

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JEFERSON KACHAN VERCHAI

AS RELAÇÕES DE PODER COMO DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO DE  
CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NOS SETORES DE  
GESTÃO DE PESSOAS E SSMA DA EMBRACO EM JOINVILLE/SC

FLORIANÓPOLIS

2007

JEFERSON KACHAN VERCHAI

AS RELAÇÕES DE PODER COMO DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO DE  
CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NOS SETORES DE  
GESTÃO DE PESSOAS E SSMA DA EMBRACO EM JOINVILLE/SC

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina  
Estágio Supervisionado – CAD 5.236, como requisito  
parcial para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.  
Área de concentração: Recursos Humanos.

Professor Orientador: João Benjamim da Cruz Júnior PhD.  
Professora Co-orientadora: Aline dos Santos Laner Dra.

FLORIANÓPOLIS

2007

JEFERSON KACHAN VERCHAI

AS RELAÇÕES DE PODER COMO DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO DE  
CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NOS SETORES DE  
GESTÃO DE PESSOAS E SSMA DA EMBRACO EM JOINVILLE/SC

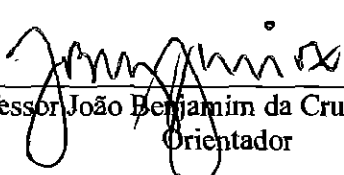
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.



---

Professor Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

Professor João Benjamin da Cruz Júnior PhD.  
Orientador

---

Professora Aline dos Santos Laner, Dra.  
Co-orientadora



---

Professor Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Membro

*Aos meus pais, eternos heróis.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar à minha família, meus pais e meu irmão, pelo carinho, apoio, compreensão e amor dedicados a mim nesta jornada.

Aos meus amigos Aline, Felipe, Francielle, Maria e Thomaz pelos conhecimentos compartilhados e companheirismo. Pelos jantares e conversas à toa. Sentirei saudades.

Aos professores e colegas de faculdade que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

A todos do Observatório da Realidade Organizacional e do Grupo de Pesquisa Trabalho que me proporcionaram grandes conhecimentos e reflexões.

À Professora Rosimeri Carvalho da Silva pela orientação no projeto de iniciação científica e apoio à pesquisa científica.

À Professora Aline dos Santos Laner pela orientação, atenção e paciência neste processo.

À Bruna, Rúbia e Thaís, amigas de pesquisa e discussões, sempre queridas e esforçadas.

Ao Professor João Benjamim da Cruz Júnior pela disposição e atenção na colaboração com este trabalho.

À Mônica E. Grantham e ao Vanderlei Shadeck pelo apoio e auxílio na realização desta pesquisa, bem como a todos os funcionários da Embraco que colaboraram.

*“A ambição é o puro senso de dever pois a si só não produz frutos realmente importantes para a pessoa humana, pelo contrário, os frutos verdadeiros derivam do amor e da dedicação para com as pessoas e as coisas”.*

*(Albert Einstein)*

## RESUMO

VERCHAI, Jeferson Kachan. **As relações de poder como determinantes do comportamento de cidadania organizacional: um estudo nos setores de Gestão de Pessoas e SSMA da Embraco em Joinville/SC.** 111f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Os estudos sobre comportamento organizacional tornaram-se um elemento de importância crescente na formação de administradores. Dentre os comportamentos mais estudados encontra-se o comportamento de cidadania organizacional (*OCB*). O *OCB* engloba os comportamentos extra-papel (extra-função) que beneficiam a empresa como um todo. Diversos pesquisadores do comportamento de cidadania organizacional o relacionaram a variáveis como justiça organizacional, rotatividade, avaliação de desempenho, supervisão, clima organizacional, etc. Porém, não há pesquisas que relacionem diretamente esse comportamento às relações de poder. Para estabelecer esta relação, o presente trabalho realiza uma pesquisa qualitativa, através de análise do discurso, e quantitativa, através de análise estatística na Embraco, em Joinville/SC. A pesquisa descobriu quais as relações de poder que determinam os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários dos setores de Gestão de Pessoas e SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) da empresa. Foram coletados dados primários com o auxílio de questionário e realizada a análise de dados secundários a partir de pesquisa documental e bibliográfica. Verificou-se que a concepção de comportamento organizacional divulgada pela Embraco se aproxima dos ensinamentos da escola de Relações Humanas e da teoria Y de McGregor (1973) e afasta-se da concepção de **homem parentético** de Ramos (1984). O poder organizacional se sobressai como determinante do comportamento de cidadania organizacional dos funcionários dos setores de Gestão de Pessoas e SSMA da Embraco.

**Palavras-chave:** Comportamento organizacional. Comportamento de cidadania organizacional. Relações de poder.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelos de determinantes do comportamento de cidadania organizacional.....	36
Figura 2: Modelo pós-cognitivo para comportamentos de cidadania organizacional .....	37
Figura 3: Gestão de pessoas Embraco .....	63
Figura 4: Valores Embraco .....	65
Figura 5: Sexo .....	66
Figura 6: Escolaridade .....	67
Figura 7: Faixa Etária .....	68
Figura 8: Área funcional .....	68
Figura 9: Tempo de trabalho .....	69
Figura 10: Questão 6.....	70
Figura 11: Questão 7.....	71
Figura 12: Questão 8.....	73
Figura 13: Questões 6, 7 e 8.....	74
Figura 14: Questão 9.....	75
Figura 15: Questão 10.....	76
Figura 16: Questão 11.....	77
Figura 17: Questões 9, 10 e 11.....	78
Figura 18: Questão 12.....	79
Figura 19: Questão 13.....	80
Figura 20: Questão 14.....	81
Figura 21: Questões 12, 13 e 14 .....	82
Figura 22: Questão 15.....	83
Figura 23: Questão 16.....	84
Figura 24: Questão 17.....	85
Figura 25: Questões 15, 16 e 17.....	86
Figura 26: Questão 18.....	87
Figura 27: Questão 19.....	88
Figura 28: Questão 20.....	89
Figura 29: Questões 18, 19 e 20.....	90
Figura 30: Questões totais.....	91
Figura 31: OCB X Sexo.....	92
Figura 32: OCB X Área funcional.....	95



