

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**ESTUDO SOBRE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL
EM ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS**

ALUNO: Márcio Miguel da Silva

ORIENTADOR: Hélio Arthur Reis Irigaray

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Silva, Márcio Miguel da
Estudo sobre comportamentos de cidadania organizacional em organizações
temporárias / Márcio Miguel da Silva. – 2012.
117 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Hélio Arthur Reis Irigaray.

Inclui bibliografia.

1. Comportamentos de cidadania organizacional. 2. Comportamento
organizacional. 3. Satisfação no trabalho. I. Irigaray, Hélio Arthur. II. Escola
Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e
Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.406



**F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS**

MÁRCIO MIGUEL DA SILVA

**ESTUDO SOBRE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM
ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 29/06/2012.

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Hélio Arthur Reis Irigaray
Orientador (a)

Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt

Darcy Mitiko Mori Hanashiro

DEDICATÓRIA

À memória de meu Pai, Fábio Miguel da Silva.

A minha mãe, dona Lena.

A minha esposa Adriana e meus filhos Vinícius e Gabriel, que são meu esteio e minha felicidade.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Hélio Arthur, por sua orientação severa, objetiva e cuidadosa.

Ao professor Diego, pela ajuda inestimável.

Ao “chefe” e amigo Nelson, pelo apoio, paciência e confiança.

Aos amigos da Suporte, em especial André Massa, André Menezes, Claudia Interlandi e Júlio Ramos, pelo amizade e “cobertura” propiciada nas atividades da empresa.

A Deus, em quem creio e confio.

RESUMO

Esta dissertação buscou aumentar os conhecimentos sobre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), que são ações informais de trabalhadores que beneficiam a empresa, através da análise de como estes comportamentos se manifestam em empresas que adotam estruturas temporárias para realização de suas atividades, ou seja, estruturas organizacionais temporárias (EOT).

Nos estudos desenvolvidos, um modelo representativo das relações dos constructos referentes aos antecedentes cognitivos e afetivos com as dimensões que compõem os CCO foi proposto e as respectivas relações foram testadas. O estudo contou com a participação de 86 profissionais que trabalham em empresas com características equivalentes às EOT e permitiu avançar no conhecimento a respeito deste tipo de organização que carece de estudos empíricos a respeito. Estes profissionais responderam a um instrumento contendo 7 escalas de medidas das variáveis constituintes do modelo, desenvolvidas e validadas por outros autores. Os dados foram tratados por meio de análises fatoriais e por modelagem de equações estruturais.

Os resultados mostraram que os CCO são significativos em EOT, apesar da ideia de temporalidade e das características referentes aos profissionais e tipo de atividades presentes (alta especificidade do produto e alta qualificação dos profissionais) sugerir inicialmente o contrário. Além disso, os resultados confirmaram que as cognições sobre a organização constituem um fator preponderante na formação dos afetos que os profissionais nutrem pela empresa e estes, por sua vez, mostraram possuir relação significativa sobre as ações que correspondem aos CCO.

ABSTRACT

This dissertation has sought to enlarge the knowledge regarding organizational citizenship behavior (OCB), which encompasses informal actions performed by the workers and that benefit the organization, by evaluating how this behavior is manifested in companies that adopt temporary structures for carrying out its activities, i.e. temporary organizations (TO).

In the studies developed here, a representative model of the relations between cognitive and affective constructs with the dimensions of OCB was proposed and their relationships were tested. The study was attended by 86 professionals working in companies with activities equivalent to TO characteristics and it allowed us to advance with knowledge regarding this type of organization which lacks empirical studies. These professionals provided answers to an instrument containing 7 scales of measurements related to the variables that compose the model. These scales were developed and validated by other authors. The data were treated by using exploratory factor analyses and structural equation modeling.

The results showed that the OCB are significant in TO, in spite of initially suggesting the opposite of the idea of temporality and characteristics relating to professionals and type of activities present in TO: high specificity of the product and high qualification of professionals. In addition, the results confirmed that the cognitions about the organization constitute a major factor in the formation of the affection that the professionals have for the company, and also that the affection are significant to constitute the basis of the actions related to the OCB.

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA	1
1.1	INTRODUÇÃO	1
1.2	OBJETIVOS	4
1.3	RELEVÂNCIA	5
1.4	LIMITAÇÃO DO ESTUDO	5
2	MARCO TEÓRICO	7
2.1	ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS: DEFINIÇÃO E PROPÓSITO	7
2.1.1	Adhocracia.....	9
2.1.2	Relações Sociais	10
2.2	CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2.1	Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	14
2.2.2	Antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional	17
2.2.3	Resultantes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional	21
2.3	COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS TEMPORÁRIAS	24
2.3.1	Pontos de Intersecção	24
3	PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ESTUDO	27
4	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	30
4.1	COLETA DE DADOS.....	31
4.1.1	Universo e amostra	31
4.1.2	Instrumento de Coleta.....	33
4.1.3	Procedimento de Coleta.....	36
4.2	TRATAMENTO DE DADOS.....	37

4.2.1	- Análise Fatorial – Extração de Componentes e Mensuração das Variáveis do Modelo	38
4.2.2	– Modelagem de Equações Estruturais.....	54
4.3	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	60
5	REVELAÇÕES DO CAMPO: COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS.....	61
6	DISCUSSÃO.....	67
7	CONCLUSÃO	71
8	REFERÊNCIAS	73
9	APÊNDICES	76
	Apêndice I - Folha de apresentação	76
	Apêndice II – Correio com o Convite para Participação da Pesquisa	78
	Apêndice III - Questionários.....	79

TABELAS

Tabela 1 - Estoque de profissionais por categoria ocupacional do segmento da Arquitetura e Engenharia por unidade federativa 2010.....	32
Tabela 2 – Resultado da extração de fatores – Comprometimento Organizacional Calculativo.....	40
Tabela 3 – Interpretação dos fatores do comprometimento organizacional calculativo ...	42
Tabela 4 – Resultado da extração de fatores – Percepção de Reciprocidade Organizacional.....	43
Tabela 5 – Resultado da extração de fatores – Percepção de Suporte Organizacional	43
Tabela 6 – Resultado da extração de fatores – Envolvimento com o trabalho.....	44
Tabela 7 – Resultado da extração de fatores – Envolvimento Organizacional Afetivo	44
Tabela 8 – Resultado da extração de fatores – Satisfação no trabalho.....	45
Tabela 9 – Interpretação dos fatores de Satisfação no Trabalho	46
Tabela 10 – Resultado da extração de fatores – CCO – Iniciativa Individual.....	47
Tabela 11 – Interpretação dos fatores de Iniciativa Individual de CCO.	48
Tabela 12 – Resultado da extração de fatores – CCO – Empenho extra.....	48
Tabela 13 – Interpretação dos fatores de Empenho Extra de CCO.....	50
Tabela 14 – Resultado da extração de fatores – CCO – Comportamento de Ajuda.....	50
Tabela 15 – Interpretação dos fatores de Comportamentos de Ajuda de CCO.....	51
Tabela 16 – Resultado da extração de fatores – CCO – Defesa organizacional	52
Tabela 17 - Combined Loadings and Cross Loadings – Validade convergente.....	58
Tabela 18. Indicadores de validade discriminante e confiabilidade.....	59
Tabela 19. Matriz de Correlação entre Variáveis Latentes	59
Tabela 20 - Coeficientes padronizados.....	59
Tabela 21 – Resumo das revelações sobre o conjunto de variáveis relativas às cognições	62
Tabela 22 – Resumo das revelações sobre o conjunto de variáveis relativas aos afetos...	63
Tabela 23 – Resumo das revelações sobre as macro dimensões de CCO	64

FIGURAS

Figura 1 – Modelo para Comportamentos de Cidadania Organizacional em Organizações Temporárias - Fontes: Siqueira (2003) e Gomes (2011).	28
Figura 2 – Modelo e Hipóteses de Pesquisa	29
Figura 3 - Componentes do Modelo Teórico Proposto para CCO	39
Figura 4 – Componentes do Modelo Teórico para CCO após Mensuração das Variáveis	53
Figura 5 – Modelo Estrutural Proposto	54
Figura 6 - Modelo Estrutural – CCO x Variáveis de controle – Estudo Preliminar.....	55
Figura 7 - Modelo Estrutural – CCO x Variáveis de controle.....	56
Figura 8 - Modelo Estrutural – CCO x Variáveis de controle + Cognições.....	56
Figura 9 - Modelo Estrutural – CCO x Variáveis de controle + Cognições e Afetos	57
Figura 10 - Modelo Estrutural Proposto	57

1 O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

Um tema relacionado às pesquisas em organizações que sempre foi largamente estudado e possui farta literatura, inclusive no Brasil, diz respeito aos comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Autores como Siqueira (2003) e Gomes (2011) são exemplos de pesquisadores do assunto, os quais buscaram inclusive definir escalas capazes de traduzir estes comportamentos nas organizações, os quais são definidos como ações voluntárias dos profissionais de uma empresa, que não estão contidas nos seus deveres ou obrigações e que beneficiam a organização. Ações estas realizadas pelos empregados sem uma clara expectativa de recompensa ou retorno por parte da organização (SIQUEIRA, 2003).

O estudo dos CCO se mostra relevante devido ao fato de que estes comportamentos são considerados por muitos autores como antecedentes do desempenho no trabalho e efetividade da organização (ORGAN, 1988; DIEFENDORFF *et al*, 2002; BOLINO *et al*, 2002; UMPHRESS *et al*, 2003; WANG *et al*, 2005; VERCHAI e LANER, 2008), ou ainda como forte determinante do capital social de uma empresa (Bolino *et al*, 2002).

Os CCO possuem antecedentes cognitivos, afetivos (SIQUEIRA, 2002) e também relacionados às percepções dos profissionais referentes à justiça organizacional (UMPHRESS *et al*, 2003; TEPPER e TAYLOR, 2003). Há autores que defendem que CCO está relacionado ao contrato psicológico estabelecido entre trabalhador e organização (SHAPIRO, 2002).

As considerações a respeito dos componentes ou dimensões que constituem os CCO são muito numerosas e já foram motivo de muitos estudos desenvolvidos por diversos autores. A profundidade e abrangência destes estudos foram alvo de análises minuciosas (GOMES, 2011; VERCHAI e LANER, 2008). Entretanto, neste trabalho consideramos, dentro de todas as dimensões propostas, o comportamento de ajuda, a iniciativa individual, a defesa organizacional e o empenho extra como as dimensões que melhor traduzem CCO (GOMES 2011).

Os CCO, por serem determinantes do capital social da organização, compõem uma vantagem competitiva sustentável, tese amparada pela aplicação da Teoria dos Recursos (BOLINO *et al*, 2002). Nessa visão, o capital social da empresa, o qual é resultado e, ao mesmo tempo, interage com CCO, é um recurso, inimitável, raro, insubstituível e de alto valor, complementar aos demais recursos da empresa (BARNEY, 1991).

Assim, o ambiente favorável, o qual existe nas organizações onde os CCO são relevantes, gera resultados positivos à respectiva empresa (DIEFENDORFF *et al*, 2002; LEE *et al*, 2004).

Apesar de sua relevância, a qual incentivou o amplo desenvolvimento e variedade dos estudos sobre o tema, como se observa na quantidade de citações apresentadas até este ponto, nenhum destes estudos sobre CCO foi realizado em organizações temporárias.

Organizações temporárias são, por definição, arranjos ou estruturas organizacionais e utilização de recursos (incluindo humanos) em empresas por prazo previamente estabelecido, o qual é estipulado em função dos objetivos propostos (BECHKY, 2006).

A rigor, as empresas sempre possuíram demandas que cessam após serem alcançados os objetivos pertinentes, mas, no caso destas estruturas organizacionais temporárias (EOT), estas demandas são a razão de sua existência e de seu término (ASHEIM, 2002).

Visando a otimização de seus recursos e maximização de seu retorno, muitas indústrias, tais como a de construção, engenharia e aeroespacial, exigem estruturas e modos de operação flexíveis. As EOT se reificam em formato de projetos, programas, consórcios e *joint ventures*.

Este modelo de produção tem sido recentemente usado também por outros setores da economia, pois permitem o enquadramento das respectivas empresas em ambientes dinâmicos, complexos, com alta expertise, de alta qualificação profissional e que dependam de uma fluida e forte transferência de informações e conhecimento (TOFFLER, 1970), as quais são características destes setores.

As EOT também se caracterizam por possuírem grande flexibilização em sua estrutura funcional e de comando (MINTZBERG, 1985; BECHKY, 2006). Essa flexibilização, por vezes, sugere uma possível quebra do paradigma funcionalista, dado

que surgem modelos diversificados de tomada de decisão, aquisição e transferência da informação, bem como um ambiente fértil propício para aprendizado organizacional (DELLAGNELO e SILVA, 2000).

A proliferação das EOT se deve, aparentemente, a tentativa de se alcançar as potencialidades estratégicas contidas nestes arranjos organizacionais, os quais, por serem mais orgânicos, são capazes de se adaptar mais rápido e melhor às mudanças no ambiente, sem, contudo, perder sua prerrogativa de controle (TOFFLER, 1970; MINTZBERG, 1985).

Ao acumularem estas fortes particularidades: temporalidade, complexidade e dinamismo interno e externo, alta especificidade, alta qualificação profissional, forte fluxo de informação e conhecimento e flexibilidade de comando e estrutural (TOFFLER, 1970; MINTZBERG, 1985), é possível considerar que nas EOT existam temas que sejam mais relevantes que em organizações perenes.

No caso da linha de comando, por exemplo, ela se deita sobre um ajuste mútuo entre os profissionais, requerendo respeito e reputação, dado o elevado nível técnico dos profissionais envolvidos (MINTZBERG, 1985). A horizontalização do comando alinha o processo decisório ao nível do projeto, em uma instância que conflitos e resistências são tratados em uma velocidade proporcional a temporalidade da organização.

A dinâmica de poder se alinha a “patente” técnica dos profissionais e a importância dos grupos de trabalho na estrutura estabelecida. As comunidades de prática e suas fronteiras se aproximam aos limites de abrangência do projeto, o que confere um ambiente de aprendizado fértil devido à ausência de barreiras ou a obrigatoriedade de comunicação entre os corpos multidisciplinares (ASHEIM, 2002).

EOT exigem, assim, uma alta inter-relação entre seus profissionais (BECHKY, 2006), e que estes sejam sujeitos e atores influentes nos processos, sejam produtivos, de apoio ou gestão.

Os CCO em EOT são ambientados dentro de um contexto que abrange os níveis de percepções individuais e de grupos de trabalho, exatamente onde as trocas sociais se mostram mais evidentes e necessárias nestes tipos de arranjos organizacionais. Além disso, o caráter temporário destas estruturas afeta as percepções dos respectivos profissionais (TOFFLER, 1970; ASHEIM, 2002; BECHKY, 2006). Percepções estas que

fazem parte tanto do universo dos antecedentes (afetivos e cognitivos) dos CCO como de seus próprios componentes (advogar pela empresa, por exemplo), e ainda afetam e são influenciadas pela interação intra grupo e identificação com o grupo (OOSTERHOF *et Al*, 2003).

Este trabalho tem por objetivo responder a seguinte pergunta investigativa: como os comportamentos de cidadania organizacional se manifestam em EOT?

Para respondê-la, foi elaborada uma pesquisa empírica na qual foi avaliado um modelo de comportamentos de cidadania organizacional, elaborado originalmente para organizações perenes, mas aplicado agora em EOT, sendo este modelo composto tanto pelas dimensões dos CCO como também por seus antecedentes cognitivo e afetivo,.

Este trabalho está constituído por 7 seções, além desta primeira, onde é apresentado o problema, os objetivos, a relevância e os limites do estudo. Na próxima seção é apresentado o marco teórico. A terceira seção apresenta o modelo de análise. A quarta seção apresenta o percurso metodológico, subdividido coleta de dados, tratamentos de dados e limitações do método. A quinta seção as revelações do campo. A sexta seção apresenta a discussão. Finalmente a sétima e a oitava seções apresentam as conclusões e as referencias bibliográficas, respectivamente.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo final deste estudo é entender como os comportamentos de cidadania organizacional se mostram presentes em EOT a partir da análise e validação de um modelo que relaciona os seus possíveis antecedentes às suas respectivas dimensões.

Para conseguir este entendimento, dois objetivos secundários foram também trabalhados.

O primeiro se refere à busca de um melhor entendimento sobre as EOT, seja pelo conteúdo teórico levantado, seja pelos resultados da pesquisa realizada, que permitiram explorar um pouco mais sobre o comportamento dos profissionais neste tipo de estrutura organizacional, no que se refere tanto aos CCO como também sobre as relações destes com a empresa e suas percepções a respeito da organização.

O segundo objetivo secundário se estabeleceu ao se entender melhor os CCO, por meio do levantamento da fundamentação teórica e, também, por meio de uma reavaliação das dimensões do constructo pertencentes aos modelos estabelecidos pelos autores que foram tomados como base neste trabalho e com a análise dos modelos de equações estruturais.

A modelagem de equações estruturais realizada neste trabalho permitiu aferir as relações entre as variáveis e constructos constituintes do modelo de CCO aplicado nas EOT e avaliar as hipóteses elencadas, que serão apresentadas adiante.

1.3 RELEVÂNCIA

Este estudo permitiu aumentar o universo de discussão sobre EOT, as quais carecem de estudos, principalmente que contenham alguma carga empírica. Aliado a isso, a aplicação deste tipo de estrutura tem um forte caráter estratégico e é cercada de riscos relativos ao próprio caráter de temporalidade e aos altos custos de sua mão de obra. Sendo assim, estender os conhecimentos adquiridos sobre CCO a estas organizações ajuda a se estabelecer ferramentas que mitiguem tais riscos. Logo, como os CCO significam a geração de benefícios para a organização, tanto no que se refere às trocas sociais dentro da mesma quanto no que se refere a sua efetividade, torna-se relevante avançar com a análise de um modelo de CCO em EOT.

Finalmente, este trabalho buscou contribuir para os estudos sobre CCO com o desenvolvimento de uma análise exploratória, onde se realizou uma releitura de modelos existentes de CCO, específicos para o contexto nacional (SIQUEIRA, 2003; GOMES, 2011).

1.4 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

No que tange a limitação espacial e geográfica, o estudo abrangeu empresas de construção, montagem, instalação e engenharia que atuam em consórcio, *joint ventures* ou com equipes temporárias de projeto no mercado brasileiro, formados para atendimento de empreendimentos em andamento no Brasil.

No que se refere à limitação temporal, foram considerados apenas os arranjos organizacionais ou projetos ocorrentes na época da realização da coleta de dados do presente estudo, ou seja, não foram levantados dados de EOT de épocas passadas.

No que se refere ao universo teórico, o estudo limitou-se a análise da relação de antecedentes e dimensões dos CCO e às abordagens de CCO e EOT, não abrangendo as possíveis relações com desempenho no trabalho ou efetividade organizacional.

Dentro das relações entre as dimensões de CCO e seus antecedentes, não foram estudadas as ligações de CCO com o contrato psicológico entre a empresa e o trabalhador.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS: DEFINIÇÃO E PROPÓSITO

Organizações temporárias são, por definição, modelos ou sistemas organizacionais que possuem um término estabelecido, o qual ocorre quando os objetivos definidos em sua constituição são alcançados (ASHEIM, 2002).

Esses modelos ou sistemas organizacionais não são novos, de fato, alguns setores e indústrias há muito tempo lançam mão da estrutura de projeto ou associações, pois estas se adequam melhor à dinâmica de suas atividades e às demandas de seus mercados. Estes são os casos dos setores de construção, engenharia, aeronáutica e espaço (ASHEIM, 2002).

Recentemente, novas indústrias e setores também têm utilizado sistemas organizacionais temporários para realização de suas atividades tais como a TI, biotecnologia e mídia (ASHEIM, 2002).

Essa proliferação não é resultado de um modismo recente, ou do surgimento de tendências de quebra do paradigma funcionalista resultado dos conflitos emergentes na organização, que podem refletir na manifestação de novas formas organizacionais com características que denotariam a presença da racionalidade substantiva, evidentes em traços de auto-realização ou entendimento, traços estes observáveis nas relações sociais dentro destas organizações (SERVA, 1997).

Alvin Toffler (1970) expõe uma cada vez maior adoção de sistemas temporários, a qual é resultado de ações organizacionais que visam tanto responder ao dinamismo e à complexidade do ambiente externo, quanto se alinhar com um contexto interno que vem ocorrendo dentro das organizações, onde um volume cada vez maior de informações é obtido, analisado, armazenado e compartilhado em uma velocidade igualmente crescente.

De forma sucinta e guardando muita semelhança com as ideias aludidas acima Mintzberg (1985) escreve a respeito do ambiente e especificidade do produto:

A organização opera em um ambiente que é dinâmico e complexo, demandando inovação de uma natureza consideravelmente sofisticada. Cada saída tende a ser única (i.e., um filme, o protótipo para um novo produto) (Mintzberg, 1985, p.160)

Devido a esse novo contexto interno e aos propósitos estratégicos associados, Toffler (1970) defende que a estrutura organizacional burocrática não teria capacidade de gerar uma resposta satisfatória, que não seriam capazes de acompanhar as mudanças que a nova realidade traz, e, que seria gradualmente substituída por uma nova forma organizacional. Para Toffler, as organizações burocráticas têm estruturas desenhadas para resolver problemas que já não existiriam mais. Sendo assim, as novas organizações, para fazer frente à variação de velocidade e à inconstância das mudanças, transformam constantemente suas estruturas, são auto-renováveis, conforme pode ser visto no trecho abaixo:

Estruturas organizacionais funcionais tradicionais, criadas para atender o previsível e condições não singulares, provaram ser incapazes de responder efetivamente a mudanças radicais no ambiente. Desta maneira, estruturas com papel temporário são criadas como um esforço da organização de preservação e manutenção do crescimento. (Toffler, 1970, p.95)

Quando Toffler (1970), enfim, questiona qual seria a principal característica de uma organização na chamada por ele sociedade super industrial, ele cita Bennis (1966), que apresenta uma palavra chave para a mesma: a temporariedade. As empresas seriam adaptáveis, mudando constantemente suas estruturas temporárias e lançando mão de forças tarefas compostas por pessoas altamente qualificadas que não seriam necessariamente conhecidas entre si.

