The human side of mergers and acquisitions**: managing collisions between people, culture, and organizations. Beard Books, 2003.
- BUCHANAN, D.; BADHAM, R. Politics and organizational change: the lived experience. **Human Relations**, v. 5, n. 5, p. 609-629, 1999.

BUSSING, A. et al. A dynamic model of work satisfaction qualitative approaches. **Human Relations**, v. 52, n.8, p. 999-1028, 1999.

BUTLER, C. Problems in global strategic alliance management for european defense manufacturing firms. **Management Decision**, v. 46, n. 2, p. 330-341, 2008.

CARVALHO, M. F. H. Metodologia para constituição de parceria entre empresas. **Revista Produção on Line**, v.7, n.1, p.187-206, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHACÓN, F. et al. The three-stage model of volunteers' duration of service. **Social Behavior and Personality**, v. 35, n. 5, p. 627-642, 2007.

CHANLAT, J. L. **O indivíduo na organização**: variáveis esquecidas. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Atlas, 1994. Título no original: L'individu dans l'organisation.

CHAU, P.Y.K. On the use of construct reliability in MIS research: a meta analysis. **Information & Management**, v. 35, p. 216-227, 1999.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DALMORO, M.; VIEIRA, K.M Dilemas na construção de escalas tipo Likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados? In: 32., Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008. Rio de Janeiro. **Anais 32. EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2008, p. 6-10.

DIETERICH, H. **Novo guia para a pesquisa científica**. Blumenau: Furb, 1999.

DOWNING, Douglas; CLARK, Jeffrey. **Estatística aplicada**. São Paulo: Saraiva, 1998.

EMPSON, L. Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. **Human Relations**, v. 54, n. 7, p. 839-862, 2001.

FÁVERO, L. P. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul. / set. 2000.

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

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. **Office of Naval Research Manpower Administration: Yale University**, p. 1-84, 1974.

\_\_\_\_\_. Development of the Job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, p. 159-170, 1975.

HAIR, JÚNIOR J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JÚNIOR., Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

HENDERSON, G. M. Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. **Human Resource Development Review**, v. 1, n. 2, p. 186-214, 2002.

HILL, R. Carter; GRIFFITHS, William E.; JUDGE, George G. **Econometria**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HOOGENDOORN, M. et al. Modeling centralized organization of organizational change. **Comput Math Organiz Theor**, v. 13, p. 147-184, 2006.

HORNUNG, S.; ROUSSEAU, D. Active on the job: proactive in change how autonomy at work contributes to employee support for organizational change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 43, n. 4, p. 401-426, December 2007.

IACOVINI, J. The human side of organization change. **Training & Development**. v. 47, n. 1, p. 65-68, 1993.

JORDAN, M. H. et al. Organizational citizenship behavior, job attitudes, and the psychological contract. **Military Psychology**, v. 19, n. 4, p. 259-271, 2007.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada à economia e administração**. São Paulo: Makron Books, 2004.

KPMG. **Financial Advisory Services. Pesquisa de fusões e aquisições: espelho das transações realizadas no Brasil**. Brasil, 2010. Disponível em: <[http://www.kpmg.com.br/publicacoes\\_fas.asp?ft=5&fx=16](http://www.kpmg.com.br/publicacoes_fas.asp?ft=5&fx=16)>. Acesso em: 24 mar. 2011.

KOTTER, John P.; COHEN, Dan S. **O Coração da mudança: transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Campus, c2002. 202p.

KURATKO, D. et al. Manager's corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 1, p. 275-291, 2005.

LINDE, B.; SCHALK, R. Influence of pre-merger employment relations and individual characteristics on the psychological contract. **Psychological Society of South Africa**, v. 38, n. 2, p. 305-320, 2008.

LITWIN, M.S. How to measure survey reliability and validity. **Sage Publication, Inc.**, Survey Kit, p.7,1995.

MÁLAGA, F. K. **Estudo do risco sistêmico das empresas resultantes de fusões e aquisições e as expectativas dos investidores e dos gestores**. 2007. 195 p. Tese Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 187-209, out./ dez., 2003.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JÚNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, c1986.

MICHENER, H. A.; DELAMATER, J. D.; MYERS, D. J. **Psicologia social**. São Paulo: Thompson, 2005.