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de poder.....	48
Quadro 2: Definição operacional das categorias de análise.....	53
Quadro 3: Exemplos de operacionalização das categorias de análise .....	53
Quadro 4: Discurso Embraco .....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo .....	66
Tabela 2 – Escolaridade .....	67
Tabela 3 – Faixa etária.....	67
Tabela 4 – Área funcional.....	68
Tabela 5 – Tempo de trabalho.....	69
Tabela 6 – Questão 6 .....	70
Tabela 7 – Questão 7 .....	71
Tabela 8 – Questão 8 .....	72
Tabela 9 – Questões 6, 7 e 8 .....	73
Tabela 10 – Questão 9 .....	74
Tabela 11 – Questão 10.....	75
Tabela 12 – Questão 11.....	76
Tabela 13 – Questões 9, 10 e 11.....	77
Tabela 14 – Questão 12.....	78
Tabela 15 – Questão 13.....	79
Tabela 16 – Questão 14.....	80
Tabela 17 – Questões 12, 13 e 14.....	81
Tabela 18 – Questão 15.....	82
Tabela 19 – Questão 16.....	83
Tabela 20 – Questão 17.....	84
Tabela 21 – Questões 15, 16 e 17.....	85
Tabela 22 – Questão 18.....	86
Tabela 23 – Questão 19.....	87
Tabela 24 – Questão 20.....	88
Tabela 25 – Questões 18, 19 e 20.....	89
Tabela 26 – Questões totais.....	90
Tabela 27 – OCB X Sexo.....	92
Tabela 28 – OCB X Escolaridade .....	94
Tabela 29 – OCB X Faixa etária .....	94
Tabela 30 – OCB X Área funcional .....	95
Tabela 31 – OCB X Tempo de trabalho .....	96

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos .....	14
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Estrutura do trabalho.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Comportamento organizacional.....	17
2.1.1 <i>O comportamento organizacional nas teorias administrativas</i> .....	19
2.2 Comportamento de cidadania organizacional.....	30
2.2.1 <i>Dimensões do comportamento de cidadania organizacional</i> .....	33
2.2.2 <i>Determinantes do comportamento de cidadania organizacional</i> .....	35
2.3 Poder .....	38
2.3.1 <i>Visões de poder</i> .....	39
2.3.2 <i>Poder e organizações formais</i> .....	40
2.3.3 <i>Tipos de poder</i> .....	43
2.3.4 <i>Bases e fontes de poder</i> .....	44
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Perguntas de pesquisa .....	50
3.2 Delineamento da pesquisa .....	50
3.3 Definição de categorias analíticas.....	52
3.3.1 <i>Definições constitutivas</i> .....	52
3.3.1 <i>Definições operacionais</i> .....	52
3.4 Coleta de dados.....	53
3.4.1 <i>População e amostra da pesquisa</i> .....	54
3.4.2 <i>Instrumento de coleta de dados</i> .....	55
3.5 Análise dos dados .....	56
3.6 Limitações .....	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	58
4.1 A Embraco.....	58
4.1.1 <i>Histórico</i> .....	58

4.1.2 <i>Gestão de pessoas</i> .....	61
4.1.3 <i>SSMA</i> .....	62
4.2 A concepção de comportamento organizacional divulgada pela Embraco .....	62
4.3 Comportamento de cidadania organizacional e poder na Embraco .....	66
4.3.1 <i>Atividades de cooperação com os demais membros</i> .....	69
4.3.2 <i>Ações protetoras ao sistema</i> .....	74
4.3.3 <i>Sugestões criativas para a melhoria organizacional</i> .....	78
4.3.4 <i>Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional</i> .....	82
4.3.5 <i>Criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo</i> .....	86
4.3.6 <i>Análise estatística bivariada</i> .....	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	98
5.1 <i>Recomendações</i> .....	101
REFERÊNCIAS .....	102
APÊNDICES .....	107

## 1 INTRODUÇÃO

O campo de comportamento organizacional tornou-se um elemento de importância crescente na formação de administradores (BOWDITCH; BUONO, 1992): entender a conduta dos trabalhadores se mostra, cada vez, mais essencial para o sucesso e efetividade das organizações.

Partindo da idéia de que as organizações são estruturas sociais que por sua vez são sistemas essencialmente inventados, Katz e Kahn (1978) identificam três tipos básicos de comportamentos fundamentais para o funcionamento organizacional: ingressar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno (desempenho de papel no sistema) e comportamento inovador e espontâneo. Esses autores afirmam que as organizações que se baseiam exclusivamente no papel prescrito se tornam sistemas sociais muito frágeis. Complementam informando que os comportamentos inovadores e espontâneos para conduta protetora e criativa são vitais para a sobrevivência e a efetividade das organizações (KATZ; KAHN, 1978).

Seguindo essa perspectiva, percebe-se hoje entre os trabalhadores a existência de uma dimensão social de conduta capaz de ultrapassar interesses e necessidades particulares, visando beneficiar, amparar e fortalecer um organismo social cuja existência e sobrevivência, com sucesso, produz resultados positivos a ser compartilhado por vários indivíduos (SIQUEIRA, 2001).

Nesse sentido, de acordo com Siqueira (2001), reconhece-se que a natureza social do trabalhador não se restringe a responder satisfatoriamente a planos de retribuições elaborados pelos sistemas organizacionais, como é usualmente encontrado na teoria administrativa. Ao contrário, a capacidade e potencialidade individuais para a cooperação espontânea com objetivos ou metas propostas por atividades organizadas conseguem ultrapassar os limites do dever e do prescrito. Para a autora, são as ações humanas nessa dimensão que atraem, cada vez mais, a atenção dos estudiosos do comportamento humano no trabalho.

A esses tipos de comportamento, que não se resumem a responder a estímulos organizacionais e visam beneficiar o sistema social como um todo, Bateman e Organ (1983) denominaram de comportamento de cidadania organizacional (*organizational citizenship behavior*). O comportamento de cidadania organizacional é um comportamento individual, de livre arbítrio, não reconhecido diretamente ou explicitamente por um sistema de recompensas organizacionais, apesar de promover o bom funcionamento da organização. Pode-se citar

como exemplo o comportamento de ajuda a colegas de trabalho, um comportamento não obrigatório e não recompensado que traz benefícios ao sistema organizacional.