Esta organização apresentada por Bennis (1966) e Toffler (1970) traduz a essência do que entendemos ser a organização temporária definida aqui e que para tais autores é a figura advinda da adhocracia, ou seja, rápida e rica em movimentação de informação. Ela seria a organização cinética do futuro, repleta por células transitórias e indivíduos de alta mobilidade.

Em suma, dentro do conceito teórico proposto, em complementação a definição feita no primeiro parágrafo desta seção, as organizações temporárias seriam adhocracias.

2.1.1 Adhocracia

Adhocracia é um termo cunhado por Warren Bennis para categorizar organizações por definição temporárias e cujas estruturas são orgânicas (MORGAN, 2010).

A contextualização das organizações temporárias, como são entendidas dentro deste estudo, foi feita elencando as características das estruturas adhocráticas, conforme apresentadas por Mintzberg (1985) e as interações com outros trabalhos.

Segundo Mintzberg (1985), uma organização adhocrática é aquela que atua em ambientes dinâmicos e complexos, que exigem inovação de alta sofisticação, tal como as organizações temporárias que conferem flexibilidade às indústrias que as aplicam (BECHKY, 2006).

Os produtos tendem a ser exclusivos ou particulares (MINTZBERG, 1985), tais como são os projetos ou empreendimentos executados pelas organizações temporárias (ASHEIM, 2002). Essas características requerem o emprego de mão de obra altamente qualificada e especializada, trabalhando em equipes multidisciplinares. Esses especialistas estão alocados em unidades ou grupos de trabalho especializados, mobilizados de forma temporária para trabalhar nos projetos, formando assim, uma estrutura matricial. Nas organizações temporárias, segundo Bechky (2006) esse procedimento conduz a fluidez na transferência de informações e de conhecimento e no baixo custo de coordenação.

A natureza do trabalho, em adhocracias, é complexa e imprevisível e a organização depende substancialmente do ajuste mútuo da coordenação, estimulado por estruturas semi informais como ligações pessoais e comitês permanentes. Coordenação direta e padronização são desencorajadas, assim como aspectos mais formais que as apóiam, tais como hierarquia e controles de desempenho (MINTZBERG, 1985). Talvez, essa seja uma das características da estrutura adhocrática que não seja totalmente associável as organizações temporárias, pois apesar de haver realmente uma estrutura distinta, flexibilização da hierarquia e forte base em relações interpessoais sustentadas por ética, reputação e competência, controles e avaliações de desempenho são fortemente aplicadas

dentro de um modelo de gestão de projetos, pois as estruturas adhocráticas, na verdade facilitariam o emprego de controles inteligentes (BECHKY, 2006).

O poder é descentralizado e definido de forma seletiva, em função da disponibilidade de informações e conhecimentos requeridos para lidar com as questões presentes (MINTZBERG, 1985).

Segundo Asheim (2002), esse ambiente é propício para o aprendizado e criação de conhecimento, pois as organizações temporárias expressam a ideia de uma organização de aprendizado fluida, translacional, continuamente moldando a si para atender novos desafios. Quando apresentam canais por meio dos quais a informação flui, experiências são comparadas e novas soluções são desenvolvidas pela extração do que há de melhor de uma ampla gama de experiências e ideias.

Toffler (1970) alerta, porém, que as pessoas em organizações temporárias têm que aprender a desenvolver de forma rápida e intensa os relacionamentos no trabalho, e aprender a suportar a perda de relações que poderiam ser duradouras. Este ambiente pode estar envolto em tensões.

2.1.2 Relações Sociais

Com a contextualização feita na seção anterior é possível notar que o ambiente de uma organização temporária é, de forma resumida, dinâmico, composto por profissionais altamente especializados e distribuídos em uma estrutura flexível, porém bem definida, fortemente amparada por interações entre as pessoas e indivíduos, com grande fluxo de informação e conhecimento, onde o poder e linha decisória dependem das capacidades, informações disponíveis e conhecimento do problema e, geralmente, são delegadas aos profissionais que gozam de reputação, ética e alto conhecimento técnico (MINTZBERG, 1980; BECHKY, 2006).

Este contexto sugere que as relações entre os indivíduos, antes apoiadas em três marcantes características da burocracia - permanência, hierarquia e divisão do trabalho (TOFFLER, 1970) - são agora amparadas pelos ajustes e inter-relações entre os profissionais (BECHKY, 2006).

A permanência, a qual se refere ao reconhecimento de que a relação com a organização é duradoura, reflete na ideia de lealdade. Os profissionais nas organizações

burocráticas subordinam seus interesses e convicções aos interesses da organização para manter seu emprego (TOFFLER, 1970). Já nas organizações temporárias, a ideia de permanência se apoia em expectativas futuras, em possíveis novos papéis ou responsabilidades com os profissionais com os quais se está convivendo no presente momento, ditando as relações sociais (BECHKY, 2006).

No tocante à hierarquia, ao perceber a estrutura pela qual o fluxo de autoridade lhe imputava uma linha de comportamento que definia a permanência no emprego, o profissional se subordinava à mesma (TOFFLER, 1970). A coordenação na adhocracia é realizada principalmente pelo ajustamento entre todas as suas partes, baseada na confiança nos dispositivos de ligação (MINTZBERG e MCHUGH, 1980). Bechky (2006) diz que a organização temporária é governada por redes de relacionamentos, ao invés de linhas de autoridade, pois a coordenação nestas redes seria fortemente baseada em mecanismos sociais tais como reciprocidade, socialização e reputação.

A divisão do trabalho marcante na burocracia, onde cada indivíduo sabe, ou precisa saber, exatamente qual é seu posto, sua função, e o que se espera dele na organização e as respectivas regras, agora é mutável (TOFFLER, 1970). Segundo Mintzberg e Mchugh (1980) a adhocracia é constituída por uma estrutura orgânica com pouca formalização de comportamento com extensiva especialização horizontal do trabalho baseada em treinamento.

Indivíduos em organizações temporárias baseiam-se nas expectativas dos papéis para guiar suas relações e tarefas, ao mesmo tempo em que fortes pressões sociais são exercidas para assegurar que os profissionais perfaçam tais papéis, sejam os mesmos estruturais ou decretados (BECHKY, 2006).

Quatro razões são elencadas por Bechky (2006) para ligar os elementos estruturais e de decreto para explicar a coordenação em organizações temporárias: posição e status do indivíduo, expectativas de interação futura, visibilidade da interação e duração do papel. Esta estrutura de carreira cria e as respectivas expectativas fazem com que os indivíduos dispensem menos tempo em demandas particulares e muito mais tempo trabalhando e socializando. Esse fato também se deve à alta visibilidade das interações institucionais temporárias.

Por fim, esse ambiente de temporalidade e riqueza de laços fortalece as comunidades de prática e posicionam as fronteiras externas das mesmas praticamente coincidentes com as fronteiras da própria estrutura organizacional temporária e, além disso, faz com que as fronteiras internas de sub comunidades tenham uma alta permeabilidade, o que provoca uma maior facilidade para ocorrência do aprendizado organizacional (CLEGG *et al*, 2005).

Podemos dizer que EOT se aproximam de comunidades de prática, pois estas são blocos de construções sociais de sistemas de aprendizado, onde grupos compartilham competências, que por sua vez são compostas por três elementos: senso de empreendimento conjunto, relacionamento de mutualidade e repertório compartilhado (CLEGG *et al*, 2005).

A estreita proximidade, a força das relações pessoais e trocas sociais, a velocidade que tais eventos devem se mostrar presentes em estruturas organizacionais temporárias, aliados à especificidade do produto, se mostra um ambiente extremamente favorável, ou melhor, de imprescindível necessidade de aprendizado organizacional e gestão do conhecimento (ASHEIM, 2002).

É neste ambiente que entendemos que os CCO são de valioso estudo. Na próxima seção apresentamos as bases teóricas relacionadas aos CCO adotadas neste trabalho.

2.2 CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Comportamentos de cidadania organizacional (CCO) compõem um tema largamente estudado e coberto por vasta literatura e cuja definição é consensualmente compartilhada por boa parte desta literatura como sendo “ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização”.

Siqueira (2003) expande, a partir dessa definição, o conceito de cidadania organizacional como sendo “atos pró-sociais dos empregados dirigidos às organizações empregadoras” e se preocupando com a natureza teórica no âmbito comportamental considera estes comportamentos como “atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores às organizações” (SIQUEIRA, 2003) e devido ao fato de estabelecer sua definição sobre uma base de trocas sociais, descarta que estes sejam atos de puro

altruísmo, involuntários ou impensados, mas sim atos que são fruto de fatores psicológicos que podem ou não ser retribuídos pelos empregadores.

Verchai e Laner (2008), com base em seu estudo que compreendeu a análise de 75 autores, cujas publicações foram apresentadas no *Journal of Applied Psychology* entre 1983 e 2008, definem CCO como “condutas não prescritas que beneficiam a organização como um todo, aumentando assim sua competitividade”, que transcende a relação direito-deveres hegemônica podendo ser considerados como “um acordo informal entre as partes da organização”. Cabe ressaltar que Verchai e Laner (2008) incluem a competitividade em sua definição de CCO devido ao grande número de autores estudados que avaliaram empiricamente as consequências destes comportamentos nas organizações no que diz respeito a este aspecto.

CCO, por sua definição, ocorrem necessariamente fora da esfera formal e dos acordos previamente estabelecidos e que definem a troca econômica entre trabalhador e organização, apesar de ter o poder de influenciar e interagir com esta troca.

CCO também trazem em sua definição a ideia de que contribuem para a efetividade da organização, seja, pelo aumento do desempenho que propicia, seja pela conduta protetora e criativa que envolve, ou pelo envolvimento coletivo que cria (ORGAN, 1988; DIEFENDORFF *et al*, 2002; BOLINO *et al*, 2002; UMPHRESS *et al*, 2003; WANG *et al*, 2005; VERCHAI e LANER, 2008).

Mesmo não tendo efeito direto nas atividades técnicas (produtivas) da organização, os CCO sustentam e melhoram o ambiente social nos quais estas atividades se inserem e por isso influenciam de forma indireta os resultados destas atividades (DUNLOP e LEE, 2004; DIEFENDORFF *et al*, 2002).

O aspecto de geração de benefícios para a organização contido na definição de CCO traz também a ideia de que seja possível o uso instrumental dos mesmos. Por outro lado, a expectativa de retorno futuro por parte da organização também pode gerar uma natureza instrumental no comportamento do trabalhador, adotando uma postura composta por elementos de CCO em curto prazo, buscando retorno da organização a longo prazo. (VERCHAI e LANER, 2008).

Neste trabalho adotaremos a definição de Wang *et al* (2005) para CCO, que define os mesmos como “um comportamento, em grande parte discricionário, e raramente

incluído em regras formais do trabalho, que apoia o desempenho das atividades, elevando o ambiente social e psicológico do trabalho em conjunto com a definição estabelecida por Siqueira (2003), onde tal comportamento é estabelecido sobre uma base de trocas sociais.

Nas próximas seções apresentamos os conceitos teóricos relacionados às dimensões, antecedentes e resultantes dos CCO obtidos da literatura.

2.2.1 Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Para uma melhor compreensão sobre cidadania organizacional, além da definição apresentada, faz-se necessário o conhecimento das chamadas dimensões ou componentes que categorizam os respectivos comportamentos.

A literatura apresenta duas formas de se aplicar o termo dimensões na categorização de CCO. A primeira forma é entender dimensão como sendo o nível onde os comportamentos ou atos de cidadania ocorrem.

A primeira menção a dimensões de CCO em publicações no *Journal of Applied Psychology* foi feita por Smith *et al* (1983) que elencam altruísmo, ou ajuda especificamente a outras pessoas, e complacência geral, que engloba a organização como um todo, como duas delas.

Moorman (1991) apresentou duas dimensões mais abrangentes onde os CCO estariam contidos: aqueles direcionados aos indivíduos (CCOI) e aqueles direcionados à organização (CCOO). Estas dimensões muito se assemelham as anteriores.

A segunda forma é entender dimensão como componentes ou grupos de comportamento. Dentro dessa linha há várias dimensões, componentes ou grupos de comportamento que caracterizem CCO.

Siqueira (2003) e Verchai e Laner (2008) categorizam os comportamentos conforme preconizado por Katz e Kahn (1978), usando cinco dimensões auto-explicativas:

- a) Atividades de cooperação com os demais membros da organização;
- b) Ações protetoras ao sistema ou empresa;
- c) Sugestões criativas voluntárias para melhoria organizacional;
- d) Auto-treinamento e;

e) Criação de uma atitude favorável em favor à organização.

Shapiro (2002), em seu trabalho sobre a relação entre contrato psicológico e CCO, além de mencionar os componentes já apresentados, menciona outros vinculados ao contrato psicológico que incluem:

- a) Virtude cívica;
- b) Lealdade;
- c) Ajuda;
- d) Cortesia e;
- e) Conscienciosidade.

Examinado os papéis do envolvimento com a atividade e a centralidade do trabalho em prever CCO e também performance do trabalho surgem como dimensões de CCO a conscienciosidade, a esportividade, a cortesia, o altruísmo e a virtude cívica (DIEFENDORFF *et al*, 2002).

Dunlop e Lee (2004), ao examinarem como comportamentos desviantes de profissionais e a CCO afetam a organização, citam como componentes de CCO comportamentos de ajuda, virtude Cívica e esportividade.

Segundo estes autores, conscienciosidade ocorre quando alguém é pontual, altamente atencioso, indo além das expectativas ou exigências normais. Esportividade ocorre quando alguém demonstra maior tolerância a situações aquém das ideais, não externando grande aborrecimento em face de problemas menores. Cortesia refere-se a comportamentos que previnam a ocorrência de problemas com os outros profissionais fazendo coisas como dar avisos prévios e passando a frente informações úteis.

Altruísmo, comportamento de ajuda, ou simplesmente ajuda, referem-se a comportamentos de auxílio aos outros em problemas já conhecidos relacionados às tarefas existentes. A virtude cívica refere-se ao fato de alguém contribuir com questões políticas nas organizações de forma responsável mostrando um senso de responsabilidade e comprometimento com a mesma. Lealdade descreve a disposição dos funcionários para subordinar os seus interesses pessoais em benefício da organização e para promover e defender a organização.

Bolino *et al* (2002) apresentam como componentes de CCO, além de lealdade, a obediência, que descreve a disposição dos funcionários para aceitar e cumprir as regras da organização, regulamentos e procedimentos e a participação, que descreve o desejo de funcionários em participar ativamente de todos os aspectos da vida organizacional e a participação que descreve o desejo de funcionários de participar ativamente em todos os aspectos da vida organizacional e se divide em social, de advocacia e funcional.

A participação social descreve o envolvimento ativo dos funcionários nos assuntos da empresa e a participação em atividades sociais dentro da organização. A participação de advocacia descreve a disposição dos funcionários para a controversia, com o intuito de melhorar a organização, fazendo sugestões, inovando e incentivando outros funcionários a participar. Participação funcional descreve as contribuições dos trabalhadores que excedem o trabalho estabelecido.

Gomes (2011) em seu trabalho sobre as dimensões envolvidas no constructo que define as intenções comportamentais de cidadania organizacional, defende que a vasta quantidade de dimensões e antecedentes existentes na literatura podem ser reunidos em quatro macro-dimensões: comportamentos de ajuda, iniciativa individual, empenho extra e defesa da organização desde que entendidas as interações, superposições e as proximidades conceituais entre as diversas visões dos pesquisadores.

A primeira dimensão, comportamentos de ajuda, “inclui gestos voluntários de ajuda a um colega quando ele possui problemas relacionados ao trabalho; a demonstração da capacidade do trabalhador em lidar com conflitos interpessoais, facilitando a relação entre trabalhadores, a fim de manter um ambiente de trabalho harmonioso; o encorajamento e o reforço à realização e o desenvolvimento profissional dos colegas de trabalho; e a exibição de gestos de prevenção e planejamento, com o intuito de evitar problemas” Gomes (2011, p.100).

Os fatores que compõe Comportamentos de Ajuda são: Altruísmo, CCO dirigidos aos indivíduos, *Cheerleading* (motivador), Cortesia, *Peacekeeping* (Pacificador), Facilitação interpessoal, Ajuda interpessoal, Esportividade, Participação Advocatícia, Cooperação com colegas, Comportamento de ajuda e Harmonia interpessoal.

A segunda dimensão, iniciativa individual, consiste em: “comportamentos de comunicação com outros no ambiente de trabalho, buscando melhorar o desempenho

grupal e individual; possuir engajamento político nos processos da organização, incluindo a expressão de opiniões e novas idéias, além de encorajar os outros a fazer o mesmo; atos voluntários de criatividade e inovação, que podem ser pequenas modificações ou intervenções mais substanciais.” Gomes (2011, p. 100).

Os fatores que compõe Iniciativa Individual são: Participação Organizacional/Social, Sugestões criativas ao sistema, Virtude cívica, Voz, Iniciativa Individual, Espírito de Iniciativa e Dedicção ao trabalho (tomar iniciativa para resolver um problema de trabalho).

A terceira macro dimensão, Empenho Extra, se refere à “dedicação e empenho dos trabalhadores em prol da organização, incluindo realização de horas-extras; trabalhar mais que o necessário; participar de eventos que não são obrigatórios, mas que são considerados importantes; procurar estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho; e ler e manter-se informado sobre assuntos da organização.” Gomes (2011, p. 101).

Empenho Extra é composto pelos fatores: Conscienciosidade, Dedicção ao trabalho (trabalhar arduamente), Comportamento extrapapel, Indústria pessoal, Auto-treinamento e Participação funcional.

Finalmente, a última macro dimensão é a de defesa organizacional, que engloba “comportamentos de promover voluntariamente a imagem da organização fora do ambiente de trabalho; defender a organização contra ameaças externas; e contribuir para a boa reputação da organização” Gomes (2011, p.101).

Esta macro dimensão possui Incentivador Leal e Proteção ao sistema/recursos da organização, como fatores.

Neste trabalho serão considerados os componentes adotados por Gomes (2011).

Os antecedentes de CCO são apresentados na próxima seção.

2.2.2 Antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Muito se discute e respeito dos fatores que compõem os antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional e, ao contrário da sua definição de CCO ou

das categorias de ações que os compõem, não há um consenso na literatura sobre os mesmos, ou sobre quais seriam preponderantes.

Os antecedentes dos CCO são normalmente considerados constituídos de fatores psicológicos que representam afetos ou elementos de cognição, principalmente aqueles relacionados aos conceitos de justiça organizacional (SIQUEIRA, 2003).

Afetividade se refere ao estado emocional que se manifesta no contexto do trabalho, ou seja, resultado das interações e percepções do trabalhador em relação aos outros profissionais e à organização, estritamente inseridas no ambiente organizacional, onde aspectos pessoais relacionados à disposição são descartados (SIQUEIRA, 2003).

Inclui-se nestes afetos satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho, relacionados ao desempenho da atividade ou natureza do trabalho e comprometimento organizacional afetivo, relacionado à organização (SIQUEIRA, 2003).

O envolvimento com o trabalho como antecedente dos CCO, observados através de avaliações feitas por supervisores, também foi alvo de estudo de Diefendorff *et al* (2002), onde o envolvimento é definido como o grau segundo o qual alguém é cognitivamente preocupado, engajado e interessado com o seu trabalho atual. Estes autores levantam a importância de não se confundir envolvimento com o trabalho com centralidade no mesmo, o qual se refere ao quanto alguém considera seu trabalho fundamental em sua vida.

Envolvimento, satisfação e comprometimento no trabalho também são apresentados por Lee *et al* (2004) como antecedentes dos CCO, sendo que os mesmos avaliaram mais a fundo o envolvimento no trabalho, definindo este como um constructo possuidor de 3 dimensões, associadas ou a organização ou ao ambiente de convívio externo. As dimensões são: Ligações, que se referem às ligações que pessoas têm entre si ou entre suas atividades; Ajuste, que se refere ao ajuste entre os empregados e as suas comunidades, assim como os outros aspectos de seus "espaços vitais", e o Sacrifício, que se refere à facilidade com que as ligações podem ser quebradas (do que as pessoas desistiriam se deixassem as suas atuais posições).

Com relação ao comprometimento e satisfação com o trabalho, Bolino *et al* (2002) expõe que estes elos afetivos ao mesmo tempo que são considerados como antecedentes dos CCO também podem ser vistos como resultado do mesmo, pois, em um ambiente

onde as trocas sociais são estabelecidas com outras consideradas pessoas leais, obedientes, envolvidas e assim por diante, é plausível que tais estados psicológicos sejam diretamente influenciados.