MOURA, G. R. et al. Identification as an organizational anchor: how identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. **European Journal of Social Psychology**, v. 39, p. 540-557, 2009.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

\_\_\_\_\_; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MURTEIRA, B. J. F. **Probabilidades e estatística**. 2. ed. rev. Lisboa: McGraw-Hill, c1990. 2 v.

OLIVEIRA, O. V. Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva: o caso da Perdigão Agroindustrial S.A. **RBGN**, São Paulo, v. 8, n. 22, p. 46-56, set. /dez. 2007.

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

\_\_\_\_\_; FARH, J. L.; ZHONG, C. B. Organizational citizenship behaviour in the people Republic of China. **Organization Science**, v. 15, n. 2, p. 241-253, mar. /apr. 2004.

\_\_\_\_\_; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. **Organizational citizenship behaviour: It's nature, antecedents, and consequences**. London: Sage Publications, 2006.

\_\_\_\_\_; Organizational citizenship behaviour: it's construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 85-97, 1997.

\_\_\_\_\_; LINGL, A. Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. **The Journal of Social Psychology**, v. 135, n. 3, p. 339-350, 1995.

\_\_\_\_\_; RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, v. 48, p. 775-882, 1995.

ORSI, A. Gestão do conhecimento em fusões e aquisições: fatores críticos. **RBN: São Paulo**, v. 9, n. 24, p. 91-108, maio/ago. 2006.

PAILLÉ, P. Assessing organizational citizenship behavior in the French context: evidence for the four-dimensional model. **The Journal of Psychology**, 143(2), p. 133-146, 2009.

PATALANO, R. Understanding economic change: the impact of emotion. **Const Polit Econ. Springer Science + Business Media, LLC**, 2009.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 4. ed. rev. e aum. Lisboa: Sílabo, 2005.

PETTY, G. C.; BREWER, E. W.; BROWN, B. Job satisfaction among employees of a youth development organization. **Child & Youth Care Forum**, v. 34, n. 1, Febr. 2005.

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

PORTER, L.W.; LAWLER, E.E.III. Managerial attitudes and performance. **Homewood, III: Irwin-Dorsey**, 1968.

PORTER, L. W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **RAE**, v. 42, n. 1, p. 50-63, jan./mar. 2002.

\_\_\_\_\_; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **RAC**, v. 8, n.1, p. 151-177, jan/ mar. 2004.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. Título no original: *Essentials of organizational behavior*.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betania Tanure (Ed.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. p.67-87.

SCHAPPE, S. P. The influence of job satisfaction, organization commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. **The Journal of Psychology**, v.132, p. 277-290, 1998.

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

SCHERMERHORN JÚNIOR., John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SEO, M.; HILL, N. S. Understanding the human side of merger and acquisition. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 4, p. 422-443, 2005.

SHIMMIN, S. Behavior in organisations: problems and perspectives. **Occupational Psychology**, v. 45, p. 13-26, 1971.

SPICER, M.W. A public choice approach to motivating people in bureaucratic organizations. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 518-526, 1985.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: 25., Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração EnANPAD, 2001, **Anais 25. EnANPAD**, Campinas, 2001.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, Mar. 1977.

SLOCOMBE, T. E.; DOUGHERTY, T. W. Dissecting organizational commitment and its relationship with employee behavior. **Journal of Business and Psychology**, v. 12, n.4, p. 469-491. 1998.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

SVERKE, M.; CHAISON, G. N.; SJÖBERG, A. Do union mergers affect the members? Short and long-term effects on attitudes and behaviour. **Economic and Industrial Democracy**, v. 25, n.1, p. 103-124, 2004.

TABER, T.D.; TAYLOR, E. A review and evaluation of the psychometric properties of the job diagnostic survey. **Personnel Psychology**, v. 43, p. 467-500,1990.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

THIEDKE, C.C. What Motivates Staff. **American Academy of Family Physicians**, p. 54-55, 2004.

TOMER, J. F. Organizational capital and joining-up: linking the individual to the organization and to society. **Human Relations**, v. 51, n. 6, p. 825-846, 1998.

TURNIPSEED, D.; MURKISON, G. Organization citizenship behavior: an examination of the influence of the workplace. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 17, n.2, p. 42-47 Mar. 1996.