De acordo com Bowditch e Buono (1992), a finalidade do estudo do comportamento organizacional é explicar, prever e controlar o comportamento humano no trabalho. A explicação refere-se à identificação das causas ou razões que impulsionaram determinados fatos/acontecimentos/fenômenos. A previsão estabelece os resultados alcançados através de uma ação específica. Já o controle apresenta-se como objetivo de monitorar o comportamento do ser humano, o qual é integrante fundamental nas organizações. O controle implica na contribuição mais valiosa que o comportamento organizacional acarreta para o trabalho, gerando eficácia.

Com esses objetivos, diversos pesquisadores do comportamento de cidadania organizacional (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983; MOORMAN, 1991; SKARLICKI; LATHAN, 1996; ARYEE; CHAY, 2001; TEPPER; LOCKHART; HOUBLER, 2001; LEE; ALLEN, 2002; SETTOON; MOSSHOLDER, 2002; BOWLER; BRASS, 2006) passaram a estudar as variáveis que poderiam determinar esse comportamento. As variáveis relacionadas abrangem justiça organizacional, rotatividade, avaliação de desempenho, desempenho grupal, supervisão, gênero e clima organizacional, dentre outras. Porém, não há nenhum estudo que relaciona diretamente o poder ao comportamento de cidadania organizacional.

Torquato (1991) afirma que o poder, no âmbito das organizações formais, muitas vezes aparece como o conceito-chave em torno do qual gravitam outros conceitos organizacionais. Sendo assim, rotinas, processos, programas, políticas, modelos, estruturas, símbolos e ritos possuem, em seu cerne, uma parcela ponderável daquilo que se conceitua como poder. O estudo do poder se torna fascinante à medida que é uma perspectiva privilegiada para o aprofundamento e o desdobramento da própria análise organizacional (BERTERO, 1996).

A análise das relações de poder, então, apresenta-se como essencial para a pesquisa de grande parte das relações organizacionais e comportamentos que existem na organização. O poder se torna inerente à conduta humana nas organizações, relacionando-se a qualquer tipo de conduta e atividade realizada, inclusive o comportamento de cidadania organizacional.

Mas esse comportamento, por mais que não seja escrito e recompensado, não estaria ligado a alguma intenção organizacional? Ele não seria apenas resposta aos estímulos do ambiente, um reconhecimento da conformidade? Assim, o comportamento de cidadania organizacional seria determinado por quais relações de poder inerentes à organização?

Com base nesta pergunta e procurando uma melhor compreensão da conduta humana nas organizações é que, no primeiro semestre de 2007, realizou-se um estudo teórico empírico na Embraco, em Joinville/SC. A Embraco é uma empresa multinacional especializada em soluções para refrigeração e líder mundial do mercado de compressores herméticos. A empresa tem como missão “oferecer soluções inovadoras para uma melhor qualidade de vida” (EMBRACO, 2007). Possui fábricas no Brasil, Itália, China e Eslováquia e capacidade para 25 milhões de compressores ao ano, produz também componentes de ferro fundido, componentes elétricos, condensadores e evaporados, que são utilizados na montagem de unidades condensadoras e seladas, bem como sistemas eletrônicos destinados a tornar “inteligentes” os eletrodomésticos.

Devido ao grande porte da empresa, optou-se pela realização da pesquisa em apenas dois setores da matriz localizada em Joinville, os setores de Gestão de Pessoas e SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente). Assim foi estabelecida a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as relações de poder que determinam os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários dos setores de Gestão de Pessoas e SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) da Embraco em Joinville/SC?**

### **1.1 Objetivos**

Com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: **Descobrir quais as relações de poder que determinam os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários dos setores de Gestão de Pessoas e SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) da Embraco em Joinville/SC.**

Para atender ao objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar a história da organização;
- b) Identificar as características atuais da organização;
- c) Apresentar o setor de Gestão de Pessoas da organização;
- d) Apresentar o setor de SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) da organização;
- e) Analisar a concepção de comportamento organizacional divulgada pela organização;
- f) Identificar e avaliar as relações de poder que determinam os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários da organização.

## 1.2 Justificativa

A presente pesquisa justifica-se pela sua importância para:

- a) O acadêmico, pois desenvolve a capacidade analítica e investigativa bem como aprimora o conhecimento teórico e empírico. De acordo com DuBrin (2003), o estudo do comportamento organizacional oferece quatro importantes vantagens: desenvolvimento das habilidades, crescimento pessoal, melhoria da eficácia organizacional e apuro e refinamento do bom senso.
- b) A Embraco, visto que é uma forte ferramenta para a organização conhecer mais profundamente seus funcionários e as relações entre eles e a organização. Os resultados podem servir como base para o desenvolvimento de políticas de Gestão de Pessoas que incitam o comportamento de cidadania organizacional, bem como avaliar suas políticas atuais.
- c) Aos estudos do comportamento de cidadania organizacional, ainda pouco explorado pelos pesquisadores e principalmente por inserir a temática das relações de poder como determinante desses comportamentos, variável extremamente importante para a compreensão e análise das organizações.

## 1.3 Estrutura do trabalho

Inicialmente, após a introdução e a explicação do objetivo deste trabalho, apresentam-se as teorias que norteiam sua execução, divididas em três grandes grupos: comportamento organizacional, comportamento de cidadania organizacional e poder. Ao abordar as teorias sobre comportamento organizacional apresentam-se as concepções de Homem desenvolvidas pelas Escolas que marcaram a história da Administração Científica. Com relação ao comportamento de cidadania organizacional, apresentam-se suas dimensões e determinantes. Seguem-se as teorias e tipologias sobre poder nas organizações.

Descrevem-se, em seguida, os métodos utilizados na realização deste trabalho, apresentando-se, para isso, as perguntas de pesquisa, o delineamento da pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas, as formas de coleta e análise dos dados utilizados e as limitações encontradas no processo de pesquisa.



Na apresentação e análise dos dados, as informações são segmentadas em três grupos. O primeiro apresenta a empresa objeto de estudo e os setores que participaram da pesquisa. O segundo faz a análise da concepção de comportamento organizacional divulgada pela Embraco. E o terceiro apresenta a análise das relações de poder como determinantes do comportamento de cidadania organizacional dos funcionários dos setores de Gestão de pessoas e SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente).