Os afetos assim, inseridos em uma dinâmica de trocas sociais, seriam elementos mantenedores e também mantidos pelo capital social da organização, contexto no qual se torna mais compreensível como os elementos afetivos, embutidos em tais trocas possam se mostrar efetivas como antecedentes dos CCO (BOLINO *et al*, 2002).

No que tange aos elementos cognitivos, Siqueira (2003) elenca a percepção de reciprocidade organizacional, a percepção de suporte organizacional e o comprometimento organizacional calculativo como aqueles capazes de representar os antecedentes de CCO e indica que estes igualmente derivados das teorias de troca social.

Segundo Siqueira (2003) comprometimento organizacional calculativo é derivado da teoria de “*side-bets*” de Becker (1960) compreendendo crenças relativas a perdas ou custos associados à ruptura da relação de troca com a organização. Percepção de suporte organizacional é composto por um conjunto de crenças sobre o grau em que a organização mostra-se comprometida com os empregados. A percepção de reciprocidade organizacional é um conceito derivado do princípio de reciprocidade, concebido como um conjunto de crenças acerca do estilo de retribuição adotado pela organização perante as contribuições conferidas por seus empregados.

As percepções de justiça organizacional como sendo capazes de influenciar uma variedade de atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho são também apresentadas com antecedentes de CCO (UMPHRESS *et al*, 2003). Tais percepções são vistas como possuidoras tanto de componentes afetivas como cognitivas que, por sua vez, podem gerar ações de CCO ou antecedentes dos mesmos, como satisfação e comprometimento com o trabalho, por exemplo. Essas percepções de justiça são influenciadas pelos laços sociais expressivos e instrumentais entre os empregados e superiores e entre si (UMPHRESS *et al*, 2003), e, o que vai de encontro a base de troca social adotada por Siqueira (2003).

Cabe aqui uma conceituação mínima: Percepções de justiça organizacional são avaliações individuais dos empregados se as suas organizações tratam seus membros justa ou injustamente (UMPHRESS *et al*, 2003).

As percepções de justiça organizacional são consideradas sob três aspectos: justiça no tratamento dos empregados (interacional), justiça nos processos (processual) e justiça de resultados (distributiva). A justiça interacional se refere à percepção dos empregados sobre a relação com e como eles são tratados por seus superiores. A justiça processual diz respeito à percepção de justiça nas regras e processos usados pela organização na distribuição dos resultados. Finalmente, justiça distributiva se refere à percepção dos empregados sobre a justiça relativa à parcela efetiva que lhes foi reservada nos resultados (UMPHRESS *et al*, 2003).

Shapiro (2002) define justiça processual como aquela que envolve avaliações sobre um horizonte de longo prazo enquanto que justiça distributiva envolve avaliações discretas de decisões pontuais e específicas. Em seu trabalho, Shapiro (2002) expõe que a aceitação das normas de reciprocidade e a confiança dos empregados na organização, por parte dos empregados, são moderadoras da relação entre as suas induções e as dimensões da advocacia e participação funcional da relação entre a percepção das obrigações da organização e as dimensões de advocacia e participação funcional.

Shapiro (2002) defende que ao contrário das hipóteses, justiça processual e interacional não são moderadoras entre as induções dos empregados e os comportamentos de cidadania organizacional.

Uma linha de estudo dentro do conceito de justiça organizacional está relacionada à interação entre o empregado e os superiores, em suma, ao papel da liderança. Na visão de Tepper e Taylor (2003) o relacionamento entre supervisores e subordinados possui correlação com a percepção de justiça organizacional processual e por sua vez com os comportamentos de cidadania organizacional. Ao analisar um modelo proposto, onde usando dados obtidos de uma pesquisa com 373 membros da guarda nacional americana, estes autores constaram que o tratamento dos supervisores sobre os subordinados possuía influência direta no comportamento extra-papel dos mesmos, desde que estes atores percebessem tanto este tratamento quanto as ações como, de fato, extra-papel

Wang *et al* (2005) alarga essa perspectiva desenvolvendo um modelo estrutural onde a liderança transformacional, pela qual os empregados são postos a perceber, internalizar e priorizar uma causa coletiva mais abrangente ante seus interesses individuais, é um forte fator para um alto nível de troca e interação entre líder e subordinado e esta, por sua vez, está positivamente correlacionada tanto aos CCO quanto

a performance no trabalho. Esse fato, segundo estes autores, é esperado porque CCO ajuda a preencher as obrigações de reciprocidade dos chamados seguidores, e representa uma moeda de troca difusa, não específica e fracamente definida em termos de duração.

Para defender esta perspectiva e avaliar seu modelo, Wang *et al* (2005) desenvolveram uma pesquisa empírica com 162 profissionais, realizada na China, que comprovou suas hipóteses. A realização do estudo na China, porém, pode trazer em seus resultados uma grande carga cultural associada às características deste país.

Outros fatores que são considerados como elementos influenciadores dos CCO foram estudados por Oosterhof *et al* (2003), que examinaram como a dissimilaridade educacional e funcional de membros, os quais compõem times multidisciplinares é relacionada à identificação destes com o grupo e à ocorrência dos CCO, assim como as variáveis contextuais correspondentes moderam tais relações. O termo dissimilaridade informacional é utilizado para reunir as dissimilaridades educacional e funcional e se refere à diferença entre um empregado foco e seu companheiro de time em termos de educação e especialização funcional, tendo em vista que estas variáveis indicam diversidade de informação e perspectiva.

Neste trabalho serão considerados os antecedentes elencados por Siqueira (2003) considerando-se que as cognições, sendo estas favoráveis à organização, são as causadoras de sentimentos de afetividade do empregado.

2.2.3 Resultantes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

A própria definição de comportamentos de cidadania organizacional revela a natureza de suas resultantes, pois expressam ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização (SIQUEIRA, 2005), assim, entende-se que as resultantes dos CCO traduzem, em primeira instância, a fatos, dentro do âmbito intra-organizacional, percebidos como de interesse e que expressam valor, em suma benéficos.

Outros pesquisadores desenvolveram estudos que relacionam antecedentes de CCO a desempenho da tarefa, seja mediado por CCO ou de forma direta. Segundo Dunlop e Lee (2004) o desempenho da tarefa tem sido reconhecido pelos pesquisadores como sendo o aspecto mais importante dos comportamentos no trabalho, sendo eventualmente

considerado como sinônimo de desempenho global de emprego, consequentemente CCO são assumidos como influenciadores diretos do desempenho da tarefa.

Isso se deve ao fato de que na medida em que as pessoas se engajam em comportamentos onde prevalece uma visão coletiva e que permitam o alcance e manutenção de objetivos compartilhados antes dos individuais, entende-se que este ambiente é propício para aumento das trocas sociais e melhoria do desempenho das atividades (WANG *et al*, 2005). Diefendorff *et al* (2002) e Lee *et al* (2004) defendem que o envolvimento com o trabalho é um predecessor significativo para a identificação de CCO e desempenho no trabalho.

Além de estarem positivamente relacionados ao desempenho da tarefa, os antecedentes e dimensões de CCO são, por vezes, considerados como fortes predecessores do desempenho da empresa como um todo. Dunlop e Lee (2004) sugerem que os CCO podem servir para aumentar a performance geral da organização. Isto pode ocorrer, pois mesmo não apoiando diretamente nas atividades cerne (técnicas ou produtivas) da organização, apoiam o ambiente social onde tais atividades ocorrem.

Em suma, as ações de cidadania promovem um ambiente fértil para melhoria do desempenho da tarefa seja ao nível individual, do grupo e por fim da organização.

Para analisar esta abordagem, seu estudo focou a respeito de como os CCO podem ser afetados por comportamentos inadequados, ou seja, contrários aos de cidadania organizacional, e através de um modelo de regressão linear múltipla onde 364 funcionários e 96 supervisores de redes de *fast food* na Austrália foram submetidos a uma pesquisa de campo.

O mesmo é defendido por Siqueira (2003), que estabelece as dimensões de CCO sobre bases de trocas sociais. Assim, ao se estabelecer um fértil ambiente de trocas sociais na organização onde ações assentadas sobre visões coletivas são privilegiadas, cria-se a possibilidade de melhoria do desempenho da organização como um todo.

Bolino *et al* (2002), por sua vez, propõem que os CCO contribuem para o aumento do desempenho da organização ao contribuírem com o capital social da mesma.

Como já apresentado por Dunlop e Lee (2004) e Siqueira (2003), os CCO geram e se baseiam em trocas sociais estabelecidas entre os atores envolvidos no ambiente intra-organizacional.

Para Bolino *et al* (2002) os CCO são na verdade fundamentais para a criação e manutenção do capital social da organização e, este, por sua vez, é um fator crítico para criar vantagem competitiva sustentável. Apesar de não sustentadas empiricamente, suas proposições são muito interessantes e bem embasadas no que tange a teoria.

Segundo estes autores, o capital social “é um recurso derivado do relacionamento entre indivíduos, organizações, comunidades ou sociedades. Semelhante a outras formas de capital (material ou humano), capital social é considerado um ativo valioso. Entretanto, enquanto o capital material é expresso por ferramentas ou máquinas, e capital humano é expresso por educação, treinamento, ou experiência, capital social é expresso pela existência de estreitas relações interpessoais entre os indivíduos.

O capital social é composto por três dimensões: Estrutural, relacional e Cognitiva. A dimensão estrutural se refere às redes de ligações entre os indivíduos, as configurações dessas ligações e o poder de apropriação dessas redes. A dimensão relacional se refere à afeição, confiança e identificação. A dimensão cognitiva é composta por linguagem e narrativa compartilhadas (BOLINO *et al*, 2002).

Estas dimensões por sua vez compõem um constructo que estaria positivamente relacionado ao desempenho da organização e a geração de valor, pois resolve questões de coordenação, reduz custos de transação e facilita o fluxo de informação entre e através dos indivíduos.

Além disso, baseado na Teoria dos Recursos, o capital social seria um recurso, inimitável, raro, insubstituível e de alto valor, complementar aos demais recursos da empresa (Barney, 1991) e por isso um fator gerador de vantagem competitiva sustentável se considerado em complementaridade com outros recursos da organização.

Em suma, como dimensões de CCO referentes a lealdade, obediência, participação funcional, participação social e participação de advocacia são análogas aos comportamentos que se manifestam em comunidades de prática, inseridas no ambiente organizacional, os mesmos se traduzem nas dimensões do capital social. Em face disso, Bolino *et al* (2002) apresentam um modelo onde as referidas dimensões de CCO são

fatores criadores e mantenedores dimensões de capital social e, este por sua vez, está positivamente relacionado ao desempenho organizacional.

2.3 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS TEMPORÁRIAS

2.3.1 Pontos de Intersecção

Embasados nos conceitos teóricos considerados neste trabalho e apresentados na seção anterior, podemos entender que existem fortes pontos de intersecção entre os comportamentos de cidadania organizacional e o contexto presente em estruturas organizacionais temporárias.

O primeiro é a questão da temporalidade. Apesar de termos a ideia de que uma organização requer estar necessariamente associada a conceitos de continuidade e sobrevivência, autores como Toffler (1970) defendem que as mudanças que as organizações precisam estrategicamente enfrentar, lhes fornece um caráter temporário, dentro da percepção daqueles que nelas trabalham, como se entende do trecho a seguir:

Assim como organizações resistem por períodos mais longos ou mais curtos, o mesmo, também, ocorre nas relações dos indivíduos com qualquer estrutura organizacional específica. ... E quando uma reorganização acentuada altera essa estrutura, redefinindo ou redistribuindo esses papéis, podemos dizer que a organização antiga morreu e uma nova surgiu para tomar o seu lugar. (Toffler, 1970, p.90)

Por outro lado, estruturas organizacionais temporárias, “nascidas” para “morrer”, podem trazer características que esperamos identificar apenas na presença da ideia de permanência, característica elementar de organizações burocráticas, tais como lealdade ou subordinação.

As constatações apresentadas acima nos alertam para o cuidado que se deve tomar ao se estudar a real influência da temporalidade nas estruturas temporárias. Ao se analisar as dimensões dos CCO e seus antecedentes, poderíamos esperar que a temporalidade gerasse um efeito negativo entre estes constructos. Assim, devido à suposta ausência do conceito de continuidade, poder-se-ia esperar que os CCO se manifestem de forma tímida nas organizações temporárias ou até mesmo ausentes.

Ao invés disso, na verdade, a presença de CCO em organizações temporárias é esperada devido ao fato de que os respectivos comportamentos são resultado de fortes trocas sociais (BOLINO *et al*, 2002; SIQUEIRA, 2003; UMPHRESS, 2003) e, como as relações entre os indivíduos nestas organizações se mostram mais constantes e, praticamente, indispensáveis (TOFFLER, 1970; MINZBERG, 1985; BECHKY, 2006), entendemos que o sucesso da estrutura adhocratia de uma organização temporária só é possível com a existência de um forte ambiente de inter relação pessoal.

Além disso, Bolino *et al* (2002) ao defender que os CCO são ambos antecedentes e resultantes do capital social da empresa, demonstra o papel que tais comportamentos podem representar em um ambiente onde a temporalidade e as trocas sociais possuem um papel fundamental, tal qual visto em adhocracias (TOFFLER, 1970).

Ao se mobilizar um grupo de pessoas com alta expertise, possivelmente desconhecidas entre si, em times multidisciplinares, para desenvolvimento de atividades de natureza única, uma organização temporária deposita nos ajustes mútuos, na descentralização de poder, na flexibilidade de coordenação e na competência e reputação pessoal a dinâmica do trabalho (MINTZBERG, 1985).

Este ambiente se cerca de fortes expectativas de papéis, sejam estruturais ou decretados, que na verdade se tornam delineadores das percepções destes profissionais e regem as fortes pressões sociais que se fazem presentes (BECHKY, 2006), que são motivadoras das trocas sociais que fundamentam os CCO.

As trocas sociais são, assim, outro forte ponto de interseção entre os conceitos teóricos relacionados aos CCO e às organizações temporárias.

A fundamentação teórica elencada também mostra um papel fundamental referente à percepção dos empregados em relação à justiça organizacional e às relações com a supervisão (TEPPER e TAYLOR, 2003; LEE *et al*, 2004; UMPHRESS *et al*, 2005). Como a coordenação em organizações temporárias se sustenta sobre os ajustes mútuos e regras semi-informais, calcadas na reputação e experiência dos profissionais e nas relações horizontais com forte troca de conhecimento e informações (ASHEIM, 2002; BECHKY, 2006), espera-se que os CCO tenham um papel relevante nestas organizações.

As linhas de comando outrora hierárquicas nas organizações permanentes se baseiam na horizontalidade e expectativas futuras. A obediência e lealdade, antes sentidas

de forma hegemônica nas organizações burocráticas, são sentidas nas organizações temporárias como uma prerrogativa da própria atividade que elas exercem e dos objetivos que perseguem, ou melhor, como um papel a ser assumido dentro da dinâmica do trabalho (TOFFLER, 1970; BECHKY, 2006). Assim, os comportamentos de cidadania, principalmente aqueles que mais refletem as trocas sociais, se mostram não somente possíveis como também necessários.

Para Oosterhof *et Al* (2003), altos níveis de CCO são valiosos em equipes multidisciplinares, pois a natureza complexa e dinâmica das tarefas e o conhecimento especializado e expertise dos membros da equipe trabalhando neste contexto torna difícil a tarefa de especificar e controlar o comportamento individual. Oosterhof *et Al* (2003), porém, ressalta que a cooperação proativa e iniciativa, características de comportamentos de cidadania, podem ser difíceis de ocorrer no caso de haver diferenças educacionais e de experiência significativas entre os membros da organização temporária.

Frente a isso Toffler (1970) define o perfil dos gestores de uma organização adhocrática, os quais funcionam como coordenadores entre os vários grupos transitórios de trabalho, sendo habilidosos em entender a linguagem destes diferentes grupos de especialistas e capazes de se comunicar através dos mesmos, traduzindo e interpretando essas linguagens entre as equipes. Ao cruzarmos esse ambiente de interação com os conceitos de envolvimento com o trabalho é possível considerar a influencia resultante nos CCO (DIEFENDORFF , 2002; LEE, 2004).

3 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ESTUDO

Para avaliar como se manifestam os comportamentos de cidadania organizacional em estruturas organizacionais temporárias propomos a adoção de um modelo baseado naquele apresentado por Siqueira (2003), no que se refere aos antecedentes de CCO, e no constructo desenvolvido por Gomes (2011), para representação das suas dimensões.

Existem outros modelos que buscam relacionar os CCO, tanto com seus antecedentes como com suas resultantes, tais como os modelos trazidos e empiricamente analisados por de Wang et Al (2005), o modelo de Tepper and Taylor (2003) Dunlop and Lee (2004), Diefendorff et Al (2002) Lee et Al (2004) e Shapiro (2002). Cujas bases teóricas foram descritas na seção anterior.

O modelo apresentado por Siqueira (2005), adotando as macro-dimensões trazidas por Gomes (2011), foi escolhido por oferecer questionários desenvolvidos e validados através de pesquisas realizadas no Brasil, o que lhe confere grande poder de aplicação dentro do universo de pesquisa adotado neste trabalho.

A Figura 1 apresenta o modelo proposto para pesquisa, o qual é composto pelos antecedentes cognitivos: percepção de reciprocidade organizacional, percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional calculativo; pelos antecedentes afetivos: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Os comportamentos de cidadania organizacional, por sua vez, são compostos por quatro macro dimensões: comportamento de ajuda, iniciativa individual, defesa organizacional e empenho extra.



Figura 1 – Modelo para Comportamentos de Cidadania Organizacional em Organizações Temporárias - Fontes: Siqueira (2003) e Gomes (2011).

As cognições são entendidas aqui como sendo as percepções que os empregados possuem acerca das relações de troca social que mantêm com a organização, as quais seriam capazes de influenciar a base psicológica que gera os afetos destes empregados com a empresa. Tais percepções envolvem a crença do empregado de que a interrupção desta relação acarretaria custos para si mesmo, que a organização se preocupa com ele e se comporta de forma recíproca frente a suas ações espontâneas.

A partir deste modelo e frente aos notáveis pontos de interseção entre as teorias relacionadas às organizações temporárias e comportamentos de cidadania organizacional, elencados na seção anterior, entendemos que estas organizações são ambientes propícios para uma maior ocorrência de comportamentos de cidadania organizacional e que estes são influenciados diretamente pelas variáveis afetivas envolvidas. Para esse entendimento definimos a seguinte hipótese:

H1: Os afetos que os profissionais de estruturas organizacionais temporárias possuem pela empresa estão positivamente relacionados aos comportamentos de cidadania organizacional.

Mesmo tendo um papel relevante dentro das relações entre os profissionais e a empresa, e também entre os empregados, o conjunto de variáveis cognitivas não influenciam os CCO, apesar de estarem fortemente relacionadas às variáveis de natureza afetiva. Para esse entendimento definimos as seguintes hipóteses:

H2: As cognições dos profissionais de estruturas organizacionais temporárias não estão relacionadas aos comportamentos de cidadania organizacional;

H3: As cognições dos profissionais de estruturas organizacionais temporárias estão positivamente relacionadas aos afetos que estes nutrem pela empresa.

Por fim, foi verificado o efeito mediador dos afetos na relação entre as cognições e os CCO, resultando na seguinte hipótese:

H4: As cognições dos profissionais de estruturas organizacionais temporárias afetam os comportamentos de cidadania organizacional por meio dos afetos que estes possuem pela empresa.

As hipóteses definidas são ilustradas na Figura 2, enquanto que a metodologia empregada para obtenção dos dados necessários para análise que responde à nossa pergunta de pesquisa e permite avaliar tais hipóteses, tal como o tratamento dos dados obtidos, é apresentada na seção a seguir.

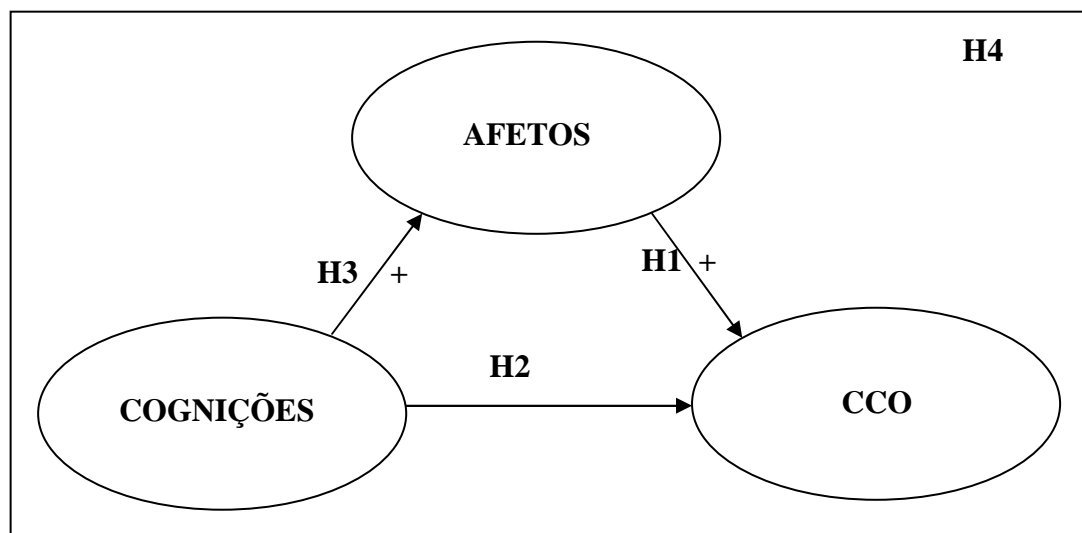


Figura 2 – Modelo e Hipóteses de Pesquisa

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Ao longo dos estudos buscamos consolidar o conhecimento teórico já obtido sobre o tema CCO em organizações perenes dentro das EOT, entendendo os fatores que os compõem, as variáveis que os influenciam e reavaliando suas dimensões, assim, no que tange a tipologia proposta por Vergara (2009), a pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como explicativa.