VOLKWEIN, J. F.; MALIK, S. M.; PRANCL, N. M. Administrative satisfaction and the regulatory climate at public universities. **Res. Higher Educ**, v. 39, p. 43-63, 1998.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, R. K **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZHU, Y.; MAY, K. S.; ROSENFELD, L. B. Information adequacy and job satisfaction during merger and acquisition. **Management Communication Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 241-270, Nov. 2004.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

### UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) senhor(a):

Estamos realizando uma pesquisa de comportamento organizacional na empresa Alfa. Todas as informações coletadas serão tratadas de forma sigilosa, sendo os resultados compilados de forma coletiva e não individual. Cabe salientar que esta pesquisa faz parte de um estudo acadêmico e será utilizado como avaliação para uma dissertação de mestrado.

Sendo assim, gostaríamos que, para cada um dos itens listados abaixo, o(a) senhor (a) atribuisse uma nota de 1 a 5. Para tal é necessário assinalar com um **X** na escala à sua esquerda, onde os números significam:

**1 – discordo plenamente 2 – discordo 3 – parte concordo e parte discordo  
4 – concordo 5 – concordo plenamente**

#### 1 – Questões relacionadas à cidadania organizacional, comprometimento e satisfação com o trabalho.

Discordo plenamente		Concordo plenamente			
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	1. Gostaria de participar de e contribuir em eventos organizados pela empresa.				
<input type="checkbox"/>	2. Expresso ressentimento quando são dadas ordens.				
<input type="checkbox"/>	3. Uso recursos da empresa para fazer negócios particulares (ex.: telefones, xerox, carros, computadores e outros).				
<input type="checkbox"/>	4. Reclamo seguidamente sobre coisas insignificantes no trabalho.				
<input type="checkbox"/>	5. Não vejo muita vantagem em ficar muito tempo empregado na Alfa.				
<input type="checkbox"/>	6. O resultado do meu trabalho permite ter um efeito direto no bem-estar das outras pessoas.				
<input type="checkbox"/>	7. Não possuo habilidade para influenciar o chefe e meus colegas.				
<input type="checkbox"/>	8. Não consigo terminar uma tarefa antes de iniciar outra.				
<input type="checkbox"/>	9. O meu trabalho é simples e repetitivo.				
<input type="checkbox"/>	10. Realmente me importo com o destino da Alfa.				
<input type="checkbox"/>	11. Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar a Alfa a ter sucesso.				
<input type="checkbox"/>	12. Quando algo não funciona, eu procuro alternativas para solucionar.				
<input type="checkbox"/>	13. Defendo a Alfa enquanto os outros empregados a criticam.				
<input type="checkbox"/>	14. Costumo enxergar os problemas como maiores do que eles realmente são.				
<input type="checkbox"/>	15. Deixo de fazer minhas tarefas pessoais em função da Alfa.				
<input type="checkbox"/>	16. Meu trabalho requer alto nível de dedicação.				
<input type="checkbox"/>	17. Não faço com pontualidade minhas obrigações e tarefas.				
<input type="checkbox"/>	18. Não faço declarações positivas sobre o meu superior imediato.				
<input type="checkbox"/>	19. Eu não me importaria em trabalhar para outra empresa, desde que o tipo de tarefa fosse similar ao que eu faço aqui.				
<input type="checkbox"/>	20. Incentivo os outros para inovar em e melhorar em seu trabalho.				