Ao final, apresentam-se as considerações finais, com o resgate do problema de pesquisa e as principais análises desenvolvidas no trabalho, bem como as recomendações para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A finalidade da pesquisa científica é o desenvolvimento de um caráter interpretativo no que se refere aos dados obtidos. Para tanto, é imprescindível correlacionar a pesquisa ao universo teórico, optando-se por um modelo teórico que serve de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Sendo assim, apresentam-se a seguir as teorias sobre comportamento organizacional, mais especificamente o desenvolvimento dos seus conceitos com o decorrer das teorias administrativas. Segue-se com a teoria do comportamento de cidadania organizacional, que apesar de estar se desenvolvendo atualmente possui suas bases em Barnard (1938) e Katz e Kahn (1978) e, por fim, apresentam-se as teorias sobre poder e suas implicações nas organizações.

### 2.1 Comportamento organizacional

A teoria organizacional prevalente não atende à complexidade da análise das configurações sociais contemporâneas. De acordo com Ramos (1989), isto se dá em grande parte devido à sobreposição de requisitos organizacionais à conduta humana. Para o autor, uma teoria da organização está diretamente ligada à concepção de ser humano que adota e, em alguns casos, desenvolve. Desta forma, uma teoria mais abrangente da administração explicaria a estrutura e o funcionamento das organizações, considerando a conduta dos seres humanos tanto em termos substantivos quanto funcionais.

Para o autor, a racionalidade subjacente à organização tem por intermédio um caráter duplo, Ramos (1989) se inspira em Max Weber para desenvolver esta concepção. De acordo com Weber (apud RAMOS, 1989) há uma racionalidade formal/instrumental (Zweckrationalität), que é determinada por uma expectativa de resultados ou fins calculados (relação custo/benefício), e uma racionalidade substantiva ou de valor (Wertrationalität), que independe das expectativas de sucesso do agente, não caracteriza assim nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado, ou seja, não aceita que “os fins justificam os meios” e tem como base seus valores e ética.

Existe, portanto, uma racionalidade cujos padrões nada têm a ver com comportamento administrativo, chamada de substantiva, que é uma característica intrínseca do indivíduo como ser racional e nunca pode ser vista como atributo de qualquer organização. Essa

racionalidade não está necessariamente relacionada com coordenação de meios e fins, do ponto de vista da eficiência. É uma racionalidade que resulta da própria razão humana, entendida como “uma faculdade específica do homem e que exclui a obediência cega às exigências da eficiência” (RAMOS, 1984, p.7). O comportamento humano que advém da racionalidade substantiva não é comportamento administrativo por necessidade, apenas por acaso. É uma característica dessa racionalidade poder julgar a organização, diferente da racionalidade instrumental, que apenas a acompanha e a legitima.

Desta forma, Ramos (1989, p. 50-51) desenvolve seu próprio conceito de comportamento humano nas organizações, apresentando-o como “uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das conseqüências”. O comportamento, neste sentido, torna-se uma categoria de reconhecimento da conformidade a ordens e costumes ditados pelas conveniências exteriores (RAMOS, 1989).

Dubrin (2003) define a disciplina **comportamento organizacional** como o estudo sistemático do comportamento humano no local de trabalho, à interação entre as pessoas e entre as pessoas e a organização. Segundo o autor, a história do comportamento organizacional está enraizada na crença de que a atenção específica dada às necessidades dos funcionários cria maior satisfação e produtividade. Ao contrário da ênfase largamente técnica da administração científica, um tema comum da abordagem comportamental é a necessidade de focar as pessoas.

Para melhor entendimento das visões acerca do comportamento organizacional, apresenta-se a seguir o caminho percorrido pela Ciência da Administração, por suas diversas Escolas, no que tange às concepções de comportamento organizacional e visão de Homem.

Pelo motivo da teoria administrativa se encontrar em um estado de identidade extremamente confuso devido a sua grande receptividade a influências provenientes de outras disciplinas (RAMOS, 1983), considera-se que os conceitos básicos de administração, os pilares do pensamento administrativo, foram desenvolvidos até a teoria da contingência. Isto se deu nos primórdios da teoria administrativa e é por essa razão que o trabalho analisa da Escola Clássica até o surgimento da teoria da contingência. Adotou-se aqui a classificação de Motta e Vasconcelos (2006) das Escolas de Administração:

- a) a Escola Clássica de Administração;
- b) a Escola de Relações Humanas e as teorias sobre motivação e liderança;
- c) o processo decisório nas organizações e o modelo Carnegie;
- d) a Escola Estruturalista e a teoria da Burocracia;
- e) a teoria dos sistemas abertos;

f) a teoria da contingência.

O objetivo dessa classificação justifica-se por facilitar o entendimento das teorias no que tange o comportamento organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Por fim, apresenta-se a concepção de **homem parentético** como alternativa a concepções centradas na racionalidade instrumental.

### **2.1.1 O comportamento organizacional nas teorias administrativas**

Ao contrário da crença generalizada, a Escola Clássica não ignorou as pessoas. Contudo, seu conjunto dominante de suposições as caracterizava como seres racionais e econômicos, que agiriam de modo a maximizar seus próprios interesses pessoais. O enfoque Clássico, na prática gerencial, lidava com as alternativas de estruturação das então novas formas de organização industrial, e ensinava como o trabalho poderia ser delegado e coordenado e como as pessoas, no interior dessas estruturas organizacionais, poderiam ser motivadas (BOWDITCH; BUONO, 1992).

A concepção de Homem, para a Escola Clássica, é a de que o homem era um ser eminentemente racional que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as conseqüências da opção por qualquer um deles. Por essa razão, escolhe sempre a melhor alternativa à maximizar os resultados de sua decisão (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Taylor (1995, p.25), ao falar sobre a identidade de interesse de empregadores e empregados elabora o modelo de Homem da Escola Clássica. Para o autor, a Administração científica tem a certeza de que o empregador e o empregado têm um único e mesmo interesse: a prosperidade de ambos. A prosperidade é, então, a conseqüência daquilo que ambos mais almejam: para o empregador, baixo custo de produção e, para o empregado, altos salários.