Quanto aos meios, a pesquisa foi de campo, que foi realizada com a adoção de questionários desenvolvidos e validados por outros autores e respondidos por profissionais que trabalham em empresas que possuem características compatíveis com as organizações temporárias descritas na seção 2.

A metodologia de pesquisa adotada neste trabalho foi dividida em duas etapas.

Na primeira etapa, com o objetivo de avaliar o alinhamento do referencial teórico com a pergunta de pesquisa e com o que já foi achado e discutido sobre o tema, foi executada uma pesquisa bibliográfica elencando os trabalhos relacionados os conceitos teóricos relacionados aos comportamentos de cidadania organizacional e organizações temporárias, os quais são percorridos em nosso referencial teórico apresentado na seção 2.

Após leitura destes conceitos teóricos, um modelo de comportamentos de cidadania organizacional foi aplicado no campo das EOT, de forma a permitir analisar como tais comportamentos se manifestam neste tipo de arranjos organizacionais, o que é objeto de nossa pergunta de pesquisa.

A segunda etapa teve o objetivo de testar as hipóteses levantadas relacionadas ao modelo proposto através da realização do tratamento e análise dos dados obtidos por meio do levantamento de campo.

Os dados foram analisados por meio de uma análise fatorial exploratória, com os devidos ajustes, validações e verificações de confiabilidade apresentados, enquanto que as relações entre os conjuntos de fatores obtidos pela análise fatorial foram avaliadas por Modelos de Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modelling*).

4.1 COLETA DE DADOS

4.1.1 Universo e amostra

Empresas de engenharia normalmente empregam a estrutura de projeto na realização de suas atividades. Estas empresas costumam adotar um formato orgânico matricial que se molda e adequa ao tipo, tamanho e complexidade de suas demandas. Os times de projeto são montados com o intuito de atender a escopos específicos e permanecem juntos até o término dos serviços. Quando isso ocorre, eles são alocados em outra “força tarefa” em outro projeto. Esse fato confere um forte caráter de temporariedade dentro das atividades realizadas em empresas de engenharia.

Os times normalmente são multidisciplinares, contam com profissionais de alta expertise e não costumam necessariamente estar juntos em outros projetos.

Estas características mostram como empresas de engenharia possuem uma estrutura similar a estrutura adhocrática descrita na seção 2, permitindo que as enquadremos como empresas que empregam estruturas organizacionais temporárias e assim utilizando-as neste trabalho.

O universo representativo da pesquisa é composto pelas empresas de engenharia com sede no Rio de Janeiro e São Paulo. O sindicato patronal das empresas de engenharia do Brasil, o SINAENCO (Sindicato da Arquitetura e da Engenharia), reúne 47.152 empresas instaladas no Brasil (PERFIL do Setor da Arquitetura e Engenharia Consultiva, 2009), com 272.722 trabalhadores (RAIS do Setor da Arquitetura e Engenharia Consultiva, 2010), sendo que a maior parte delas se concentra nos estados incluídos neste trabalho. A Tabela 1 apresenta o número de trabalhadores das empresas no Rio de Janeiro e São Paulo que representam 48,31% do total.

Tabela 1 - Estoque de profissionais por categoria ocupacional do segmento da Arquitetura e Engenharia por unidade federativa 2010.

UF	711 - Serviços de arquitetura e engenharia e atividades técnicas relacionadas	712 - Testes e análises técnicas	Total	%
Total	253339	19383	272722	100,00%
SP - São Paulo	78818	8042	86860	31,85%
RJ - Rio de Janeiro	40336	4545	44881	16,46%

Fonte: RAIS do Setor da Arquitetura e Engenharia Consultiva, 2010 – SINAENCO.

Neste trabalho, cinco empresas de engenharia com sede no eixo Rio/São Paulo foram consultadas sobre a possibilidade de seus profissionais participarem dessa pesquisa, tendo em vista que o autor deste estudo possui o cargo de diretor executivo de uma dessas empresas e tem contato direto com os diretores das outras empresas. Estas empresas reunidas possuem em seus quadros cerca de 2500 profissionais. .

Diante da resposta afirmativa das respectivas diretorias à primeira consulta, foram enviados pedidos formais para participação na pesquisa e que foram avaliados pelos respectivos departamentos de Recursos Humanos (RH). Estes pedidos são apresentados no apêndice I.

Das cinco empresas consultadas apenas 2 tiveram a aprovação de seus departamentos de RH, sendo que uma delas só poderia publicar a pesquisa a partir de uma data que inviabilizaria a realização do trabalho em face aos prazos existentes.

Os responsáveis pelos departamentos de RH justificaram a negativa dizendo que a pesquisa era muito “pesada” e que muitas perguntas dos questionários tinham um caráter muito “perigoso”. Mesmo com a nossa insistência em saber, ao menos, as reais razões para a não publicação dos questionários, não houve, por parte destes departamentos, qualquer resposta formal.

Com a negativa final, a estratégia de obtenção de respondentes foi alterada para divulgação direta do questionário via correios eletrônicos de todos os profissionais conhecidos dentro de empresas que lidam com estruturas de projeto. As solicitações para participação enviadas por correio eletrônico são apresentadas no apêndice II.

O total de profissionais contatados inicialmente foi de cerca de 500 profissionais, entretanto, vários destes repassaram a solicitação para outros profissionais ou a publicaram em redes sociais, o que aumentou a quantidade de pessoas acessadas para cerca de 600, o que significa um percentual de 0,5% do universo de profissionais.

A coordenação do mestrado executivo da EBAPE-FGV, por meio de sua secretaria, também publicou o link do questionário para os alunos da escola, com a ressalva que apenas aqueles que trabalham com atividades relacionadas a projeto deveriam respondê-lo.

O total de respondentes foi de 123, sendo que apenas 86 estavam completos, o que representa uma taxa de retorno de aproximadamente 14,3%.

A seguir apresentamos o instrumento de coleta.

4.1.2 Instrumento de Coleta

A coleta dos dados foi realizada através de um questionário, auto administrado, composto por três partes. A primeira parte continha a apresentação do estudo, as instruções gerais e os contatos para envio da resposta, a segunda foi composta pelo fichamento do respondente, para obtenção de dados categóricos, e a terceira compreendeu o questionário propriamente dito, composto por sete escalas e 87 itens, descritos a seguir.

O questionário para a obtenção dos dados categóricos foi composto pelas seguintes perguntas: Nome da Empresa, Idade, Sexo, Escolaridade, Tempo de formado, Tempo de empresa, Área de formação e Cargo. As opções de resposta são apresentadas no apêndice III.

Os demais questionários são constituídos pelas escalas que se referem aos antecedentes cognitivos e afetivos dos comportamentos de cidadania organizacional apresentados na seção 3, assim como o conjunto das respectivas macro dimensões também apresentados na mesma seção.

Para as macro dimensões de comportamentos de cidadania organizacional foi utilizada a Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional (EICCOrg) validada e desenvolvida por Gomes (2011) composta por 35 itens (coeficiente Kuder-Richardson KR = 0,924), adotando uma escala 7 pontos.

As quatro macro dimensões possuem dimensões correlacionadas, o que, representa, na prática, a existência de cargas fatoriais associadas. A macro dimensão comportamento de ajuda tem 12 dimensões teóricas associadas, iniciativa individual possui 7 dimensões teóricas associadas, defesa organizacional, possui 2 dimensões teóricas associadas e finalmente empenho extra tem 6 dimensões teóricas associadas. Estas dimensões associadas, apesar de terem sido apresentadas na seção 2.2.1, são reapresentadas abaixo:

- Comportamentos de Ajuda são: Altruísmo, CCO dirigidos aos indivíduos, *Cheerleading* (motivador), Cortesia, *Peacekeeping* (Pacificador), Facilitação interpessoal, Ajuda interpessoal, Esportividade, Participação Advocatícia, Cooperação com colegas, Comportamento de ajuda e Harmonia interpessoal;
- Iniciativa Individual são: Participação Organizacional/Social, Sugestões criativas ao sistema, Virtude cívica, Voz, Iniciativa Individual, Espírito de Iniciativa e Dedicação ao trabalho (tomar a iniciativa para resolver um problema de trabalho);
- Empenho Extra é composto pelos fatores: Conscienciosidade, Dedicação ao trabalho (trabalhar arduamente), Comportamento extrapapel, Indústria pessoal, Auto-treinamento e Participação funcional;
- Esta macro dimensão possui Incentivador Leal e Proteção ao sistema/recursos da organização, como fatores.

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) adotada foi desenvolvida e validada por Siqueira (2008), composta por 25 itens na forma completa e 15 na forma reduzida (adotada neste trabalho), que representam cinco dimensões: satisfação com os colegas ($\alpha = 0,81$), satisfação com o salário ($\alpha = 0,90$), satisfação com a chefia ($\alpha = 0,84$), satisfação com a natureza do trabalho ($\alpha = 0,77$) e satisfação com promoções ($\alpha = 0,81$). Os índices de precisão apresentados se referem a escala em sua forma reduzida.

A escala possui 7 pontos: 1 = totalmente insatisfeito, 2 = muito insatisfeito, 3 = insatisfeito, 4 = indiferente, 5 = satisfeito, 6 = muito satisfeito e 7 = totalmente satisfeito.

A Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET) utilizada foi desenvolvida por Siqueira (2008) e é composta por cinco itens com índice de precisão de 0,78.

Esta escala também possui 7 pontos: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo moderadamente, 3 = discordo levemente, 4 = nem concordo nem discordo, 5 = concordo levemente, 6 = concordo moderadamente e 7 = concordo totalmente.

A Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO2) utilizada foi adaptada e validada por Siqueira (2008). A escala possui nove itens ($\alpha = 0,86$) em sua versão completa e seis itens ($\alpha = 0,86$) em sua versão reduzida, a qual adotada neste trabalho.

Esta escala possui 7 pontos escalonados da mesma maneira que a escala EET.

A Escala de Percepção de Reciprocidade Organizacional (EPRO) adotada contém 18 itens em sua forma completa ($\alpha = 0,97$) e seis itens ($\alpha = 0,94$) em sua forma reduzida, a qual foi adotada neste estudo, e foi desenvolvida e validada por Siqueira (1995).

Esta escala possui 5 pontos que variam de 1 = não dar recompensas a 5 = dar recompensas excelentes.

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF) utilizada é composta por 18 itens ($\alpha = 0,95$) em sua versão completa e foi desenvolvida e validada por Siqueira (2008). A versão utilizada neste estudo foi a versão reduzida composta por cinco itens ($\alpha = 0,93$).

Esta escala também possui 5 pontos: 1 = nada, 2 = pouco, 3 = mais ou menos, 4 = muito e 5 = extremamente.

Por fim, a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) utilizada também foi desenvolvida e validada por Siqueira (2008) e é composta por 15 itens que representam quatro dimensões: perdas sociais no trabalho ($\alpha = 0,72$), perdas de investimentos feitos na organização ($\alpha = 0,71$), perdas de retribuições organizacionais ($\alpha = 0,71$) e perdas profissionais ($\alpha = 0,78$).

Esta escala possui 5 pontos: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = nem concordo nem discordo, 4 = concordo, 5 = concordo totalmente.

Todas as escalas e os respectivos questionários são apresentados no apêndice IV.

4.1.3 Procedimento de Coleta

O questionário foi enviado por correio eletrônico para as empresas participantes. O correio continha uma mensagem de orientação, uma carta anexa de apresentação, a qual é fornecida no Apêndice II deste trabalho, e o link com o site onde o questionário ficou disponibilizado para resposta.

Os questionários foram adequados de forma a ficarem disponíveis na web, com acesso *online*, por meio do sistema Questionários Online FGV e ficaram hospedados no *website* <<http://pesquisa.fgv.br/index.php?sid=58244&lang=pt-BR>>.

Em uma primeira etapa, de forma a testar tanto o procedimento de coleta, como identificar qualquer erro ou falha nos questionários em sua adequação para a web, estes foram disponibilizados inicialmente para um grupo de 80 pessoas da única empresa de engenharia, cujo acesso aos profissionais foi totalmente garantido por sua diretoria.

O principal ajuste, além de pequenas correções em textos ou nas escalas, foi a retirada da obrigatoriedade do campo Nome da Empresa. O que garantiria, segundo muitos respondentes que opinaram a respeito da divulgação, a certeza de que o questionário seria anônimo, aumentando a participação. Como o nome da empresa tinha o único objetivo de prover as empresas participantes um banco de dados a respeito do comportamento de seus profissionais, a identificação das mesmas ante a negativa de participação formal não possuía mais qualquer sentido.

Após os ajustes, os demais respondentes foram convidados para participar da pesquisa.

Todas as demais perguntas foram consideradas obrigatórias, de forma a garantir que fosse possível identificar quais os questionários estariam completos.

O preenchimento dos questionários utilizando-se o sistema Questionários Online FGV, permitiu que as respostas fossem completamente anônimas.

As respostas foram automaticamente incluídas em um banco de dados específico, o que facilitou a próxima etapa deste trabalho, que se trata do tratamento dos dados realizado na próxima seção.

4.2 TRATAMENTO DE DADOS

Este trabalho adotou o método de análise fatorial exploratória e método de modelagem de equações estruturais para avaliar o modelo proposto de forma a permitir responder nossa pergunta de pesquisa e testar as hipóteses elencadas.

A análise fatorial foi realizada com o intuito de obter e validar os fatores contidos nas escalas desenvolvidas pelos autores tomados como base neste estudo e mensurar as respectivas variáveis para serem empregadas no modelo estrutural desenvolvido para verificar as relações causais entre os CCO e as variáveis afetivas e cognitivas que compõem seus antecedentes.

A pertinência dos itens dos questionários aos fatores extraídos pelos autores que os desenvolveram também foi executada. Quando a extração dos fatores se mostrou distinta aos estudos originais, os mesmos foram interpretados recebendo, caso conveniente, uma nova designação.

Ou seja, com a análise foi possível verificar se, tanto as dimensões apresentadas no modelo proposto, quanto os fatores nele obtidos, se mantêm concordantes com o que foi previamente estabelecido a partir do referencial teórico e modelos apresentados por outros autores. A partir daí somente as variáveis que apresentaram medida de confiabilidade aceitável (alpha de Cronbach), compuseram o modelo de análise estudado pelo método de modelagem de equações estruturais (SEM).

Devido às diferenças entre as escalas dos questionários, quais sejam: quantidade de pontos distinta (5 ou 7), variáveis com cargas invertidas e diferentes argumentos de resposta, a análise fatorial foi feita para cada conjunto de variável representado por cada questionário de forma separada, ou seja, uni fatorial.

Para realização das análises fatoriais utilizou-se o programa SPSS. Os dados obtidos das respostas do questionário foram automaticamente exportados para o SPSS e adequadamente organizados.

4.2.1 - Análise Fatorial - Extração de Componentes e Mensuração das Variáveis do Modelo

A figura 3 apresenta os constructos e os fatores constituintes dos modelos teóricos baseados nas dimensões propostas por Siqueira (2003) e Gomes (2011) a partir dos quais foram realizadas as análises fatoriais.

Como se pode observar, existem 3 constructos para cognições, com 6 fatores extraídos e 3 constructos para afetos, com 7 fatores extraídos (SIQUEIRA, 2008). CCO, por sua vez, é composto por um constructo composto por 4 fatores que representam as macro dimensões propostas por Gomes (2011). O embasamento teórico trazido por Gomes (2011) indica, entretanto, que as macro dimensões de CCO, podem constituir-se de fatores, não apresentados no trabalho referenciado como tal, o que nos levou a tratar cada uma dessas macro dimensões como fatores do constructo de CCO.

O método de extração foi o de componentes principais, com rotação VARIMAX (ortogonal). O critério de aceitação do fator foi o de autovalores superiores a 1.0.

A adequação da análise fatorial foi feita a partir da verificação dos valores obtidos no teste de Barlett de esfericidade e pela medida de adequação da amostra (KMO), primando por valores acima de 0,70.

A comprovação da pertinência entre os itens e fatores foi realizada e os itens com baixa carga fatorial, inferiores a 0,60, foram removidos, o que é adequado para o tamanho da amostra (HAIR, 2005).

A comunalidade entre os itens também foi aferida sendo preferencialmente aceitos os valores superiores a 0,50.

A verificação da medida de confiabilidade foi realizada com a obtenção do alfa de Cronbach de cada fator. Os fatores com alfa acima de 0,60 - valor aceitável para estudos exploratórios de acordo com HAIR (2005) - foram aceitos para composição do modelo de análise (SEM).

A abordagem confirmatória dos fatores obtidos, tendo e vista a nova interpretação e designação de alguns destes, foi realizada dentro da modelagem de equações estruturais.

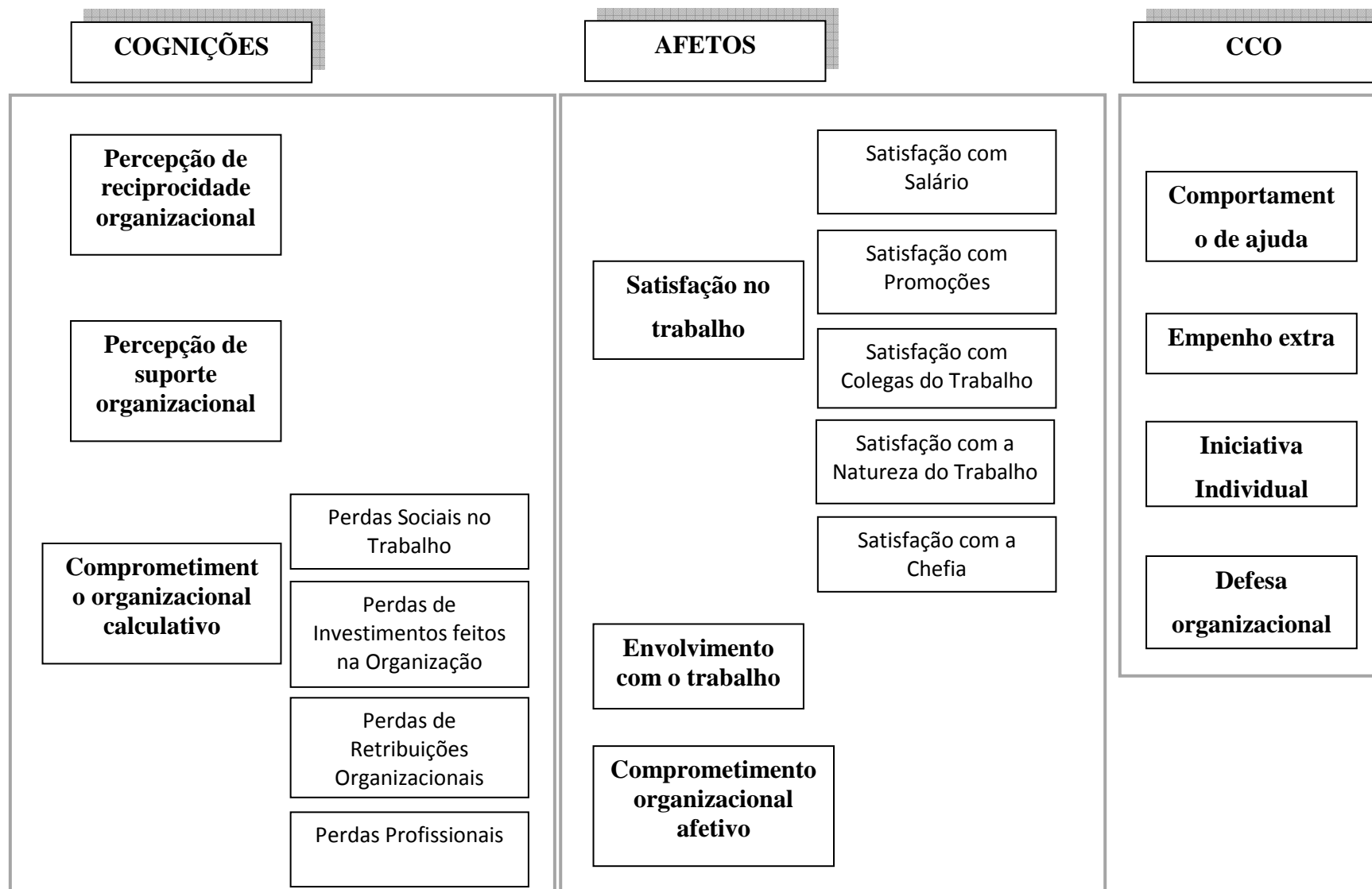


Figura 3 - Componentes do Modelo Teórico Proposto para CCO

Os resultados das análises de componentes do conjunto de variáveis que originalmente representam as cognições estão apresentados nas tabelas a seguir. Os resultados apresentados, nestes casos, dizem respeito sempre a matriz fatorial rotacionada após a exclusão dos itens que apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,60. Os itens excluídos, quando é o caso, são apresentados logo após cada resultado de extração. Também são apresentados os valores de comunalidade, os valores obtidos no teste de Barlett de esfericidade, a medida de adequação da amostra (KMO), a variância explicada e o alfa de Cronbach.