Discordo plenamente					Concordo plenamente		
1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5		21. Os supervisores me informam como está a qualidade do meu trabalho.	
1	2	3	4	5		22. Não conduzo meus negócios pessoais em horário de trabalho.	
1	2	3	4	5		23. Há muita variedade em meu trabalho.	
1	2	3	4	5		24. Para mim, não vejo outra empresa melhor para trabalhar do que a Alfa.	
1	2	3	4	5		25. Há pessoas prestativas na Alfa quando necessito de alguma ajuda.	
1	2	3	4	5		26. Frequentemente sugiro aos colegas como o grupo pode melhorar o seu trabalho.	
1	2	3	4	5		27. Não digo ao público externo que a Alfa é um lugar bom para trabalhar.	
1	2	3	4	5		28. Os supervisores e colegas de trabalho não me dão qualquer retorno sobre o meu trabalho.	
1	2	3	4	5		29. A Alfa realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso.	
1	2	3	4	5		30. Promovo ativamente os produtos e serviços da empresa para clientes potenciais.	
1	2	3	4	5		31. Incentivo os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.	
1	2	3	4	5		32. Às vezes falto ao trabalho sem ter uma boa razão.	
1	2	3	4	5		33. Leio e mantenho atualizados avisos, memorandos, folhetos, fôlderes e outros materiais da Alfa.	
1	2	3	4	5		34. Não sigo as regras organizacionais com extrema atenção.	
1	2	3	4	5		35. Eu sinto pouca lealdade em relação à Alfa.	
1	2	3	4	5		36. Procuro estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do meu próprio desempenho.	
1	2	3	4	5		37. Minha função me permite iniciar e terminar as minhas tarefas.	
1	2	3	4	5		38. Procuro voluntariamente melhorar os meus próprios conhecimentos, competências e aptidões.	
1	2	3	4	5		39. Meu trabalho me nega qualquer chance de usar minha iniciativa pessoal, para realização das tarefas.	
1	2	3	4	5		40. Fico aborrecido quando não são levadas em consideração minhas sugestões.	
1	2	3	4	5		41. Não persisto para superar obstáculos para completar as tarefas.	
1	2	3	4	5		42. Eu acho que os meus valores e os da Alfa se parecem.	
1	2	3	4	5		43. Tenho autonomia para fazer meu trabalho.	
1	2	3	4	5		44. Raramente perco tempo no horário de expediente.	
1	2	3	4	5		45. Quando necessário protejo os interesses dos colegas de trabalho.	
1	2	3	4	5		46. O meu trabalho em si oferece poucas informações sobre se estou ou não tendo um bom desempenho.	
1	2	3	4	5		47. Às vezes, me irrita e tomo iniciativas impulsivamente, devido à situação do momento.	
1	2	3	4	5		48. Geralmente é difícil para mim concordar com a política dessa empresa com relação aos funcionários.	
1	2	3	4	5		49. A minha função me dá oportunidades consideráveis para independência e liberdade no modo como eu faço o trabalho.	
1	2	3	4	5		50. Eu estou extremamente satisfeito por ter escolhido a Alfa para trabalhar.	
1	2	3	4	5		51. Freqüente cursos e procuro atualizar-me constantemente nos recentes desenvolvimentos de uma dada área de conhecimento ou negócios.	

Discordo plenamente		Concordo plenamente			
1	2	3	4	5	
					52. O meu trabalho pode ser feito adequadamente por uma pessoa que trabalha sozinha, sem falar ou contatar com outras pessoas.
1	2	3	4	5	53. Eu aceitaria praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando para esta empresa.
1	2	3	4	5	54. Ajudo a orientar novos funcionários em suas tarefas.
1	2	3	4	5	55. Mantenho-me informado sobre o que está acontecendo na Alfa.
1	2	3	4	5	56. Ter decidido trabalhar na Alfa foi um erro de minha parte.
1	2	3	4	5	57. A minha função exige muito trabalho cooperativo com outras pessoas.
1	2	3	4	5	58. Eu não sinto orgulho em dizer a outras pessoas que eu trabalho na Alfa.
1	2	3	4	5	59. O trabalho que realizo não é muito significativo ou importante no geral.
1	2	3	4	5	60. Eu menciono aos meus amigos que esta é uma empresa "jóia" para se trabalhar.

## 2 – Questões relacionadas ao ambiente de fusão.

Desde outubro de 2008, a Alfa e a Beta realizaram uma união (fusão) entre suas empresas. As questões abaixo referem-se à fusão que houve entre essas empresas.