Dessa forma, o ser humano era visto como um ser simples e previsível, cujo comportamento não variava muito. Assim, incentivos financeiros adequados, vigilância constante e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir a produtividade. Esse modelo de Homem, chamado à época de *Homo Economicus* pela economia clássica, é definido como homem operacional na classificação de Ramos (1984).

Essa abordagem e modelo de Homem refletem em um modelo de organização que requer, segundo Ramos (1984, p.5):

- a) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo, que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização;
- b) um conceito de treinamento como uma técnica para “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção;
- c) uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente dos outros indivíduos;
- d) uma visão de que administração e teoria administrativa são isentas ou neutras;
- e) uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo;
- f) o ponto de vista de que aspectos de liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional;
- g) um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação.

Sendo assim, o comportamento humano, para a Escola Clássica, não constituía um problema em si. Ou seja, os comportamentos percebidos como inadequados pelos gerentes não eram vistos como resultado de uma irracionalidade no comportamento dos indivíduos no trabalho. Mas, sim, como decorrentes de defeitos na estrutura da organização ou de problemas na sua implementação.

Se houvesse queda de produtividade o elemento humano não era considerado, buscavam-se nas estruturas organizacionais as causas dos erros. Os problemas comportamentais e organizacionais, de acordo com a Escola Clássica de Administração, eram resultados da difícil operacionalização dos princípios de uma ciência da administração que estava sendo progressivamente construída. O importante era aperfeiçoar regras e estruturas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Aos poucos, os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e que, portanto, há sempre um grau de incerteza associado à gestão de pessoas. O conceito que se tinha de ser humano se tomou cada vez mais complexo. Foi então, com a Escola de Relações Humanas, que o comportamento organizacional começou a receber maior atenção de pesquisadores e administradores.

Muitos estudiosos identificam as experiências de Hawthorne, conduzidas por pesquisadores como Elton Mayo, como o verdadeiro início da abordagem comportamental para a administração (DUBRIN, 2003).

Baseadas na tradição da teoria clássica, essas experiências foram conduzidas na fábrica da Western Electric em Hawthorne, para avaliar o efeito das condições de trabalho na produtividade. Os pesquisadores descobriram que, não obstante o que fizessem com as condições de trabalho, melhorando-as ou piorando-as, a produtividade dos trabalhadores aumentava. Visto que as condições sob as quais essas pessoas realizavam seus trabalhos não explicavam a mudança na produtividade, os pesquisadores foram obrigados a buscar outros fatores no local de trabalho (BOWDITCH; BUONO, 1992). Um dos fatores que observaram foi que os integrantes do grupo de trabalho analisado haviam desenvolvido uma moral elevada durante as experiências, o que parecia influenciar positivamente seu desempenho.

Uma análise mais profunda revelou três fatores básicos responsáveis pelo moral elevado do grupo, conforme Bowditch e Buono (1992):

- a) as trabalhadoras se viram como especiais e importantes para a administração por terem sido selecionadas para esse trabalho de pesquisa;
- b) as mulheres desenvolveram bons relacionamentos interpessoais entre si e com seu supervisor, porque contavam com uma autonomia (liberdade) considerável para decidir sobre sua própria divisão do trabalho e seu próprio ritmo de atividade;
- c) o contato social e o relacionamento fácil que surgiu dentro do grupo criou um ambiente de trabalho agradável.

Apesar das críticas quanto à falta de rigor científico desse experimento, ele demonstrou nos estudos organizacionais a importância do relacionamento social e lançou as bases para outros estudos comportamentais nas organizações. De acordo com Dubrin (2003), a Escola de Relações Humanas acreditava que existe uma conexão importante entre práticas gerenciais, moral e produtividade. Enquanto a Escola de Administração Científica pensava na solução dos conflitos em termos de força, a Escola de Relações Humanas teve como base o aumento da lucratividade por meio da diminuição dos custos decorrentes dos conflitos internos da empresa (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Com o advento da Escola de Relações Humanas, surgiu uma alternativa para o homem operacional, o chamado homem reativo. Em comparação com os teóricos da escola Clássica, os teóricos da escola de Relações Humanas tinham uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem. Eles não negligenciaram o ambiente social externo à organização e, por essa razão, definiram a organização como um sistema social aberto e perceberam o papel desempenhado, no processo de produção, pelos valores, sentimentos e atitudes. Todavia, de acordo com Ramos (1984), embora os humanistas fossem mais preocupados com os

trabalhadores e mais informados sobre suas motivações, os objetivos continuaram os mesmos. Sua meta principal era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual.

Seguindo a Escola de Relações Humanas, surgiram novas teorias sobre motivação e liderança propondo reformas estruturais mais profundas nas organizações e dando corpo às teorias de recursos humanos como elas são hoje. Essas teorias baseiam-se, principalmente, nos trabalhos de Maslow, Mayo e Argyris e propõem reformas estruturais e métodos de trabalho diferentes dos propostos anteriormente, para permitir ao ser humano, visto como detentor de necessidades psicológicas complexas, a auto-realização no ambiente de trabalho (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Ao contrário dos estudos desenvolvidos pelos psicólogos industriais em Hawthorne, os estudos de Maslow voltavam-se primordialmente para o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, independente de preocupações com eficiência organizacional. Maslow (apud MOTTA; VASCONCELOS, 2006) identificou cinco formas distintas de necessidades não materiais, organizadas segundo uma ordem hierárquica, a saber:

- a) necessidades fisiológicas: são necessidades de abrigo, de comida e de dinheiro, por exemplo. Após satisfazê-la, o ser humano procurará satisfazer suas necessidades mais complexas;
- b) necessidades de segurança: desejo de proteção e segurança contra perigo;
- c) necessidades sociais: necessidade de filiação a grupos informais, de aceitação e de associação;
- d) necessidades de estima: incluem as necessidades de ser respeitado, apreciados e reconhecido;
- e) necessidades de auto-realização: significa a concretização das potencialidades individuais, esta necessidade varia de pessoa para pessoa e ao longo do tempo.