Tabela 2 – Resultado da extração de fatores – Comprometimento Organizacional
Calculativo

Item	Media	Desvio padrão	Comunalidade	Cargas fatoriais		
				Fator 1	Fator 2	Fator 3
ECOC1	2,21	1,042	,665	,353		,730
ECOC4	2,33	1,011	,542	,325		,627
ECOC5	2,70	1,218	,502	,698		
ECOC6	2,98	1,168	,634	,758		
ECOC7	2,33	1,173	,771		,872	
ECOC8	2,34	1,154	,542		,675	
ECOC9	2,07	1,027	,613		,398	,659
ECOC10	2,40	1,098	,618	,715		
ECOC11	2,45	1,165	,555			,717
ECOC14	2,35	,979	,606	,732		
ECOC15	2,15	1,012	,706		,797	

KMO = 0,785

Bartlett's = 283,359 (p=0,00)

% variância explicada = 61,404%

Alpha Cronbach: Fator 1 = 0,749; Fator 2 = 0,756; Fator 3 = 0,712

Os seguintes itens foram removidos da análise por apresentar carga fatorial baixa:

Item 2 - Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta empresa.

Item 3 - Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).

Item 12 - Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.

A tabela a seguir apresenta a interpretação dos fatores obtidos, à luz do referencial teórico, em contraste com as designações originais do desenvolvedor da escala de comprometimento organizacional calculativo.

A distribuição dos itens originais não foi reproduzida na extração realizada, entretanto, ao se examinar cada pergunta, foi possível perceber semelhanças de conceito entre as mesmas. O primeiro fator extraído continha, nos respectivos itens, uma alta carga referente ao aspecto social nas perdas percebidas pelos respondentes refletindo perdas não materiais relacionadas à interação com o ambiente e aspectos sociais, tais como liberdade, costume ao trabalho, conquista de respeito e amizade.

O segundo fator reuniu itens onde há a percepção de perdas não materiais relacionadas a assuntos quantificáveis, mensuráveis ou que remetem a ideia de esforço, tais como tempo, esforço para desempenho da tarefa e investimento feito (dedicação) .

O terceiro fator compunha-se de perdas materiais mensuráveis (salário, benefícios) ou perdas não materiais que afetam a percepção de perdas materiais e mensuráveis, como, por exemplo: salário, benefícios, prejuízo de qualquer natureza, onde se remete a uma conotação financeira ou material e prestígio. Apesar de ser não material e gerar carga alta no primeiro fator (perdas não materiais não quantificáveis), parece estar mais relacionado à prosperidade e aspectos materiais..

As designações originais e novas foram marcadas com cores diferentes para facilitar a visualização.

Tabela 3 – Interpretação dos fatores do comprometimento organizacional calculativo

ITEM	FATOR / CARGA			Designação dos fatores segundo Siqueira (2005)	Interpretação para fins deste trabalho	
	1	2	3		Fato relevante no item	Designação dos fatores
ECOC6	,758			Perdas sociais no trabalho	Liberdade	Perda não material relacionada à interação com o ambiente – aspecto social
ECOC14	,732			Perdas profissionais	Acostumar-se ao trabalho	Perda não material relacionada à interação com o ambiente – aspecto social
ECOC10	,715			Perdas profissionais	Reconquista do respeito	Perda não material relacionada à interação com o ambiente – aspecto social
ECOC5	,698			Perdas sociais no trabalho	Reconquista da amizade	Perda não material relacionada à interação com o ambiente – aspecto social
ECOC7		,872		Perdas de investimentos feitos na organização	Perda do tempo	Perda não material relacionada a assuntos quantificáveis ou mensuráveis
ECOC15		,797		Perdas profissionais	Perda relacionada ao esforço para aprender as tarefas	Perda não material relacionada a assuntos quantificáveis ou mensuráveis
ECOC8		,675		Perdas de investimentos feitos na organização	Perda de investimento	Perda não material relacionada a assuntos quantificáveis ou mensuráveis (o termo investi, utilizado na pergunta, permite ao respondente se afastar de conceitos relacionados a aspectos materiais, tais como dinheiro)
ECOC1	,353		,730	Perdas retribuições organizacionais	Perda salarial	Perda material mensurável
ECOC11			,717	Perdas retribuições organizacionais	Perda de benefícios	Perda material mensurável
ECOC9		,398	,659	Perdas profissionais	Prejuízo à vida profissional	Apesar de ser uma perda não material, o termo prejuízo leva a ideia direta de prejuízo financeiro ou material, o que explica este item ficar neste fator. Ou seja perda não material relacionada a aspectos materiais
ECOC4	,325		,627	Perdas sociais no trabalho	Perda de prestígio	O prestígio, apesar de ser não material e gerar carga alta no primeiro fator, parece estar mais relacionado a prosperidade – perda não material relacionada a aspectos materiais

Tabela 4 – Resultado da extração de fatores – Percepção de Reciprocidade Organizacional

Item	Media	Desvio padrão	Comunalidade	Cargas fatoriais
EPRO1	2,08	,936	,691	,831
EPRO2	2,17	,897	,717	,847
EPRO3	2,05	,906	,765	,874
EPRO4	2,20	1,072	,721	,849
EPRO5	2,44	1,024	,785	,886
EPRO6	2,55	1,134	,755	,869

KMO = 0,847

Bartlett's = 426,135 (p=0,00)

% variância explicada = 73,892%

Alpha Cronbach = 0,928

Tabela 5 – Resultado da extração de fatores – Percepção de Suporte Organizacional

item	Media	Desvio padrão	Comunalidade	Cargas fatoriais
EPSO1	5,26	1,668	,551	,742
EPSO2	4,27	1,778	,791	,890
EPSO3	3,20	1,781	,630	,793
EPSO4	4,38	1,823	,730	,854
EPSO5	3,98	1,769	,787	,887
EPSO6	4,64	1,958	,391	-,625

KMO = 0,861

Bartlett's = 292,098 (p=0,00)

% variância explicada = 64,677%

Alpha Cronbach = 0,674

Os resultados das análises de componentes do conjunto de variáveis que originalmente representa os afetos estão apresentados nas tabelas a seguir.

Tabela 6 – Resultado da extração de fatores – Envolvimento com o trabalho.

Item	Media	Desvio padrão	Comunalidade	Cargas fatoriais
EET1	2,91	1,786	,704	,839
EET2	2,79	1,432	,809	,900
EET3	2,88	1,641	,749	,866
EET4	3,81	1,869	,396	,630
EET5	4,51	1,807	,516	,718

KMO = 0,807

Bartlett's = 208,915 (p=0,00)

% variância explicada = 63,504%

Alpha Cronbach = 0,842

Tabela 7 – Resultado da extração de fatores – Comprometimento Organizacional Afetivo

item	Media	Desvio padrão	Comunalidade	Cargas fatoriais
ECO A1	3,36	,993	,795	,892
ECO A2	3,28	,903	,841	,917
ECO A3	3,07	,930	,855	,924
ECO A4	3,49	,967	,811	,901
ECO A5	3,07	,955	,819	,905

KMO = 0,876

Bartlett's = 405,662 (p=0,00)

% variância explicada = 82,43%

Alpha Cronbach = 0,946

Tabela 8 – Resultado da extração de fatores – Satisfação no trabalho.

item	Media	Desvio padrão	Comunalidade	Cargas fatoriais			
				Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
EST1	4,87	1,206	,753		,844		
EST2	3,92	1,304	,631	,667			,401
EST3	4,00	1,337	,838	,896			
EST4	5,08	1,140	,736		,805		
EST5	4,71	1,245	,707		,349	,742	
EST6	3,77	1,453	,829	,865			
EST7	3,24	1,264	,560	,691			
EST8	4,29	1,336	,748			,798	
EST9	3,51	1,461	,747	,704		,450	
EST10	4,77	1,262	,868				,849
EST11	3,77	1,386	,850	,884			
EST12	4,93	1,166	,857				,910
EST13	4,50	1,326	,779			,831	
EST14	4,74	1,321	,844		,785	,465	
EST15	4,91	1,411	,708		,461		,670

KMO = 0,810

Bartlett's = 865,528 (p=0,00)

% variância explicada = 76,356%

Alpha Cronbach: Fator 1 = 0,905; Fator 2 = 0,853; Fator 3 = 0,836; Fator 4 = 0,848

Novamente realizou-se a interpretação dos fatores à luz do referencial teórico em relação à designação original dos fatores feita pelo desenvolvedor da escala (Siqueira, 2008). A interpretação e designação dos fatores são apresentadas na tabela a seguir.

No caso da Satisfação no Trabalho, os fatores obtidos foram praticamente os mesmos identificados por Siqueira (2008), como exceção dos fatores satisfação com o salário e satisfação com as promoções que ficaram reunidas em um único fator no presente estudo.

As designações foram marcadas com cores diferentes para facilitar a visualização.

Tabela 9 – Interpretação dos fatores de Satisfação no Trabalho

ITEM	Fatores e cargas				Designação dos fatores segundo Siqueira (2008)	Designação dos fatores neste trabalho
	1	2	3	4		
EST3	,896				Satisfação com o salário	Satisfação com salário e promoções
EST11	,884				Satisfação com o salário	Satisfação com salário e promoções
EST6	,865				Satisfação com o salário	Satisfação com salário e promoções
EST9	,704		,450		Satisfação com as promoções	Satisfação com salário e promoções
EST7	,691				Satisfação com as promoções	Satisfação com salário e promoções
EST2	,667			,401	Satisfação com as promoções	Satisfação com salário e promoções
EST1		,844			Satisfação com colegas	Satisfação com colegas
EST4		,805			Satisfação com colegas	Satisfação com colegas
EST14		,785	,465		Satisfação com colegas	Satisfação com colegas
EST13			,831		Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com a natureza do trabalho
EST8			,798		Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com a natureza do trabalho
EST5		,349	,742		Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com a natureza do trabalho
EST12				,910	Satisfação com a chefia	Satisfação com a chefia
EST10				,849	Satisfação com a chefia	Satisfação com a chefia
EST15		,461		,670	Satisfação com a chefia	Satisfação com a chefia

Os resultados referentes aos constructos representativos das dimensões de CCO são apresentados a seguir.

Tabela 10 – Resultado da extração de fatores – CCO – Iniciativa Individual

Item	Media	Desvio padrão	Comunalidade	Cargas fatoriais		
				1	2	3
EICCO_I1	1,53	1,181	,515	,696		
EICCO_I2	6,02	1,845	,561		-,705	
EICCO_I3	2,19	1,769	,599	,730		
EICCO_I4	1,55	1,160	,659	,769		
EICCO_I6	6,59	1,027	,541			-,718
EICCO_I7	2,00	1,558	,661			,801
EICCO_I8	1,85	1,658	,663		,761	
EICCO_I9	2,14	1,691	,747	,310	,795	

KMO = 0,599

Bartlett's = 125,442 (p=0,00)

% variância explicada = 61,842%

Alpha Cronbach: Fator 1 = 0,624; Fator 2 = 0,645; Fator 3 = 0,340

O item excluído é apresentado a seguir:

Item I5 – 21. Em uma reunião de trabalho você percebe que alguns colegas de trabalho não estão se posicionando diante dos assuntos discutidos. O que você faria?

<i>Não incentivaria os colegas para que eles se posicionassem.</i>							<i>Incentivaria os colegas para que eles se posicionassem.</i>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

A interpretação dos fatores à luz do referencial teórico é apresentada na tabela a seguir. Os fatores foram marcados com cores distintas para facilitar a visualização.

A macro dimensão Iniciativa Individual possui 3 fatores, cuja análise dos itens em relação ao referencial teórico permitiu a seguinte designação: sugestões ao sistema, Participação + iniciativa e Iniciativa para Resolver Problemas.

Tabela 11 – Interpretação dos fatores de Iniciativa Individual de CCO.

Item	Fatores e cargas			Designação dos fatores
	1	2	3	
EICCO_I4 ⁽¹⁾	,769			Sugestões ao sistema
EICCO_I3 ⁽¹⁾	,730			Sugestões ao sistema
EICCO_I1	,696			Sugestões ao sistema
EICCO_I9 ⁽¹⁾	,310	,795		Participação + iniciativa
EICCO_I8 ⁽¹⁾		,761		Participação + iniciativa
EICCO_I2		-,705		Participação + iniciativa
EICCO_I7 ⁽¹⁾			,801	Iniciativa para resolver problemas
EICCO_I6			-,718	Iniciativa para resolver problemas

Tabela 12 – Resultado da extração de fatores – CCO – Empenho extra

Item	Media	Desvio padrão	Comunalidade	Cargas fatoriais		
				1	2	3
EICCO_E2	1,53	1,215				,853
EICCO_E3	6,53	1,243			,767	
EICCO_E4	1,57	1,427				,728
EICCO_E5	5,64	2,075		,720		
EICCO_E6	6,10	1,609		,688		
EICCO_E7	5,91	1,851		,595		,304
EICCO_E9	5,72	2,004			,635	
EICCO_E10	1,93	1,787			-,727	
EICCO_E12	2,86	2,104		-,692		

KMO = 0,680

Bartlett's = 116,192 (p=0,00)

% variância explicada = 56,583%

Alpha Cronbach: Fator 1 = 0,637; Fator 2 = 0,563; Fator 3 = 0,551

Os itens excluídos são apresentados a seguir:

Item E1 - 2. Sua organização lhe solicita a realização de uma tarefa que, até então, você nunca tinha feito. Ao perceber que esta atividade tem um nível de complexidade alto, o que você faria?

Não buscaria completar a tarefa.	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Buscaria completar a tarefa.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Item E8 - 16. Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, sem pagamento de horas-extras, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?

Mesmo que pudesse, eu não participaria destas reuniões.	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eu compareceria a estas reuniões, caso eu tivesse tal horário disponível.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Item E11 - 23. Considerando que você sente necessidade de aperfeiçoar suas competências para melhorar o seu trabalho e você possui a oportunidade de fazer isso fora do horário de serviço, o que você faria?

Buscaria novas atividades fora do horário de serviço.	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eu não buscaria outras atividades fora do meu horário de serviço.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

A interpretação dos fatores à luz do referencial teórico é apresentada na tabela a seguir.

A macro dimensão Empenho Extra também possui 3 fatores, cuja análise dos itens em relação ao referencial teórico permitiu a seguinte designação: Conscienciosidade + Comportamento Extra-papel, Participação Funcional + Indústria Pessoal e Auto-treinamento. Novamente foram utilizadas cores distintas para visualização das designações definidas.

Tabela 13 – Interpretação dos fatores de Empenho Extra de CCO.

Item	Fatores e cargas			Designação dos fatores
	1	2	3	
EICCO_E5	,720			Conscienciosidade + comportamento extra-papel
EICCO_E12 ⁽¹⁾	-,692			Conscienciosidade + comportamento extra-papel
EICCO_E6	,688			Conscienciosidade + comportamento extra-papel
EICCO_E7	,595		,304	Conscienciosidade + comportamento extra-papel
EICCO_E3		,767		Participação funcional + indústria pessoal
EICCO_E10 ⁽¹⁾		-,727		Participação funcional + indústria pessoal
EICCO_E9		,635		Conscienciosidade + participação funcional
EICCO_E2 ⁽¹⁾			,853	Auto-treinamento
EICCO_E4 ⁽¹⁾			,728	Auto-treinamento

Tabela 14 – Resultado da extração de fatores – CCO – Comportamento de Ajuda

Item	Media	Desvio padrão	Comunalidade	1	2	3	4
EICCO_A1	1,64	1,438	,459				,689
EICCO_A2	1,33	,860	,722				,755
EICCO_A3	1,53	1,234	,416		,624		
EICCO_A4	2,36	1,775	,699		,823		
EICCO_A5	2,64	2,233	,542		,643	-,358	
EICCO_A6	6,35	1,540	,686			,779	
EICCO_A7	1,63	1,006	,708	,750			
EICCO_A9	6,12	1,451	,465		-,633		
EICCO_A10	1,30	,983	,735	,827			
EICCO_A11	1,62	1,238	,802	,842			
EICCO_A12	5,59	2,002	,471			,634	

KMO = 0,575

Bartlett's = 185,439 (p=0,00)

% variância explicada = 60,951%

Alpha Cronbach: Fator 1 = 0,779; Fator 2 = 0,627; Fator 3 = 0,288; Fator 4 = 0,343

O item excluído é apresentado a seguir:

A8 – 32. Sua equipe lhe solicita a realização de uma atividade que você acredita que irá lhe sobrecarregar. Diante de tal solicitação, o que você faria?

Buscaria atender à solicitação.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>									Não atenderia à solicitação.

A interpretação dos fatores à luz do referencial teórico é apresentada na tabela a seguir, com as respectivas designações marcadas com cores distintas.

A macro dimensão Comportamentos de Ajuda possui 4 fatores, cuja análise dos itens em relação ao referencial teórico resultou nas seguintes designações: Encorajamento + Reforço ao Colega, Ajuda Direta Racional, realizada de forma racional onde parece exigir algum esforço, Ajuda Direta Espontânea, realizada de forma espontânea, onde não se percebe grandes esforços para realização e, finalmente, Prevenção de Problemas + Reforço aos Colegas.

Tabela 15 – Interpretação dos fatores de Comportamentos de Ajuda de CCO.

Item	Fatores e cargas				Designação dos fatores
	1	2	3	4	
EICCO_A11 ⁽¹⁾	,846				Encorajamento A3 (encorajamento)
EICCO_A10 ⁽¹⁾	,827				Encorajamento A3 (elogio)
EICCO_A7 ⁽¹⁾	,767				Reforço ao colega A4 (orientação) + Ajuda direta A1
EICCO_A4 ⁽¹⁾		,827			Ajuda direta A1 (ajuda voluntária) onde há maior esforço ou consequências a serem examinadas
EICCO_A9		-,642			Ajuda direta A1 (ajuda voluntária) – a
EICCO_A5 ⁽¹⁾		,639		-,359	Ajuda direta A1 (ajuda voluntária) onde há maior esforço ou consequências a serem examinadas
EICCO_A3 ⁽¹⁾		,618			Prevenção de problemas A2 (harmonização, integração, companheirismo...) + ajuda direta A1(ajuda voluntária) onde há maior esforço ou consequências a serem examinadas
EICCO_A2 ⁽¹⁾			,827		Ajuda direta A1(ajuda voluntária) onde não parece haver maiores esforços para realização
EICCO_A1 ⁽¹⁾			,643		Ajuda direta A1(ajuda voluntária) não parece haver maiores esforços para realização
EICCO_A6				,800	Prevenção de problemas A2 + reforço ao colega A4
EICCO_A12				,645	Prevenção de problemas A2 + reforço ao colega A4

Tabela 16 – Resultado da extração de fatores – CCO – Defesa organizacional

Item	Media	Desvio padrão	Comunalidade	Carga fatorial
EICCO_D1	5,92	1,874	,644	,802
EICCO_D2	5,98	1,964	,644	,802

KMO = 0,500

Bartlett's = 7,186 (p=0,007)

% variância explicada = 64,358%

Alpha Cronbach = 0,446

A figura 4 apresenta o modelo considerando os resultados obtidos na análise fatorial já considerando as designações resultantes das interpretações feitas e a exclusão dos fatores que apresentaram medida de confiabilidade baixa, resultando na sua exclusão do modelo (marcados em vermelho). Os fatores excluídos são: Ajuda espontânea ($\alpha = 0,288$) e Prevenção de Problemas + Reforço ao Colega ($\alpha = 0,343$), ambos componentes da macro dimensão Comportamento de Ajuda; Auto-treinamento ($\alpha = 0,551$), da macro dimensão Empenho extra; Iniciativa Frente a Problemas ($\alpha = 0,340$), pertencente a macro dimensão Iniciativa Individual e a macro dimensão defesa organizacional ($\alpha = 0,446$).