Discordo plenamente		Concordo plenamente			
1	2	3	4	5	
					61. Considero-me adequadamente informado sobre a fusão das duas empresas.
1	2	3	4	5	62. Após a fusão, estou trabalhando exaustivamente.
1	2	3	4	5	63. Não melhoraram as condições do meu trabalho com a fusão.
1	2	3	4	5	64. Permanecerei trabalhando na Alfa, mesmo com a fusão das empresas.
1	2	3	4	5	65. Não me sinto confortável em transferir os conhecimentos que possuo após a fusão.
1	2	3	4	5	66. Sinto-me mais seguro em trabalhar na Alfa após a fusão.
1	2	3	4	5	67. Aumentaram, após a fusão, as exigências quanto à qualidade do meu trabalho.
1	2	3	4	5	68. Não estou preocupado em relação ao meu trabalho com a fusão das empresas.
1	2	3	4	5	69. Com a fusão estou mais motivado para vir ao trabalho.
1	2	3	4	5	70. Estou mais comprometido com o meu trabalho após a fusão.
1	2	3	4	5	71. Não recebi informações sobre o processo de fusão das empresas.
1	2	3	4	5	72. A fusão está possibilitando crescimento profissional para os funcionários da Alfa.
1	2	3	4	5	73. A Alfa, após a fusão, não é transparente quanto às suas novas políticas de gestão.
1	2	3	4	5	74. Com a fusão, estou pouco motivado em fazer meu trabalho.
1	2	3	4	5	75. Melhorei a qualidade do meu trabalho com a fusão das empresas.
1	2	3	4	5	76. Ocorreu a transferência de conhecimento entre os funcionários de ambas as empresas.
1	2	3	4	5	77. Participo da tomada de decisões após a fusão das empresas.
1	2	3	4	5	78. Não possibilitaram a interação com os funcionários da Beta.

Discordo plenamente		Concordo plenamente			
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	79. Identifico-me plenamente com a forma de trabalho da Alfa.				
<input type="checkbox"/>	80. A empresa continua tratando seus funcionários com dignidade e respeito.				
<input type="checkbox"/>	81. Estou menos satisfeito com o meu trabalho, após a fusão das empresas.				
<input type="checkbox"/>	82. Estou menos motivado com as tarefas, após a fusão das duas empresas.				
<input type="checkbox"/>	83. Eu não estou preocupado com o destino das duas empresas.				

### 3 – Informações gerais

As questões a seguir ajudam a fazer a análise dos dados desta pesquisa.

Assinale no quadro a sua esquerda, com um (x), a opção que mais se enquadra ao seu perfil:

84. Qual é o seu sexo?

1. Masculino  
 2. Feminino

85. Há quantos anos você trabalha na Alfa?

1. até 1 ano  
 2. de 1 a 5 anos  
 3. de 5 a 10 anos  
 4. de 10 a 15 anos  
 5. de 15 a 20 anos  
 6. de 20 a 25 anos  
 7. Mais que 25 anos

86. Em qual a área você atua na Alfa?

1. Engenharias  
 2. Comercial (MI e ME)  
 3. Administrativo  
 4. Produção  
 5. Qualidade  
 6. Manutenção  
 7. Suprimentos  
 8. Outra. Qual? \_\_\_\_\_

87. Qual é a sua idade?

1. Menos que 20 anos  
 2. Entre 20 e 25 anos  
 3. Entre 25 e 30 anos  
 4. Entre 30 e 40 anos  
 5. Entre 40 e 50 anos  
 6. Mais que 50 anos.

88. Qual é o seu grau de escolaridade?

1. Analfabeto  
 2. Ensino Fundamental incompleto  
 3. Ensino Fundamental completo  
 4. Ensino Médio incompleto  
 5. Ensino Médio completo  
 6. Ensino Superior incompleto  
 7. Ensino Superior

APÊNDICE B – Tabela dos pesquisadores das variáveis de cidadania organizacional

<b>Organ e Ryan (1995)</b>	<b>Turnipseed e Murkison (1996)</b>	<b>Podsakoff et al. (2000) Rego (2002)</b>	<b>Borman (2004)</b>	<b>Organ et al. (2006)</b>	<b>Paillé (2009)</b>	<b>Organ et al.(2009)</b>
Lealdade	Altruísmo	Esportividade	Apoio pessoal	Altruísmo	Esportividade	Esportividade
	Benovelência	Obediência organizacional	Suporte	Cortesia	Virtude cívica	Cortesia
	Apresentação	Virtude cívica	Iniciativa	Esportividade	Altruísmo	Virtude cívica
		Comportamento de ajuda		Virtude cívica	Comportamento de ajuda	Comportamento de ajuda
		Iniciativa		Iniciativa		Apoio à participação
		Lealdade				Lealdade
		Auto-desenvolvimento				Voz