A influência da teoria de Maslow fez-se sentir em outros trabalhos, sendo base de outras teorias sobre motivação e liderança. Dentre eles encontra-se a teoria X e Y de Douglas McGregor. Para McGregor (1973), há diferentes tipos de pressupostos sobre a natureza humana, e suas motivações correspondem a diferentes estilos de liderança. Para tanto, o autor descreve a teoria gerencial convencional denominando-a de “teoria X”. Por trás dessa teoria (MCGREGOR, 1973, p.5) encontram-se os seguintes postulados:

- a) o homem comum é por natureza indolente – trabalha o menos possível;
- b) é desprovido de ambição, detesta a responsabilidade, prefere ser conduzido;

- c) é essencialmente egocêntrico – indiferente às necessidades organizacionais;
- d) é naturalmente avesso a mudanças;
- e) é crédulo, pouco inteligente, presa fácil do charlatão e do demagogo.

A teoria X não levava em consideração as necessidades sociais, de estima e de auto-realização descritas por Maslow. Desta forma, se o indivíduo demonstrava insatisfação e resistência no ambiente de trabalho não era por ser indolente e preguiçoso, ao contrário, era por não encontrar incentivos para dedicar-se mais ao trabalho, por não encontrar na organização condições para satisfazer às suas necessidades mais complexas, base de sua realização e de sua integração no sistema (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

McGregor (1973, p.13) propôs uma teoria que se diferencia no que diz respeito à tarefa da administração do pessoal, baseada em pressuposições mais adequadas sobre a natureza e a motivação humanas:

- a) a administração é responsável pela organização dos elementos de uma organização produtiva – capital, matéria-prima, equipamentos, pessoal – que visa a fins econômicos;
- b) o pessoal não é, por natureza, passivo ou resistente às necessidades organizacionais, mas tornou-se assim como resultado de experiências feitas em organizações;
- c) a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a presteza em conduzir o comportamento no sentido dos objetivos da organização são qualidades presentes no pessoal. Não foram nele inculcadas pela administração. Compete, ou é da responsabilidade da administração, tornar possível ao pessoal reconhecer e desenvolver por si próprio essas características humanas;
- d) A tarefa essencial da administração é providenciar condições organizacionais e métodos de operação, de maneira tal que o pessoal possa atingir seus próprios objetivos, orientando seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

A teoria Y, por outro lado, é um conjunto alternativo e otimista de suposições. Elas incluem a idéia de que as pessoas aceitam a responsabilidade, são capazes de exercer o autocontrole, têm a capacidade de inovar e consideram o trabalho tão natural quanto o descanso e a diversão. McGregor argumentou que essas suposições descrevem com precisão a natureza humana em muito mais situações do que acreditam os gerentes (DUBRIN, 2003).



Conforme a ciência da administração foi evoluindo, a concepção de ser humano para as Escolas analisadas também evoluiu. Os estudos sobre o comportamento organizacional tornaram-se cada vez mais complexos, englobando mais características em uma concepção de homem cada vez mais humano e menos máquina. O modelo Carnegie (racionalidade limitada) articula essa concepção de forma sistematizada.

As reflexões empíricas acerca dos mecanismos psicológicos e sociais da tomada de decisão permitiram o desenvolvimento do chamado modelo Carnegie, em contraposição ao modelo então predominante de racionalidade da economia clássica. O modelo decisório racional da economia clássica pressupõe, por parte de quem decide, um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação. Com base nesse conhecimento e no processamento de todas as informações disponíveis, quem decide pode pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a melhor, a opção ótima, de acordo com critérios e objetivos por ele determinados (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Já o modelo Carnegie (assim chamado porque Cyert e Simon o desenvolveram na Carnegie Mellon University) propõe que quem decide não pode ter acesso a todas as possibilidades de ação, contemplando todas as opções, tendo em vista a impossibilidade física de ter acesso a todas as informações e processá-las e o alto custo envolvido nesse processo. Devido à escassez de recursos, os gerentes e administradores contentam-se em obter um número limitado de informações, um nível satisfatório que lhes permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Com o modelo Carnegie, o foco dos estudos tornou-se relacional e interno, centrado na busca do entendimento de como se dá o processo de tomada de decisão nas organizações e não mais seus aspectos motivacionais. Entretanto, continuava-se construindo e procurando compreender o ser humano nas organizações.

O modelo concebe o ser humano de modo mais modesto e realista e não como o ser onisciente do modelo econômico clássico. Mostra que os gerentes e quem decide possuem interesses, preferências e valores diferentes uns dos outros. Assim, de acordo com seus interesses políticos, os que decidem nas organizações formam coalizões de poder e alianças políticas, e as soluções devem ser negociadas continuamente. De acordo com Motta e Vasconcelos (2006), pode-se depreender desses estudos que a racionalidade ou lógica de decisão de um indivíduo é influenciada pelo seu presente e pelo seu passado. Ou seja, a lógica de decisão de um indivíduo é influenciada por um efeito de posição (ela depende da posição que o indivíduo, como ator social, ocupa em um contexto de ação específico e que condiciona o seu acesso às informações pertinentes) e por um efeito de disposição (a decisão depende das

características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo que decide, características estas que são em parte pré-formadas por sua socialização passada) (BOUDON apud MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Por considerar as limitações, sentimentos e cognições do ser humano nas organizações, o modelo Carnegie chega a uma visão de homem altamente complexa, diferente do *Homo Economicus*, que se baseia no modelo decisório racional da economia clássica.

A Escola Estruturalista adotou uma abordagem indutiva ao estudo das organizações. Ao invés de criar um modelo conceitual da estrutura organizacional e depois generalizar para todas as organizações, examinou um número diversificado de organizações para determinar empiricamente os elementos estruturais comuns que poderiam caracterizar a forma como as organizações funcionam na realidade (BOWDITCH; BUONO, 1992). Um dos principais representantes dessa abordagem é Max Weber, sociólogo alemão que viveu entre 1864 e 1920 e descobriu empiricamente os aspectos básicos que caracterizavam o tipo ideal de organização, que ele chamou de burocracia.