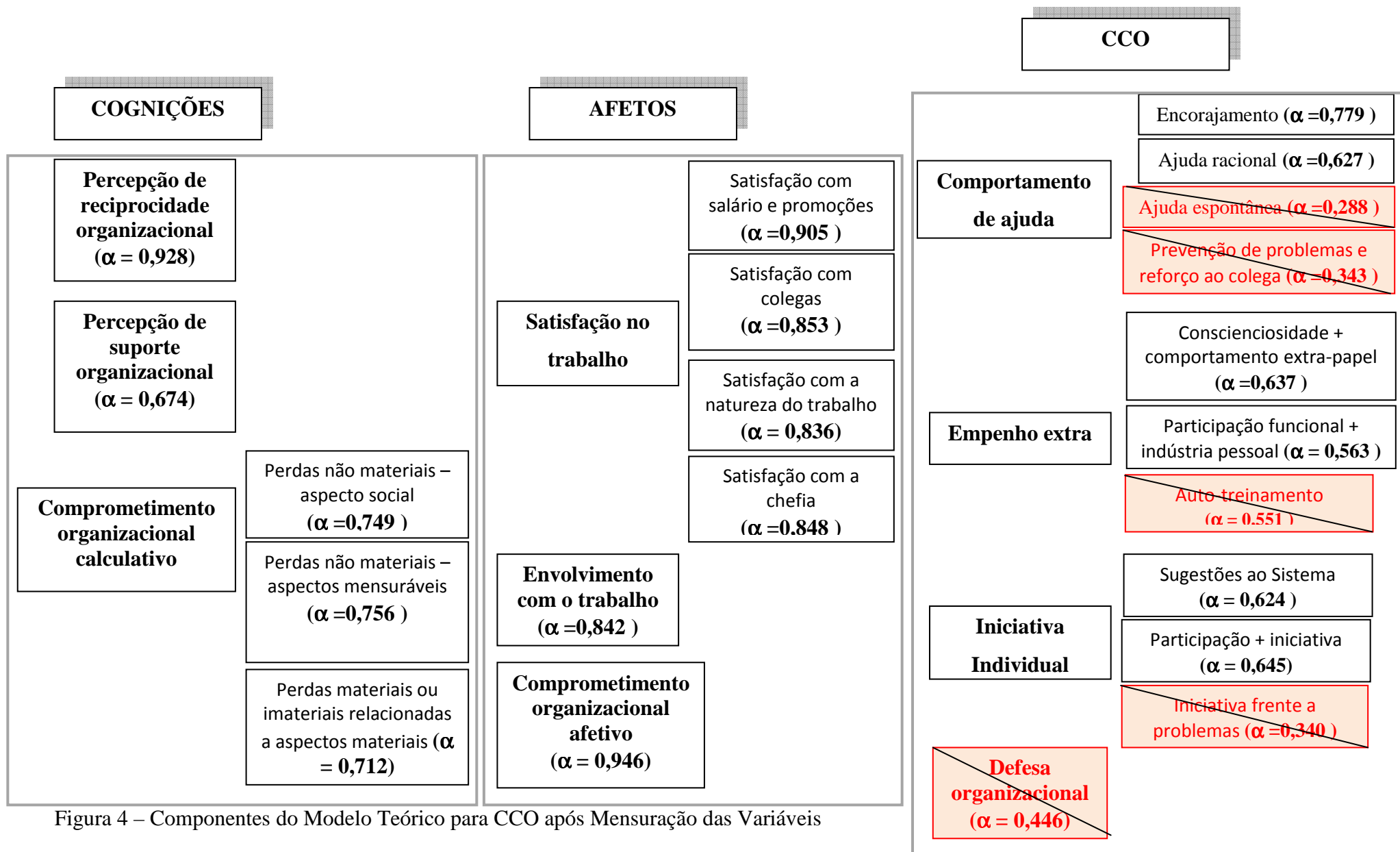


Figura 4 – Componentes do Modelo Teórico para CCO após Mensuração das Variáveis

4.2.2 – Modelagem de Equações Estruturais

Para análise das relações causais e realização dos testes das hipóteses apresentadas neste trabalho, foi realizada uma modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM) que possibilitou a estimação simultânea de uma série de equações múltiplas distintas, mas que se inter-relacionam (HAIR et al, 2005).

As hipóteses anteriormente apresentadas (Figura 2) foram testadas por meio do software WarpPLS. O algoritmo para a estimação dos modelos foi o PLS *regression* (Mínimos quadrados parciais).

O modelo analisado é apresentado na Figura 5 e é composto pelos fatores extraídos na análise fatorial. As variáveis relativas aos afetos e às cognições são constructos de 2ª ordem formados pelos fatores obtidos na seção 4.2.1.

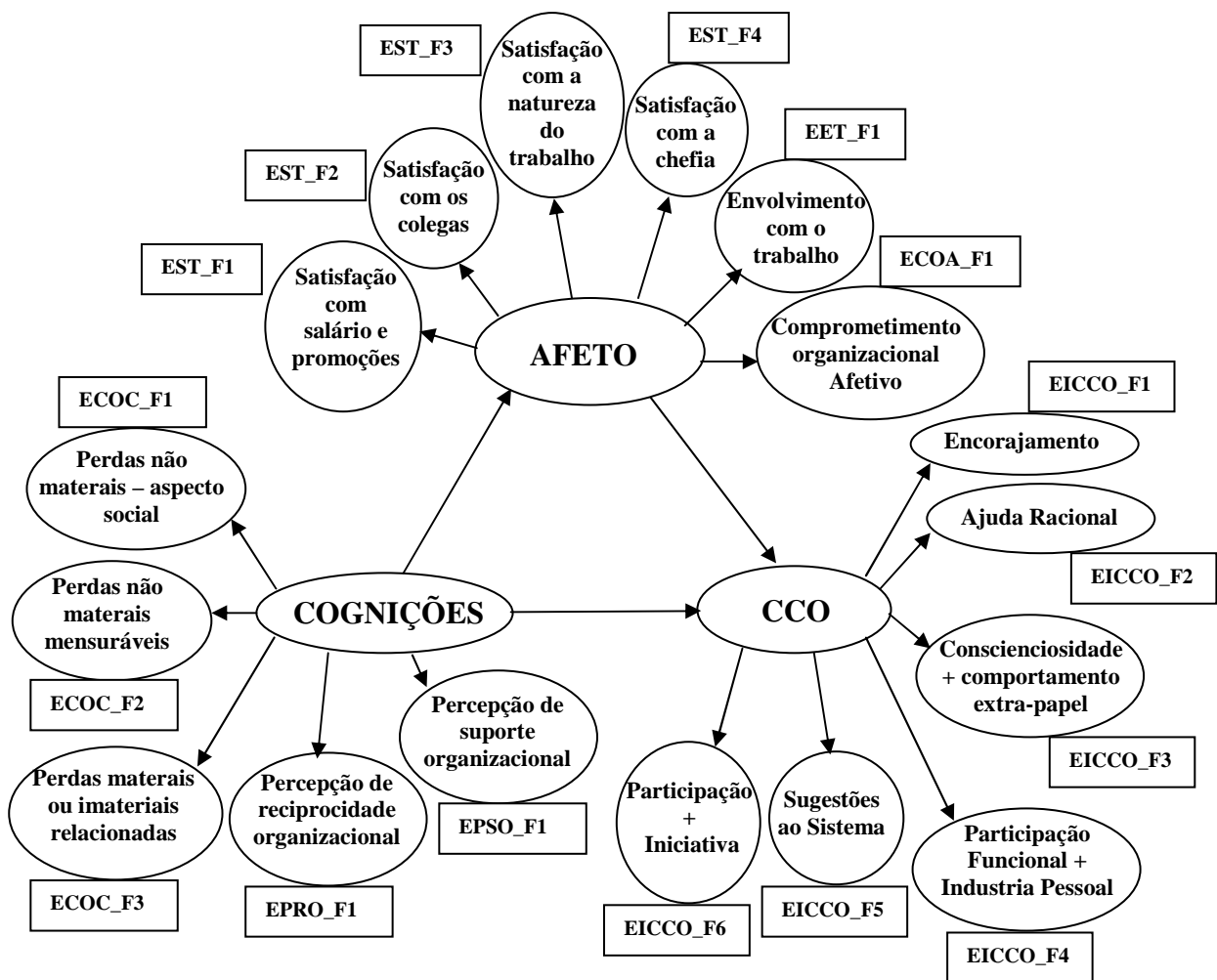


Figura 5 – Modelo Estrutural Proposto

Três indicadores do modelo foram considerados: *Average Path Coefficient* (APC), que significa a média dos coeficiente estimados, *Average R-squared* (ARS), que é o R-quadrado e *Average Variance Inflation Factor* (AVIF), que são os VIFs, constituintes dos modelos de regressão estimados simultaneamente. Caso os dois primeiros indicadores de ajuste tenham significância estatística, ou seja a $<0,05$, e o AVIF não ultrapasse o limite de 5, o modelo é considerado adequado (manual do usuário do WarpPLS).

Antes de executar a análise deste modelo foram realizadas duas análises preliminares com o intuito de se aprofundar no tema CCO em EOT, ou seja, contribuindo para responder de forma mais incisiva nossa pergunta de pesquisa, qual seja: como os comportamentos de cidadania organizacional se manifestam em estruturas organizacionais temporárias? Isso foi feito utilizando os dados categóricos como variáveis de controle no modelo.

A primeira análise foi realizada para verificar quais dados categóricos possuíam relação significativa para que pudessem ser adotados junto às variáveis de interesse que compõem o modelo proposto. A Figura 6 fornece os resultados obtidos.

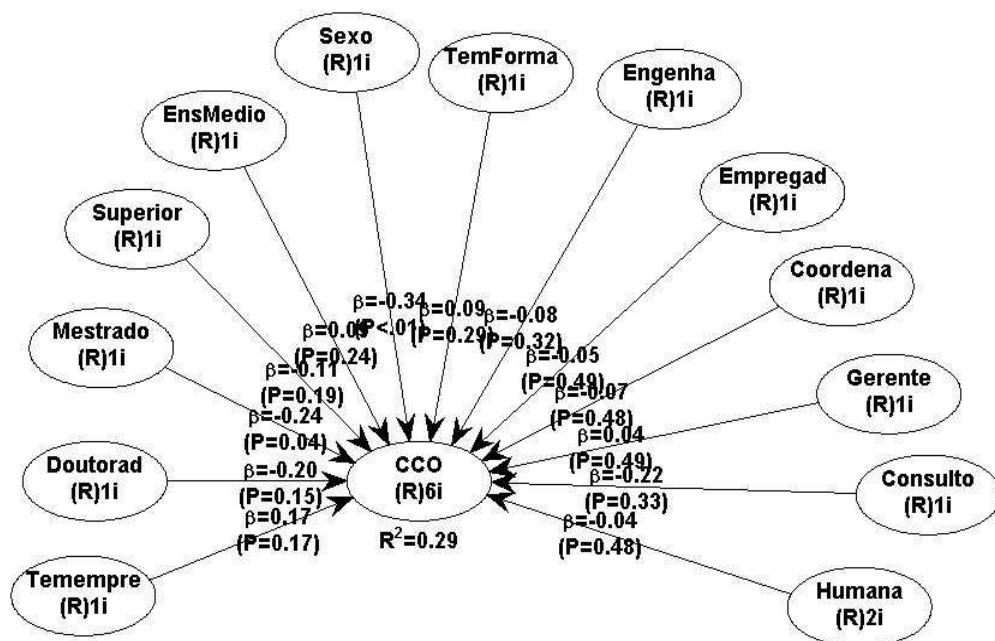


Figura 6 - Modelo Estrutural – CCO x Variáveis de controle – Estudo Preliminar

Com base nestes resultados, apenas os dados que se mostraram significativos para o modelo ou com frequência adequada foram mantidos, quais sejam: sexo e tempo de formado.

Os resultados encontrados para o modelo considerando apenas CCO e as variáveis de controle são apresentados na Figura 7.

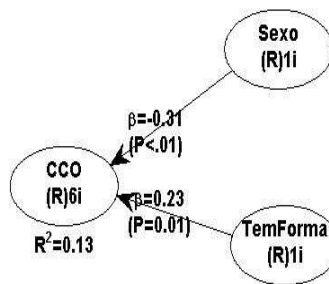


Figura 7 - Modelo Estrutural – CCO x Variáveis de controle

O passo seguinte constituiu-se em introduzir as variáveis de interesse, que são componentes do modelo (cognições e afetos), com as variáveis de controle apresentadas anteriormente.

As figuras 8 e 9 mostram os resultados com a inclusão das variáveis cognições e afetos, respectivamente.

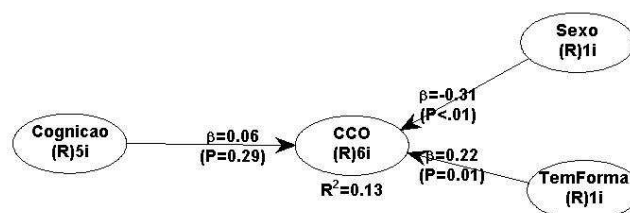


Figura 8 - Modelo Estrutural – CCO x Variáveis de controle + Cognições

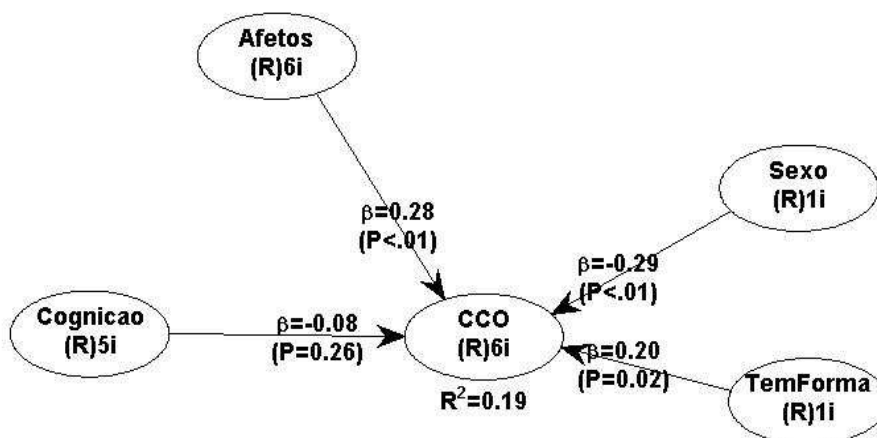


Figura 9 - Modelo Estrutural – CCO x Variáveis de controle + Cognições e Afetos

A inclusão da variável relativa às cognições não gerou alteração no modelo, ou seja, cognições não afetaram CCO no presente estudo, por sua vez, a inclusão da variável relativa aos afetos aumentou o poder de explicação do modelo de 13% para 19%.

O fato das cognições não terem relação com os CCO, significa que não ocorre mediação no modelo, entretanto, o relação entre cognições e afetos foi introduzida no para se analisar esta relação específica que está presente no modelo originalmente proposto. Os resultados deste modelo são apresentados na figura 10 a seguir, assim como os demais resultados pertinentes.

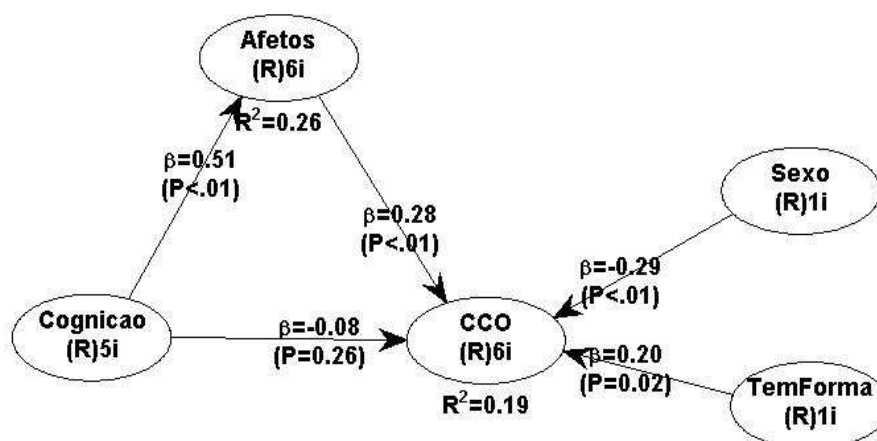


Figura 10 - Modelo Estrutural Proposto

Os indicadores de ajuste do modelo analisado no presente trabalho foram: APC=0.270 ($p<0,001$), ARS=0.223 ($p=0,013$) e AVIF=1.200. Como pode ser observado, todos os indicadores do modelo satisfazem os critérios anteriormente ressaltados, indicando um bom ajuste do modelo. O modelo apresenta validade convergente aceitável, uma vez que os *loadings* estão acima de 0,5, com exceção de apenas 3 que estão levemente abaixo, e os respectivos valores-p estão abaixo de 0,05 (HAIR *et al.*, 2004). A Tabela 17 apresenta os resultados obtidos para os indicadores.

Tabela 17 - *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente

Indicadores	CCO	Cognições	Afetos	
	Combined Loadings and Cross Loadings			p value
EICCO_A	0.451	0.042	-0.100	0.022
EICCO_A	0.645	-0.064	0.165	<0.001
EICCO_I	0.727	0.158	-0.065	<0.001
EICCO_I	0.839	-0.089	0.045	<0.001
EICCO_E	0.463	-0.095	0.162	0.002
EICCO_E	0.576	0.046	-0.220	0.002
Sexo_Ma	-0.000	0.000	-0.000	<0.001
Tempo_F	0.000	0.000	-0.000	<0.001
ECOC_F1	0.003	0.638	0.245	<0.001
ECOC_F2	-0.120	0.710	-0.201	<0.001
ECOC_F3	-0.167	0.775	0.029	<0.001
EPRO_F1	0.012	0.594	-0.214	<0.001
EPSO_F1	0.389	0.528	0.173	0.004
EST_F1	-0.015	0.302	0.754	<0.001
EST_F2	-0.066	-0.384	0.655	<0.001
EST_F3	-0.009	-0.296	0.759	<0.001
EST_F4	-0.188	-0.174	0.678	<0.001
EET_F1	0.149	0.326	0.498	<0.001
EOA_F1	0.178	0.320	0.641	<0.001

A validade discriminante foi avaliada a partir do *Average Variances Extracted* (AVE), cujos valores são fornecidos na tabela 18. Os valores obtidos estão pouco abaixo do valor de 0,5, o qual é considerado adequado. No que tange à confiabilidade, os *Composite Reliability Coefficients* estão adequados, pois todos os valores estão acima de 0,7.

Tabela 18. Indicadores de confiabilidade

	Cognições	Afetos	CCO
Alpha de Cronbach	0,660	0,749	0,685
AVE – Average variances extracted	0,428	0,449	0,400
Composite Reliability Coefficients	0,786	0,814	0,792

A matriz de correlação entre as variáveis latentes, e os respectivos valores p, para verificação da medida de validade discriminante são fornecidos na Tabela 19. Os valores nas diagonais são superiores aos demais (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 19. Matriz de Correlação entre Variáveis Latentes / Validade Discriminante

	Cognições	Afetos	CCO
Cognições	0,655	0,509	0,049
Afetos	0,509	0,670	0,263
CCO	0,049	0,263	0,632
Valores p			
Cognições	1,000	<0,001	0,656
Afetos	<0,001	1,000	0,014
CCO	0,656	0,014	1,000

A Tabela 20 apresenta um sumário com os coeficientes padronizados e seus respectivos graus de significância encontrados para os testes de hipóteses.

Tabela 20 - Coeficientes padronizados

Hipótese	Coeficientes Padronizados	Valor-p	R²	Observação	Hipótese
H1: Afetos → CCO	0,28	<0,01	0,19	Existe relação significativa positiva	Não rejeitada
H2: Cognições → CCO	-0,08	0,26	-	Não existe relação significativa	Não rejeitada
H3: Cognições → Afetos	0,51	<0,01	0,26	Existe relação significativa positiva	Não rejeitada
H4: Efeito Mediador dos afetos entre Cognições e CCO	-	-	-	Não existe relação entre Cognições e CCO	Rejeitada

Na seção a seguir são apresentadas as revelações obtidas da pesquisa com base nos resultados das análises realizadas.

4.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A coleta de dados de campo apresentou um percentual de respostas abaixo do esperado, além da demora no retorno das respostas. Além disso, cerca de 30% dos questionários foram respondidos de forma incompleta. Tais limitações são concordantes com o indicado por Vergara (2009).

O baixo percentual de respostas aliado ao rigor metodológico empregado na análise fatorial resultou na releitura de algumas escalas assim como na exclusão de fatores, o que pode ter reduzido o poder de explicação do modelo proposto.

A veracidade das respostas não pode ser comprovada devido ao fato do receio dos respondentes a respeito do anonimato das respostas, assim como a propensão de resposta (vícios de seleção) também não pode ser avaliada, pois não foi possível obter o tempo de resposta dos questionários.

Não há garantia do completo entendimento dos respondentes em relação às perguntas, visto que o pesquisador não está disponível para elucidação de dúvidas durante o preenchimento (Vergara, 2009).

Como o questionário foi divulgado em redes sociais, existe a possibilidade do mesmo ter sido respondido por profissionais que não trabalham em empresas que adotam estruturas organizacionais temporárias.

5 REVELAÇÕES DO CAMPO: COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS

A forma como os estudos foram desenvolvidos permitiu que as revelações do campo fossem divididas em dois conjuntos. O primeiro conjunto compreende as observações feitas ao longo da execução das análises fatoriais, para mensuração das variáveis e definição dos constructos que comporiam o modelo proposto de CCO em organizações temporárias. O segundo conjunto se manifestou ao longo da modelagem de equações estruturais, quando a relação dos constructos foi avaliada e onde foram testadas as hipóteses elencadas.

Antes de apresentar essas constatações, cabe discutir, porém, a ocorrência de um dos fatos relatados na seção 4, durante a coleta dos dados, que, apesar de não estar inserido no contexto de análise apresentado no percurso metodológico, se mostrou relevante no desenvolvimento deste trabalho. Trata-se da negativa dos departamentos de Recursos Humanos das empresas convidadas de publicar formalmente os questionários para que seus profissionais os respondessem.

O envio do convite de participação da pesquisa para as empresas teve a completa anuência dos respectivos diretores e, inclusive, estes compartilham entre si informações estratégicas, financeiras e comerciais, sejam em projetos em comum, sejam em parcerias em concorrências, o que significa um alto grau de confiança e relação de amizade entre as organizações. Entretanto, a negativa dos departamentos de Recursos Humanos em se conhecer a respeito das percepções e atitudes de seus profissionais, entre si e com a empresa, sugere que este assunto é mais relevante, ou crítico, que aqueles de natureza comercial ou financeira.

Uma explicação razoável para isso é a grande importância depositada nas equipes que compõem essas empresas, o que gera uma grande preocupação a respeito das informações que se possa obter dos mesmos.

A carência e o alto custo de manutenção dessas equipes se traduzem na grande preocupação dos departamentos que lidam com essa mão de obra em manter suas características em segredo. Atitude velada, porém explícita na negativa em relação divulgação da pesquisa.

Esse fato reforça a importância dada às equipes nas organizações temporárias, conforme aludido no referencial teórico.