Weber concebia a burocracia como um tipo de organização que se desenvolveu de modo racional para ensejar o funcionamento eficiente da sociedade ou da economia, numa situação com exigências que aumentavam rapidamente. Segundo ele, a burocracia representa um estilo característico da administração pública moderna, no sentido de a atividade ser regulamentada segundo regras e exercida por pessoas com qualificações específicas para isso. Essas pessoas trabalham sob uma hierarquia na qual a autoridade é sistematicamente imposta e apoiada em documentos oficiais; as atividades são orientadas de maneira moderna e especializada, por funcionários que foram longa e adequadamente preparados; e os novos membros são admitidos mediante seleção feita pelos funcionários em exercício (WEBER apud KOLASA, 1978).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006), no paradigma weberiano, as crenças e valores dos indivíduos seriam os limites à sua capacidade de ação e à sua escolha, uma vez que pré-estruturariam sua ação. Porém, nesses limites, o homem é considerado um ser, em princípio, livre para decidir sobre o curso de suas ações ou decidir abster-se de agir. Assim, as ações do homem não são inteiramente predeterminadas. Até na situação mais coercitiva, um homem pode decidir não agir conforme lhe é ordenado, se estiver disposto a aceitar as conseqüências da desobediência (SCHUTZ apud MOTTA; VASCONCELOS, 2006). A

burocracia é uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do *exercício da autoridade racional-legal*<sup>1</sup> para atingir os objetivos organizacionais gerais.

Para Merton (apud MOTTA; VASCONCELOS, 2006), a estrutura burocrática introduz transformações na personalidade dos seus participantes que levam à rigidez, às dificuldades no atendimento aos clientes e à ineficiência, transformações essas responsáveis pelo que chama de disfunções ou conseqüências imprevistas. Para o autor, toda ação social produz um paradoxo básico, tendo conseqüências contraditórias, pois para cada efeito desejado de uma ação existe uma série de efeitos secundários, não desejados que se contrapõem aos efeitos buscados pelo indivíduo ao agir. A existência dessas contradições provoca tensões nas organizações que conduzem a fenômenos, como a resistência organizacional e a emergência de conflitos.

Nesse contexto, o homem é caracterizado como **homem organizacional**: em uma sociedade moderna e industrializada caracterizada por um número muito grande de organizações, o homem passa a depender delas para nascer, viver e morrer. O homem organizacional é um indivíduo flexível, resistente a frustrações, capaz de adiar recompensas e com desejo permanente de realização. Ele participa simultaneamente em vários sistemas sociais e transita entre papéis sociais; ele é habilitado a mudanças rápidas e contínuas, sendo político e agindo estrategicamente para a realização de suas metas e objetivos organizacionais (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

De acordo com a abordagem sistêmica surgida no início dos anos 60, a organização é um conjunto de papéis e comportamentos inter-relacionados. Essa abordagem enfatiza mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, que pode ser chamado de cargo ou função (KATZ; KAHN, 1978). No interior de um conjunto de papéis, um indivíduo exerce determinadas ações para relacionar-se com os demais e tais ações compõem o comportamento da função. Além disso, cada participante de um conjunto de funções possui determinadas expectativas quanto à função dos demais e procura comunicá-las a eles. Assim, cada participante percebe e interpreta essas expectativas no sentido de alterar ou reforçar o seu comportamento da função. Por sua vez, esse comportamento vai alterar ou reforçar as expectativas da função dos demais.

---

<sup>1</sup> Refere-se à autoridade baseada nas regras e normas estabelecidas por um regulamento reconhecido e aceito por todos os membros de dada comunidade. O ordenamento jurídico estabelece competências, direitos e deveres atribuídos a cada função e a autoridade se impõe pela obediência a esses princípios. O exercício da função e da autoridade é então limitado pela regra (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 5).

Para Kohn et al. (apud MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 184), a estrutura organizacional, a especialização funcional, a divisão de trabalho e o sistema formal de recompensas determinam em grande parte o que uma pessoa deve fazer na organização. Assim, as condições organizacionais que definem a posição de uma pessoa também definem sua experiência organizacional, suas expectativas e pressões que essa experiência e essas expectativas lhe impõem. Em outro sentido, as propensões pessoais, os valores, as angústias e os hábitos individuais também afetam o sistema de papéis de várias formas. Algumas características pessoais, por exemplo, são mais associáveis a determinados comportamentos e papéis sociais; além disso, cada indivíduo reage a pressões externas de forma individual, o que implica o fato de que essas pressões são recebidas e afetam de forma diferente pessoas distintas. Por fim, a forma como uma pessoa se comporta no sistema de papéis reflete-se no seu comportamento futuro, podendo alterá-lo ou reforçá-lo, mas isto também influenciará sua personalidade e relações com os demais.

Compartilhando dessa visão de que a estrutura regula padrões, Ranson, Hinings e Greenwood (1980) caracterizam-na como constituída e constitutiva. Para os autores a estrutura é continuamente produzida e recriada em interação e ainda modela essa interação. Ou seja, está diretamente ligada a interesses individuais. Estes, por sua vez, formam um sistema, pois são impostos e atingidos através da organização e de seus membros, que também possuem interesses que interagem.

Devido aos diferentes papéis sociais que o ser humano exerce é natural o surgimento de conflitos, que podem ser genericamente chamados de conflitos de papéis. Na visão de Katz e Kahn (1978), inclusive, esses conflitos podem se dar inter e intra-papel. Esses conflitos podem ocorrer quando as expectativas da função de um participante e do conjunto forem incompatíveis entre si; quando as expectativas de dois ou mais participantes do conjunto forem incompatíveis e quando as expectativas de uma função forem incompatíveis com as expectativas de outra desempenhada pela mesma pessoa, dentre outros (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Encontra-se, aqui, um conceito de Homem que tem conflitos de papéis a resolver e expectativas de funções determinadas por um contexto organizacional, vivendo em um sistema aberto e que é influenciado por três classes de variáveis: organizacionais, de personalidade e de relações interpessoais.

No final da década de 60 os estudos sobre o comportamento organizacional passaram a enfatizar a dificuldade da aplicação de práticas universais à administração de pessoas. Gerentes e profissionais passaram, então, a ser encorajados a examinar diferenças individuais

e situacionais antes da decisão sobre o curso de uma ação, o que configura a proposta básica da chamada teoria da contingência. Conforme Bowditch e Buono (1992) existem três ênfases principais na abordagem contingencial aos estudos da administração: uma se baseia intensamente no planejamento de sistemas e enfatiza que não há uma solução ideal; outra se concentra no projeto de organizações para tecnologias e ambientes econômicos diferentes; a última focaliza o estilo de liderança e o comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

A proposta desta última corrente é que, ao invés de tomar uma abordagem básica a respeito, por exemplo, da liderança em todas as situações, o estilo de liderança deve variar de acordo com fatores como a natureza do relacionamento entre o líder e os membros do grupo, o grau de estruturação da tarefa, o poder (formal e pessoal) que o líder possui, a capacidade e disposição dos subordinados para assumir responsabilidades e assim por diante.