Após esse introdutório, partimos para as constatações oriundas dos estudos realizados.

O primeiro conjunto de revelações foi, como mencionado, oriundo do desenvolvimento das análises fatoriais, e que apresentou muitos fatos de relevância.

Ao se realizar as extrações dos componentes de cada constructo previamente desenvolvidos por outros autores, foi possível identificar vários pontos relevantes, sejam na confirmação destes constructos, seja na releitura dos mesmos, os quais são resumidos nas tabelas a seguir.

Os itens dos questionários que apresentaram baixa carga fatorial foram excluídos das escalas, assim como, os fatores obtidos que apresentaram uma medida de confiabilidade baixa foram retirados do modelo. Os itens removidos e os valores de alfa correspondentes já foram apresentados na seção 4.2.1 e não serão apresentados novamente.

Tabela 21 – Resumo das revelações sobre o conjunto de variáveis relativas às cognições .

ESCALA	NOME	Comparação com o constructo original	Nova designação dos fatores	Medida de confiabilidade
EPRO	Percepção de Reciprocidade Organizacional	Confirmado	-	OK, mantido no modelo de equações estruturais
EPSO	Percepção de Suporte Organizacional	Confirmado	-	OK, mantido no modelo de equações estruturais
ECOC	Comprometimento Organizacional calculativo	Exclusão de três itens e nova designação de fatores	1 - Perdas não materiais relacionadas à interação com o ambiente e aspectos sociais; 3 - Perdas materiais mensuráveis (salário, benefícios) ou perdas não materiais que afetam a percepção de perdas materiais e mensuráveis. 2 - Perdas não materiais relacionadas a assuntos quantificáveis, mensuráveis ou que remetem a ideia de esforço	OK, mantido no modelo de equações estruturais

Tabela 22 – Resumo das revelações sobre o conjunto de variáveis relativas aos afetos. .

ESCALA	NOME	Comparação com o constructo original	Nova designação dos fatores	Medida de confiabilidade
EET	Envolvimento com o Trabalho	Confirmado	-	OK, mantido no modelo de equações estruturais
ECO A	Comprometimento Organizacional Afetivo	Confirmado	-	OK, mantido no modelo de equações estruturais
EST	Satisfação no Trabalho	Obtenção de quatro fatores ao invés de 5	Satisfação com o salário e satisfação com benefícios ficaram juntos	OK, mantido no modelo de equações estruturais

As macro dimensões representativas de CCO, por sua vez, foram as que apresentaram uma maior quantidade de constatações.

A extração de componentes de cada macro dimensão permitiu o conhecimento dos fatores constituintes de cada um deles, sua interpretação e designação, conforme resumo apresentado na tabela a seguir.

Tabela 23 – Resumo das revelações sobre as macro dimensões de CCO

MACRO DIMENSÃO	NOME	Comparação com o constructo original	Definição dos Fatores com base em Gomes (2011)	Medida de confiabilidade
EICCO_I	Iniciativa Individual	Exclusão de 1 item e definição de 3 fatores	1 - Sugestões ao sistema; 2 - Participação Organizacional / Social com Iniciativa Individual; 3 - Iniciativa para Resolver Problemas	O fator referente a Iniciativa para resolver problemas foi retirado do modelo
EICCO_E	Empenho Extra	Exclusão de 3 itens e definição de 3 fatores	1 - Conscienciosidade com Comportamento Extra-papel; 2 - Participação Funcional com Industria Pessoal; 3 - Auto-treinamento.	O fator referente Auto-treinamento foi retirado do modelo
EICCO_A	Comportamento de Ajuda	Exclusão de 1 item e definição de 4 fatores	1 - Encorajamento e Reforço ao Colega; 2 - Ajuda Direta Racional - onde se percebe algum esforço e necessidade de avaliação por parte do profissional que oferece ajuda; 3 - Ajuda Espontânea - onde não se percebe esforço significativo por parte do profissional que oferece a ajuda; 4 - Prevenção de Problemas com Reforço ao Colega	Os fatores correspondentes a Ajuda Espontânea e Prevenção de Problemas com Reforço ao Colega foram retirados do modelo
EICCO_D	Defesa Organizacional	Fator único	1 – Defesa Organizacional	Removido do modelo

A partir das constatações observadas e descritas acima, oriundas da análise fatorial, percebemos que as escalas desenvolvidas para conhecimento das cognições e afetos que precedem os comportamentos de cidadania organizacional estão amadurecidas e se mostram pertinentes no universo representado pelas organizações que adotam estruturas temporárias, mesmo que em alguns constructos fossem necessárias uma nova interpretação e designação dos fatores extraídos.

As releituras dos fatores podem tanto expressar a natureza das percepções dos profissionais que compõem estruturas organizacionais temporárias afetadas por sua especificidade e qualificação, quanto expressar a influencia dos aspectos da temporalidade. Além disso, tais releituras e redefinições de fatores podem ser

consequência do tamanho da amostra e não necessariamente serem resultantes das particularidades das estruturas organizacionais temporárias.

O constructo referente ao Comprometimento Organizacional Calculativo foi o que apresentou mais distinções em relação ao original, o que sugere que cognições podem ser mais influenciadas pelas características das EOT que as variáveis que compõem os afetos. Essa ideia, porém, será mais bem explorada na seção a seguir.

No que tange aos CCO a Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional desenvolvida e validada por Gomes (2011) resultou na confirmação de três das quatro macro dimensões inicialmente propostas.

Neste caso, na ausência da identificação de fatores extraídos para cada macro dimensão no trabalho original citado, a interpretação e designação dos fatores aqui obtidos tiveram um caráter mais exploratório, o que é prerrogativa da análise fatorial empregada.

De fato, a pesquisa de campo revelou que apesar de largamente estudado, os CCO apresentam tantas dimensões associadas que torna difícil a definição de constructos que os traduzam de forma abrangente e definitiva. Dos 11 fatores extraídos das 4 macro dimensões originais, cinco foram excluídos do modelo devido ao baixo valor do alfa de Cronbach, sendo um deles representativo de uma macro dimensão inteira (defesa organizacional).

De forma geral, os valores de variância explicada pelos fatores extraídos se mostraram em sua maioria acima de 60%, com os fatores referentes aos CCO apresentando níveis menores que afetos e cognições.

O segundo conjunto de revelações se manifestou na análise dos modelos de equações estruturais, que revelou a consistência do modelo proposto e a pertinência das hipóteses elencadas.

Através dos coeficientes padronizados e dos seus respectivos graus de significância, é possível responder às hipóteses levantadas neste estudo:

A hipótese H1 não deve ser rejeitada, ou seja, os afetos tem um efeito positivo e significativo sobre CCO ($\beta = 0,275$; $p = 0,002$).

A hipótese H2 não deve ser rejeitada, ou seja, as cognições em estruturas organizacionais temporárias não tem efeito sobre os comportamentos de cidadania organizacional ($\beta = -0,077$; $p = 0,261$). Isso que confirma os estudos feitos por Siqueira (2003), onde o autor defende que os afetos compõe a principal base informacional do processo psicológico que antecede gestos de cidadania.

A hipótese H3 não pode ser rejeitada, ou seja, as cognições estruturas organizacionais temporárias tem um efeito positivo e significativo sobre Afetos ($\beta = 0,524$; $p < 0,001$). Esse fato também é condizente com o referencial teórico empregado, confirmando que os vínculos afetivos dos profissionais em relação à empresa são resultado de um processo pós-cognitivo em face de percepções de suporte e reciprocidade organizacional e visão instrumental relativa a perdas referentes ao trabalho (Siqueira, 2003).

A hipótese H4 é rejeitada, pois como cognições não tem efeito sobre COO, os afetos não possuem papel mediador entre estes constructos.

É importante observar que o total de explicação provido pelo modelo foi significativo ($R^2 = 0,19$), mesmo considerando a natureza complexa dos constructos constituintes.

As variáveis de controle sexo e tempo de formado mostraram forte influencia sobre CCO, contribuindo com uma parcela de 0,13 ao poder de explicação do modelo, com coeficiente β igual a -0,29 ($p < 0,01$), que revela que mulheres tem maior tendência a ter ações de CCO, e β igual a 0,20 ($p = 0,02$), que significa que quanto maior o tempo de formado maior é a tendência de haver CCO.

A influencia da variável sexo é amparada por Diefendorff (2002), que defende que mulheres podem de fato internalizar expectativas sociais e percepções comuns, ajudando nas atividades como sendo parte de seu trabalho.

A variável tempo de formado afeta, por sua vez, o envolvimento com o trabalho, que reforça os vínculos e cooperação tanto com os colegas como para com a empresa.

Na seção a seguir apresentamos uma discussão em face das revelações obtidas na pesquisa de campo.

6 DISCUSSÃO

O primeiro ponto que devemos abordar se refere ao rigor metodológico aplicado na análise fatorial, onde a exclusão de itens componentes de escalas validadas por outros autores e já aplicadas anteriormente, assim como a retirada de fatores do modelo podem ser consideradas ações muito conservadoras. Em outras palavras, o sacrifício imposto às escalas pode ser uma atitude muito forte e ter enfraquecido o modelo.

Estas ações realizadas na análise fatorial podem ter ocorrido por consequência do tamanho da amostra e não devido às características das estruturas organizacionais temporárias.

Além disso, de fato, para termos certeza de que as revelações obtidas no presente trabalho são referentes tão somente às características deste tipo de arranjo organizacional, seria necessário que a pesquisa fosse feita de forma a permitir uma comparação das empresas com o tipo de estrutura aqui estudado com as empresas com arranjos permanentes.

Apesar disso, pode-se dizer que as revelações observadas na seção anterior ajudam a estabelecer um ponto de partida para discussão da real influência que as principais características das EOT têm sobre os CCO.

As estruturas organizacionais temporárias apresentam dois aspectos relevantes que, a princípio, poderiam sugerir que ações relacionadas a comportamentos de cidadania fossem menos expressivas. O primeiro se refere à própria temporalidade e o outro se refere às características dos seus profissionais e dos serviços que desenvolve (alta especificidade e alta qualificação).

A temporalidade sugere, em primeira instância, que os profissionais não possuiriam percepção de continuidade e, sendo assim, uma consequente dispensa de integração, visto que não haveria garantias de manutenção das mesmas pessoas, cargos e atividades em projetos futuros.

A integração dos times, ou melhor, seu entrosamento seria temporário, assim, quaisquer percepções associadas às trocas sociais ficariam alijadas do ambiente ou submissas a um contexto puramente instrumental. As relações seriam basicamente formais, limitadas as interações definidas nas estruturas e hierarquias pré-estabelecidas.

Essa visão altamente funcionalista é totalmente contrastante com o ambiente dinâmico, flexível, de fortes inter-relações, mergulhado em profundas trocas sociais que de fato se manifestam nas EOT.

Os resultados obtidos na pesquisa e oriundos dos testes de hipóteses realizados mostraram que as EOT estudadas de fato apresentam manifestações significativas de interação interpessoal, materializado tanto na alta relação entre as cognições dos profissionais com os afetos que esses venham a possuir pela empresa, quanto na relação significativa entre tais afetos às ações cidadania. O contexto, onde times multidisciplinares com alta expertise, reunidos temporariamente, responsáveis por tarefas ou produtos de alta especificidade e que possivelmente não tenham trabalhado juntos antes, requer que haja um ponto de equilíbrio, que convém emergir nas trocas sociais. Trocas estas que promovem um ambiente frutífero para manifestação dos CCO.

Esse equilíbrio nasce das expectativas dos papéis onde as transposições das hierarquias e os ajustes mútuos permitem que a temporalidade haja em favor do desenvolvimento do trabalho e resulte em ações de cidadania, conceito embasado por Tofler (1970,p.95, 101) e Asheim (2002, p.120).

Os resultados mostraram que quando as percepções relacionadas ao processo cognitivo são estabelecidas, que no caso das OT são geradas da necessidade de atendimento do objetivo comum, os afetos se manifestam significativamente, mesmo dentro do ambiente de temporalidade, mas desta vez voltados não necessariamente para a organização, mas pelo trabalho e o que este significa, ou seja, a temporalidade não parece anular as cognições e os afetos, mas trabalharia em prol dos mesmos nas EOT, visto que impõe uma condição de contorno ao invés de uma barreira.

Isso significa que o trabalho “tem que chegar ao fim”, o que resulta em um ambiente de integração e interação rico, tanto entre os profissionais e a empresa, quanto entre os profissionais, mesmo que a continuidade organizacional não seja de fácil interpretação. A relevância das trocas nas estruturas organizacionais temporárias se refletiu nos resultados da pesquisa, principalmente com o resultado da análise realizada pelo método de modelagem de equações estruturais, onde os níveis de relação entre os constructos do modelo proposto se mostraram significantes (ASHEIM, 2002; BOLINO et Al, 2002) e como se mostrou no resultado dos testes das hipóteses elencadas.

Cabe ressaltar, novamente, que as novas interpretações e designações dos fatores extraídos da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo não são suficientes para afirmar que as cognições sejam afetadas exclusivamente pelas particularidades referentes às EOT. As cognições relacionadas podem ser influenciadas por qualquer uma das características presentes em estruturas temporárias e que são compartilhadas por qualquer tipo de organização. Características dos profissionais (alta expertise), estrutura de projeto (flexível e orgânica) ou a especificidade do produto podem afetar as cognições sem necessariamente estarem presentes em uma EOT, mas porque já afetariam as cognições de qualquer modo.

O afeto que outrora, em organizações perenes, tem como alvo a empresa constituída ou os colegas de trabalho, agora se consolidam em volta do objetivo, na demonstração das competências, no carisma das equipes, na satisfação com o trabalho. O que explica as escalas relacionadas aos afetos terem mostrado os melhores resultados.

No caso das macro dimensões dos CCO, o maior trabalho na extração, interpretação e designação dos fatores parece, como mencionado acima, ser mais consequência da complexidade do constructo em face ao tamanho da amostra do que da influência das particularidades das EOT. Entretanto, algumas questões relevantes podem ser feitas.

No caso específico da macro dimensão Defesa Organizacional, sua exclusão pode ter sido resultado da pouca quantidade de itens no questionário referentes a este constructo (apenas dois). É possível, porém, que as ações de defesa organizacional possam ser afetadas pela temporalidade, tendo em vista que a grande mobilidade dos profissionais nos permite considerar que a ideia de continuidade seja enfraquecida. Porque um profissional defenderia algo que não lhe promove um sentido de futuro? Essa ideia, porém, só poderia ser comprovada em face da manutenção deste constructo no modelo, com inclusão de mais itens correspondentes na escala e que a pesquisa fosse realizada com uma amostra maior.

A exclusão do fator referente ao Auto-treinamento do constructo Empenho Extra de CCO pode ser explicado pelo fato dos times que compõem as estruturas organizacionais temporárias serem constituídos de profissionais altamente qualificados e já conhecedores de suas tarefas e atribuições. A ideia de que buscar capacitação seja um ato que representa um comportamento de cidadania perde sentido, pois os benefícios à organização se misturam as próprias necessidades dos profissionais.

A exclusão dos fatores referentes a Prevenção e Iniciativa frente a Problemas dos constructos de Comportamento de Ajuda e Iniciativa Individual em CCO pode ser resultado das características de EOT, pois tais demandas (solução de problemas) pertencem mais ao escopo da atividade do que a ações informais que beneficiam a empresa.

Mesmo ocorrendo maior esforço na tarefa de analisar os constructos de CCO, os resultados do modelo estrutural mostraram que as trocas sociais se mantêm fortes resultando na manifestação significativa dos CCO, mesmo que haja o forte contexto temporal envolvido.

A inclusão das variáveis de controle no modelo de estudo, principalmente aquelas referentes a gênero e tempo de formado, aumentou o poder de explicação do modelo. Isso é coerente com o referencial teórico adotado onde são expostos diversos outros pressupostos para explicar os comportamentos de cidadania (DIEFENDORFF, 2002).

O modelo comprovou que as mulheres tem maior sensibilidade às percepções comuns internalizando gestos de afeto e ações de cidadania.

A influencia do tempo de formado sobre o modelo é embasada no aumento da dedicação ao trabalho, na maior capacidade de interpretar as corretas iniciativas, seja por parte de empresa, seja por parte dos outros profissionais, na consolidação das relações interpessoais e na internalização das trocas sociais no contexto do trabalho (BOLINO et Al, 2002; SIQUEIRA, 2003; BECHKY, 2006; ASHEIM, 2002).

7 CONCLUSÃO

Os estudos desenvolvidos e apresentados neste trabalho permitiram obter a resposta a nossa pergunta de pesquisa que buscou conhecer como os comportamentos de cidadania organizacional se manifestam em estruturas organizacionais temporárias.

Na busca desse conhecimento um modelo representativo das relações entre os antecedentes cognitivos e afetivos com as ações que refletem os comportamentos de cidadania foi proposto e avaliado dentro deste tipo de arranjo organizacional.

Foram elencadas quatro hipóteses que foram testadas, sendo três aceitas e uma rejeitada, comprovando que as relações entre os constructos definidos no modelo estavam de acordo com o previsto a partir do referencial teórico. Neste contexto, constatamos que nas EOT os afetos que os profissionais possuem pela empresa tem relação positiva e significativa com CCO, enquanto que as cognições não influenciam estes comportamentos. Já os afetos se mostraram significativamente e positivamente influenciados pelas cognições, mas não possuem efeito mediador em relação a cognições e CCO.

Apesar de confirmarem o modelo proposto por Siqueira (2003), a análise do resultado em face do referencial teórico mostrou que a natureza do afeto também se baseia mais nas relações que os profissionais têm com as atividades desempenhadas e com o respeito às competências e habilidades dos colegas.

Outros objetivos como o avanço na pesquisa sobre CCO e o aprofundamento no conhecimento sobre o comportamento dos profissionais em organizações temporárias foram alcançados, principalmente com tratamento dos dados oriundos da pesquisa de campo. A análise fatorial permitiu uma releitura dos fatores constituintes dos constructos relacionados às cognições e aos afetos, assim como das dimensões pertencentes aos CCO, enquanto que a inclusão de variáveis de controle no modelo permitiu avaliar a influencia de dados de categorização da amostra no universo de explicação coberto pelo modelo.

A forte influencia percebida por estas variáveis, mais visível no gênero e no tempo de formado, ressalta a necessidade de se avaliar, a partir do modelo proposto, outros antecedentes de CCO elencados por outros autores, tais como percepções de justiça organizacional (UMPHRESS *et al*, 2003), liderança transformacional (WANG *et al*,

2005), a dissimilaridade educacional e funcional entre membros da organização (OOSTERHOF *et al*, 2003).

A agenda de pesquisa futura pode integrar ao modelo consequências que os gestos de cidadania geram na empresa. A influencia sobre o desempenho da tarefa e performance no trabalho poderiam ser avaliadas, principalmente nas organizações que empregam estruturas temporárias, onde a obrigatoriedade de sucesso na realização das tarefas, dentro de um contexto forte de temporalidade, permitirá expandir ainda mais o conhecimento a respeito de ambos os temas.

A comparação dos resultados entre organizações que empregam arranjos temporários com aquelas que possuem arranjos permanentes também pode ser explorada em pesquisas futuras.

Percebe-se que um melhor conhecimento sobre os profissionais que trabalham nestas organizações é de grande importância e valia tendo em vista a cada vez maior aplicação estratégica destes times pelas empresas. A manutenção destes times por seu valor estratégico e por seu alto custo requer atenção e análise dos resultados obtidos, principalmente em face da possibilidade dos CCO afetarem questões como desempenho e efetividade organizacional, como sugerem alguns autores que compuseram o referencial teórico deste estudo.

8 REFERÊNCIAS

- ASHEIM, Bjørn T. Temporary Organisations and Spatial Embeddedness of Learning and Knowledge Creation. **Geografiska Annaler**. Series B, Human Geography, Vol. 84, No. 2, Special Issue: Beyond "Happy Communities" in Economic Geography, p. 111-124, 2002.
- BARNEY, J. " Firm Resource and Sustained Competitive Advantage ." *Journal of Management*, vol 17, no. 1, p. 99-120, 1991.
- BECHKY, Beth A. Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations. **Organization Science**, Vol. 17, No. 1, p. 3-21, Jan. - Feb., 2006.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Psychology**, v. 66, p. 32-40, 1960.
- BENNIS, W. G., **Changing Organizations**. New York: McGraw-Hill, 1966.
- BOLINO, M. C. et AL. Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. **The Academy of Management Review**, Vol. 27, No. 4, p. 505-522, Oct., 2002.
- Coyle-SHAPIRO, J. A.-M. A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, No. 8, p. 927-946, Dec., 2002.
- CLEGG, S., KORNNERGER, M e PITSIS, T. **Managing and Organizations. An Introduction to Theory and Practice**. London: Sage, 2005.
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas Formas Organizacionais: Onde se Encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático De Organizações? **O & S**, V7, n.19. Set-Dez., 2000.
- DIEFENDORFF, J. M. et AL. Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, No. 1, p. 93-108, Feb., 2002.
- DUNLOP, P. D.; LEE, K. Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 1, p. 67-80, Feb., 2004.
- FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 18(1), p. 39-50, 1981.
- GOMES, A. C. P. **Construção, Desenvolvimento e Validação da Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional (EICCORG)**. (Dissertação em Psicologia) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Salvador, Bahia. Universidade Federal da Bahia, 2011.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

LEE, T. W. et AL. The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. **The Academy of Management Journal**, Vol. 47, No. 5, p. 711-722, Oct., 2004.

MINTZBERG, H.; MCHUGH A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 30, No. 2. p. 160-197, Jun. 1985.

MOORMAN, Robert H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, vol.76, No. 6, 854 – 855, 1991

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. . São Paulo: Atlas, 2010.

OOSTERHOF, Aad et AL. Informational Dissimilarity and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Intrateam Interdependence and Team Identification. **The Academy of Management Journal**, Vol. 46, No. 6, p. 715-727, Dec., 2003.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. New York: Lexington Books, 1988.

PERFIL do Setor da Arquitetura e Engenharia Consultiva 2009. São Paulo: SINAENCO – Sindicato da Arquitetura e da Engenharia, Novembro de 2011.

RAIS do Setor da Arquitetura e Engenharia Consultiva 2010. São Paulo: SINAENCO – Sindicato da Arquitetura e da Engenharia, Agosto de 2011.

SERVA, Maurício. A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa . **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: RAE Vol. 37 n.2, abr./jun., 1997.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e Análise de um Modelo para Comportamentos de Cidadania Organizacional. **RAC, Edição Especial 2003**, p.165-184, 2003.

_____. **Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia de Brasília. Brasília (DF). Universidade Federal de Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M et AL. **Medidas do Comportamento Organizacional, Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SMITH, C. Ann; ORGAN, Dennis W.; NEAR, Janet P. Organizational citizenship behavior: Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**, vol.68, No. 4, p. 653 – 663, 1983.

TEPPER, B. J.; TAYLOR E. C. Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors. **The Academy of Management Journal**, Vol. 46, No. 1, p. 97-105, Feb., 2003.

TOFFLER, Alvin. **Future Shock**. New York: Bantan Books, 1970.

UMPHRESS Elizabeth E. et AT. The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees' Perceptions of, Organizational Justice. **Organization Science**, Vol. 14, No. 6, p. 738-753, Nov. - Dec., 2003.

VERCHAI, J.K; LANER, A. Comportamento de Cidadania Organizacional: Uma Análise das Publicações do Journal os Applied Psychology. In: **XXXII Encontro da ANPAD**, Setembro de 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Coleta de Dados de Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WANG, Hui et AL. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. **The Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 3, p. 420-432 Jun., 2005

9 APENDICES

Apêndice I - Folha de apresentação

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EBAPE

À Empresa _____,

Estamos realizando uma pesquisa que tem por objetivo investigar o comportamento do trabalhador no ambiente organizacional e avaliar a relação entre as percepções destes referentes à empresa com as ações que estes venham a tomar em benefício da mesma.

A presente pesquisa fornecerá informações valiosas no tocante ao cotidiano dos trabalhadores e, de fato, quando concretizada, se mostrará uma ferramenta importante para diagnóstico organizacional.

Em vista das questões pertinentes ao estudo motivo desta pesquisa, entendemos que a _____ possui uma estrutura organizacional que se enquadra dentro do universo de pesquisa almejado e que seus profissionais possuem o perfil requerido para responder de forma satisfatória as perguntas propostas, razão para a qual convidamos V.Sas. para participar de forma voluntária deste trabalho.

Informamos que, caso esta renomada empresa venha a participar desta pesquisa, a mesma terá o direito de desistir de participar em qualquer etapa, conforme a resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 196/96, de 10 de outubro de 1996.

O instrumento para a coleta será composto pelas seguintes escalas:

- a) **Escala de comprometimento organizacional afetivo – EACOA**
- b) **Escala de comprometimento organizacional calculativo – ECOC**
- c) **Escala de percepção de suporte organizacional – EPSO**
- d) **Escala de percepção de reciprocidade organizacional – EPRO**
- e) **Escala de satisfação no trabalho – EST**
- f) **Escala de envolvimento com o trabalho – EET**
- g) **Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional – EICCO**

Todas as escalas serão auto-administradas pelos trabalhadores que quiserem respondê-la. O convite será feito através de *email* endereçado a todos os participantes, enviado internamente pela própria empresa, o que garantirá a confidencialidade dos respectivos *emails*. A mensagem conterà

o link de acesso ao questionário, que será respondido *on-line*. O link estará hospedado no site da FGV garantindo aos trabalhadores total discrição para resposta. Os protocolos de pesquisa serão guardados por cinco anos, aos cuidados da EBAPE/FGV.

Tendo em vista a importância das informações elencadas nesta pesquisa e que os resultados obtidos poderão ser de grande valia para aplicação em políticas e programas organizacionais, o resultado final deste trabalho será disponibilizado para a empresa.

Ressaltamos que os dados específicos de cada trabalhador possuem um caráter confidencial, portanto a empresa terá acesso aos dados que compreenderá as respostas de todos os participantes.

Além disso, torna-se importante deixá-lo ciente de que as informações referentes ao conjunto de dados coletados em todas as organizações servirão a propósitos unicamente acadêmicos e produção de conhecimentos científicos, e as informações das empresas não serão divulgadas.

Finalmente, informamos que não haverá benefícios financeiros aos pesquisadores e participantes.

Agradecemos antecipadamente sua atenção e compreensão, contando com sua participação.

Para maiores esclarecimentos apresentamos nossos contatos junto à assinatura.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Hélio Arthur Reis Irigaray

Márcio Miguel da Silva (Mestrando em Gestão Empresarial – FGV)

mms@suporte-cp.com.br / 021 2113-1701

Apêndice II – Correio com o Convite para Participação da Pesquisa

Prezados,

O link abaixo se refere a uma pesquisa que tem por objetivo o estudo da relação entre os profissionais que trabalham em empresas de engenharia com a respectiva empresa e, também, as relações que estes profissionais possuem entre si.

O respectivo questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica da FGV e é totalmente anônimo. As respostas são feitas dentro do site da FGV, alimentando um banco de dados com todos os demais respondentes juntos e, como já mencionado, tem caráter unicamente acadêmico, não gerando benefícios financeiros aos pesquisadores, à empresa ou à FGV.

Peço que contribuam e acessem o link abaixo.

<http://pesquisa.fgv.br/index.php?sid=58244&lang=pt-BR>

Agradeço a participação de todos!

//////////

Atenciosamente,

MARCIO MIGUEL DA SILVA, MSC.

Apêndice III - Questionários

ESTUDO DO COMPORTAMENTO DE PROFISSIONAIS EM EMPRESAS DE ENGENHARIA

Caro respondente,

Este questionário tem por objetivo o estudo da relação entre os profissionais que trabalham em empresas de engenharia com a respectiva empresa e também as relações que estes profissionais possuem entre si. Para tanto convidamos você para participar desta pesquisa.

Informamos que a pesquisa é anônima e tem caráter puramente acadêmico, não gerando benefícios financeiros aos pesquisadores, à empresa ou à FGV.

Há 52 perguntas neste questionário

Sócioeconômico

1 NOME DA EMPRESA

Por favor, coloque sua resposta aqui:

O PREENCHIMENTO DESTE CAMPO É OPCIONAL

2

IDADE *

Por favor, coloque sua resposta aqui:

3 SEXO *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ☐ Feminino
☐ Masculino

4 ESCOLARIDADE *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ☐ fundamental
☐ médio
☐ superior
☐ pós graduação

- ☐ mestrado
- ☐ doutorado
- ☐ pós doutorado
- ☐ Outros

5**TEMPO DE FORMADO*******

Por favor, coloque sua resposta aqui:

em anos completos

6 TEMPO DE EMPRESA*****

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Em anos completos

7 ÁREA DE FORMAÇÃO *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ☐ TECNOLÓGICA / ENGENHARIA
- ☐ HUMANAS / CIÊNCIAS SOCIAIS / ADMINISTRAÇÃO
- ☐ CONTABILIDADE, ECONOMIA OU FINANÇAS
- ☐ BIOMÉDICA / ENFERMAGEM
- ☐ DIREITO
- ☐ Outros

8 CARGO *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ☐ DIRETOR
- ☐ GERENTE
- ☐ COORDENADOR
- ☐ EMPREGADO



Outros

QUESTIONÁRIO 1 (ECOC)

As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de saber **o quanto você concorda ou discorda de cada frase**. Dê suas respostas marcando os campos que melhor representam sua opinião.

9 Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu teria desperdiçado todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou dentro desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTIONÁRIO 2 (ECO A)

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**. Dê suas respostas marcando os campos que melhor representam sua opinião.

10 A empresa onde trabalho faz-me sentir *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Nada	Pouco	Mais ou menos	Muito	Extremamente
orgulhoso dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
contente com ela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
entusiasmado com ela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interessado por ela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
animado com ela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTIONÁRIO 3 (EPSO)

Abaixo estão listadas várias frases sobre a empresa onde você trabalha atualmente.

Gostaríamos de saber **o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas**. Dê suas respostas marcando os campos que melhor representam sua opinião.

11 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente
É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTIONÁRIO 4 (EPRO)

Abaixo estão listadas várias frases sobre como a empresa onde você trabalha atualmente costuma recompensar seus funcionários. Gostaríamos de saber **em que grau sua empresa costuma recompensar seus funcionários**. Dê suas respostas marcando os campos que melhor representam sua opinião.

12 ☐ empresa onde trabalho costuma *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Não dar recompensas	Dar poucas recompensas	Dar recompensas de forma moderada	Dar muitas recompensas	Dar recompensas excelentes
aos empregados criativos no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aos empregados esforçados no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aos empregados que se preocupam com a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aos empregados que defendem os objetivos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aos empregados competentes no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aos empregados que procuram fazer a empresa crescer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTIONÁRIO 5 (EST)

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas marcando os campos que melhor representam sua opinião.

13 No meu trabalho atual sinto-me *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com o meu salário comparado com o quando eu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com o meu salário comparado com minha capacidade profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com o entendimento entre eu e meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Com a maneira como meu chefe me trata.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com a variedade de tarefas que realizo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com a capacidade profissional do meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTIONÁRIO 6 (EET)

A seguir serão apresentadas 5 frases referentes ao seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas marcando os campos que melhor representam sua opinião.

14 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente
As maiores satisfações da minha vida vêm do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As horas que posso trabalhando são as melhores horas de meu dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTIONÁRIO 7 (EICCO1)

Para responder ao questionário, serão apresentadas possíveis situações que venham a ocorrer no seu ambiente de trabalho. Mesmo que você nunca tenha lidado com tal situação no dia-a-dia, imagine qual seria a resposta que mais se aproximaria da decisão que você tomaria em cada situação. Da mesma forma, não existe uma resposta certa ou errada. A melhor resposta é aquela que expressa o seu modo de pensar e agir de acordo com cada situação.

Durante todo o questionário você irá encontrar situações que descrevem possíveis realidades do dia-a-dia do trabalho. **Marque o campo**, entre as duas opções, que mais se aproxima da forma como você agiria na situação apresentada.

15 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Eu
apresentaria
minha idéia
para a
organização.

Eu não
apresentaria
minha idéia
para a
organização.

Em comparação com organizações similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, e seguem somente os procedimentos de rotina. Você possui uma ideia inovadora e que poderia reduzir o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Não
buscaria
completar
a tarefa

Buscaria
completar
a tarefa.

Sua organização lhe solicita a realização de uma tarefa que, até então, você nunca tinha feito. Ao perceber que esta atividade tem um nível de complexidade alto, o que você faria?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Eu não me oferecerei para participar desses novos projetos.		Eu me oferecerei para participar desses novos projetos.
A organização na qual você trabalha adotou um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de participação, o que você fará?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 *

Por favor, escolha a resposta de quem você é o item:

	Eu ajudarei a equipe a finalizar suas atividades.		Eu não ajudarei a equipe a finalizar suas atividades.
Seu grupo de trabalho possui algumas atividades que ainda não foram concluídas e você tem disponibilidade de assumir mais tarefas no momento. O que você fará?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 *

Por favor, escolha a resposta de quem você é o item:

	Buscarei orientá-lo.		Não buscarei orientá-lo.
Um novo colega de trabalho está apresentando dificuldades de realizar tarefas que você sabe fazer. Mesmo que ele não tenha lhe pedido ajuda, o que você fará?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 *

Por favor, escolha a resposta de quem você é o item:

	Buscaria estudar assuntos que possam contribuir para a realização da tarefa.	Tentaria realizar a tarefa da forma como eu acredito que seja a correta.
Imagine que você tem dúvidas sobre como realizar uma tarefa que nenhum outro colega da organização tenha domínio. Diante disso, o que você faria?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Não participaria do evento.	Participaria do evento.
Imagine que sua organização está realizando um evento que, embora não seja obrigatória sua participação, contribuirá com o desenvolvimento das suas competências. O que você faria?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Se eu pudesse, eu pagaria pelo curso.	Se eu pudesse, eu não pagaria pelo curso.
Você fica sabendo que uma instituição de ensino está oferecendo cursos voltados para sua área de atuação. Sabendo que não é política da sua organização custear cursos externos, o que você faria?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

<p>O sistema de avaliação de desempenho da sua organização detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, ele lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você fará?</p>	<p>Eu não buscarei elevar o meu nível de produtividade.</p>	<p>Eu buscarei elevar o meu nível de produtividade.</p>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24 *

Por favor, escolha a resposta de quem você discorda mais:

<p>Imagine que sua organização implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria?</p>	<p>Caso tivesse críticas e sugestões, eu as apresentaria à organização.</p>	<p>Mesmo tendo críticas e sugestões, eu as guardaria para mim mesmo.</p>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25 *

Por favor, escolha a resposta de quem você discorda mais:

<p>Você é requisitado para assumir um tarefa desafiadora que lhe consumirá muito tempo e lhe dará muito trabalho. Tendo a possibilidade de passar essa atividade para outro colega, o que você fará?</p>	<p>Não aceitari a atividade e encaminhari para outro colega.</p>	<p>Eu aceitari a atividade e tentarei fazer o trabalho.</p>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26 *

Por favor, escolha a resposta de quem você discorda mais:

	Eu daria a sugestão.							Eu não daria a sugestão.
Imagine que sua organização está passando por problemas financeiros e foi levada a restringir a utilização de materiais e recursos (impressora, xerox, telefone, etc.), o que está prejudicando o andamento das atividades do seu setor. Considerando que você possui uma sugestão para economizar recursos, mas que você não tem certeza se daria certo, o que você faria?	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Eu não assumiria o cargo oferecido pela empresa.							Eu assumiria o cargo oferecido pela empresa.
Sua organização deseja que você assuma um novo cargo, o qual exige a realização de atividades que lhes são pouco familiares e diferentes das tarefas que você sabe fazer. Sabendo que você pode desenvolver competências para ocupar o cargo, o que você faria?	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Conversaria com seus colegas.							Não conversaria com seus colegas.
Você precisa tomar uma decisão importante que irá influenciar a realização das atividades de sua equipe. Antes de tomar essa decisão, o que você faria?	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

--	--	--	--	--	--	--	--	--

	Eu me ofereceria para ajudá-lo com a tarefa.						Eu não me ofereceria para ajudá-lo com a tarefa.
Seu colega de trabalho está tendo de realizar uma tarefa difícil e em pouco tempo. Mesmo que você esteja ocupado com uma tarefa que também precisa ser realizada, qual postura você assumiria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Mesmo que pudesse, eu não participaria destas reuniões.						Eu compareceria a estas reuniões, caso eu tivesse tal horário disponível.
Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, sem pagamento de horas-extras, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Eu não recusaria o aumento salarial.						Eu recusaria o aumento salarial.
Imagine que a organização em que você trabalha lhe ofereça um aumento salarial que você considera muito significativo. Diante da possibilidade de recusar esse aumento, o que você faria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Eu não manterei o mesmo nível de dedicação com o meu trabalho.							Eu manterei o mesmo nível de dedicação com o meu trabalho.
Dificuldades financeiras levam a sua organização a restringir benefícios e vantagens que vinham oferecendo ao trabalhador. Que posição você assumiria?	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Eu me ofereceria para ajudar.							Eu não me ofereceria para ajudar.
A organização está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a outro setor de trabalho que não o seu. Você possui alguma ideia de como resolvê-lo. O que você faria?	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUESTIONÁRIO 8 (EICCO2)

De forma semelhante ao questionário anterior, serão apresentadas possíveis situações que venham a ocorrer no seu ambiente de trabalho. **Marque o campo**, entre as duas opções extremas, que mais se aproxima da forma como você agiria na situação apresentada.

34 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Leria as publicações periodicamente.						Não leria as publicações.
Sua organização mantém publicações semanais atualizadas sobre o que vem ocorrendo na empresa. Caso você tenha acesso a essas publicações, o que você faria?	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Não incentivaria os colegas para que eles se posicionassem.						Incentivaria os colegas para que eles se posicionassem.
Em uma reunião de trabalho você percebe que alguns colegas de trabalho não estão se posicionando diante dos assuntos discutidos. O que você faria?	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Não buscaria mais informações sobre essa tecnologia.						Buscaria mais informações sobre essa tecnologia.
Você descobre que uma empresa do mesmo ramo que a sua vem empregando uma tecnologia mais moderna para execução de algumas atividades. O que você faria?	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Buscaria novas atividades fora do horário de serviço.	Eu não buscaria outras atividades fora do meu horário de serviço.
Considerando que você sente necessidade de aperfeiçoar suas competências para melhorar o seu trabalho e você possui a oportunidade de fazer isso fora do horário de serviço, o que você faria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Participaria da campanha de conservação da empresa.	Não participaria da campanha de conservação da empresa.
A sua organização lança uma campanha para conservação dos espaços públicos da empresa. A participação nessa campanha lhe tomaria um tempo de trabalho adicional. Diante da possibilidade de recusa, o que você faria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Não avisaria ao meu colega.	Avisaria ao meu colega.
Ao achar que um colega seu cometeu um erro ao realizar uma atividade e que, se este erro realmente existir, pode ocasionar problemas para ele, mesmo sem ter certeza da existência do erro, o que você faria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

--	--	--

<p>Em um contexto forçoso de sua organização, algumas pessoas que não trabalham nela têm comentários criticando injustamente. Qual posição que você assumiria?</p>	<p>Eu não defenderia a organização das críticas.</p>	<p>Eu defenderia a organização das críticas.</p>	<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
--	--	--	--

41 *

Por favor, escolha a resposta adequada para o item:

<p>Você foi convidado pela organização para participar de uma importante reunião que definirá o futuro das empresas. Considerando um dos temas discutidos você possui uma opinião que diverge dos demais participantes. Diante dessa situação, o que você fará?</p>	<p>Eu direi minha opinião.</p>	<p>Eu não direi minha opinião.</p>	<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
---	--	--	--

42 *

Por favor, escolha a resposta adequada para o item:

<p>Um familiar, o qual você gosta muito, se encontra bastante doente e solicita sua companhia por alguns dias. Sabendo que sua organização lhe liberou sem prejuízos financeiros para passar os dias que forem necessários com seu parente, qual decisão você tomaria?</p>	<p>Eu não irei trabalhar e deixarei o sistema necessário ao meu parente.</p>	<p>Eu irei trabalhar mesmo que meu parente estivesse morrendo.</p>	<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
--	--	--	--

43 *

Por favor, escolha a resposta adequada para o item:

	Ajustaria meu horário de trabalho para ajudá- los						Não ajustaria meu horário de trabalho para ajudá- los.
Você tem suas atividades diárias para desempenhar e seus colegas de trabalho solicitaram sua ajuda para orientá-los nas atividades deles. O que você faria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Eu não defenderia a organização das críticas						Eu defenderia a organização das críticas.
Um dos clientes da organização na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado por sua empresa. Sabendo que o atendimento foi prestado com devida qualidade, qual posição você assumiria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Apresentaria os produtos e serviços da organização.						Eu não apresentaria os produtos e serviços da organização.
Sua organização foi indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. Por isso é necessário que seus funcionários apresentem para a comissão de avaliação os produtos e serviços prestados pela organização. Diante de tal necessidade, qual a posição você assumiria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Buscaria atender à solicitação.						Não atenderia à solicitação.
Sua equipe lhe solicita a realização de uma atividade que você acredita que irá lhe sobrecarregar. Diante de tal solicitação, o que você faria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Não realizaria as atividades do colega.						Eu realizaria as atividades do colega.
Um colega de trabalho está com problemas de saúde e durante este período as atividades dele não estão sendo realizadas. Tendo disponibilidade, o que você faria nessa situação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de promover tal melhoria.						Eu não tomaria qualquer iniciativa no sentido de promover tal melhoria.
Suponha que sua organização lhe solicitou que se engaje em atividades para melhorar a forma como a organização é vista pela sociedade. Qual decisão você tomaria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Eu não daria qualquer tipo de contribuição financeira à organização.		Eu daria tudo o que tenho para a organização.
Imagine que sua organização deseje comprar novos equipamentos de trabalho para melhorar o conforto de seu(s) superior(es) e lhe solicita uma significativa contribuição financeira. Sabendo que você não será beneficiado(a) com a compra desses equipamentos, que decisão você tomaria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Eu o elogiaria.		Eu não o elogiaria.
Imagine que um colega de trabalho realizou uma tarefa de forma bem sucedida. O que você faria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Iria encorajá -lo diante desta situação.		Não iria encorajá -lo.
Imagine que um colega de trabalho perdeu um parente próximo e chegou ao trabalho bastante triste. O que você faria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52 *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Não opinaria a respeito.		Sugeriria ao colega que ele participasse do treinamento.
Você tem um colega de trabalho que sempre realiza as atividades de forma lenta e pouco produtiva. Sabendo da existência de um treinamento fora da organização que poderia melhorar o desempenho deste seu colega, o que você faria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31.12.1969 – 21:00

Enviar questionário

Obrigado por ter preenchido o questionário.