De acordo com Covey (2005), a eficácia de um líder voltado tanto para tarefas quanto para relações, na teoria da contingência, depende da situação. Os programas de treinamento de liderança que são embasados nessa teoria ajudam o líder a identificar sua orientação e a ajustar-se melhor aos aspectos favoráveis ou desfavoráveis da situação.

Desta forma, o homem é visto como um ser complexo que possui necessidades intrínsecas, mas que também sofre influências externas, podendo o seu comportamento ser visto como uma variável ora dependente ora independente no contexto da organização.

Enquanto as teorias administrativas emergiam num contexto social em que as organizações formais, principalmente as de caráter econômico, exerciam um forte papel no processo de socialização dos indivíduos, Guerreiro Ramos afirmava ser urgente a tomada de consciência dos efeitos da organização formal “sobre a vida humana”. Pois compreender esses efeitos tornaria a existência humana livre de boa parte das “servidões” que elas causavam aos homens, tanto individualmente como em conjunto (AZÊVEDO; ALBERNAZ, 2006).

O comportamento organizacional tem sido encarado, pesquisado e ensinado a partir de uma matriz conceitual que é, essencialmente, uma expressão da ideologia de mercado: por essa razão é importante separar a concepção de natureza humana das influências unilaterais do sistema de mercado (CRUZ JÚNIOR, 1988).

Nesse contexto surge a concepção de **homem parentético**. O adjetivo “parentético” é derivado da noção de Edmund Husserl de “em suspenso” e “parênteses” na sua distinção, feita entre atitude natural e atitude crítica (ou redutora). A atitude crítica “coloca entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade”. Desta forma, a atitude parentética é definida pela

“capacidade psicológica do indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo” (RAMOS, 1984, p.8). Essa atitude coloca a liberdade no centro de articulação do *homem no mundo*.

Esse homem, segundo Ramos (1984), não iria se esforçar demais para obter sucesso, segundo os padrões convencionais, como faz aquele que quer progredir na carreira. Ele daria grande importância ao eu e teria urgência em encontrar um significado para a vida. Não aceitaria, sem críticas, padrões de desempenho, embora pudesse ser um grande empreendedor quando lhe atribuíssem tarefas criativas. Iria esforçar-se para influenciar o ambiente, para retirar dele tanta satisfação quanto pudesse. E seria ambivalente com relação à organização, visto que compreenderia que as organizações são limitadas pela racionalidade instrumental/funcional devendo, por conseguinte, serem tratadas segundo os termos relativos às mesmas (RAMOS, 1984).

Deste modo, as teorias das organizações podem ser consideradas postulados de comportamento humano. Conforme March e Simon (1979), cada proposição sobre as organizações contém, expressa ou implicitamente, uma série de pressupostos relativos às propriedades dos seres humanos, a serem considerados quando se pretende explicar o seu comportamento nas organizações. Tais proposições podem ser agrupadas em três grandes classes de proposições, pressupondo que:

- a) os membros da organização, especialmente os empregados, são essencialmente instrumentos passivos, capazes de executar o trabalho e de receber ordens, mas sem poder de iniciativa e sem exercerem influência imbuída de qualquer significação;
- b) os membros trazem para a organização atitudes, valores e objetivos; que precisam ser motivados ou induzidos para participarem do sistema de comportamento da organização; que há um paralelismo imperfeito entre os objetivos dos indivíduos e os da organização e que conflitos entre objetivos, reais ou potenciais, fazem com que os fenômenos de poder, as atitudes e a moral adquiram importância capital para a explicação do comportamento na organização;
- c) os membros da organização são pessoas que decidem e resolvem problemas e que os processos de percepção e raciocínio são básicos para a explicação do comportamento nas organizações.

March e Simon (1979) afirmam, ainda, que não há contradição entre esses três grupos de pressupostos. Para os autores, os seres humanos são tudo isso e talvez ainda mais. Uma

teoria adequada do comportamento humano nas organizações terá que levar em conta seus aspectos instrumentais e racionais, suas motivações e atitudes. Talvez este “ainda mais” esteja sendo completado pelos anseios e pela busca da emancipação do **homem parentético**, sua visão crítica e capacidade de análise.

## **2.2 Comportamento de cidadania organizacional**

Em 1938, Barnard (1938) inovou ao articular uma teoria que conceitua as organizações como sistemas de cooperação operados por Recursos Humanos e não mais como um produto da engenharia mecânica, como era difundido pela Escola de Administração Científica. Surgiam então, as bases da teoria sobre comportamento de cidadania organizacional.

A visão organizacional de Barnard (1938) deu ênfase aos grupos que se formam natural e espontaneamente nas organizações, às comunicações ascendentes, à autoridade a partir da base e não a partir do topo e, ainda, a gestores de Recursos Humanos que funcionariam como forças de coesão e integração. O autor definiu as organizações como sistemas de atividades em que duas ou mais pessoas integram esforços de forma consciente e coordenada, agregando-se em função de três fatores: capacidade de comungar um propósito, boa vontade em relação aos processos organizacionais e capacidade de comunicar-se (CRUZ JÚNIOR, 2004).

Compartilhando destes conceitos, partindo da idéia de que as organizações são estruturas sociais que por sua vez são sistemas essencialmente inventados, Katz e Kahn (1978) identificaram três tipos básicos de comportamentos fundamentais para o funcionamento organizacional: ingressar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno (desempenho de papel no sistema) e comportamento inovador e espontâneo. Os autores afirmam que as organizações que se baseiam exclusivamente no papel prescrito se tornam sistemas sociais muito frágeis. Segundo eles, os comportamentos inovadores e espontâneos para conduta protetora e criativa são vitais para a sobrevivência e a efetividade das organizações. Eles apresentam cinco categorias para estes comportamentos (KATZ; KAHN, 1978, p. 381):

- a) atividades de cooperação com os demais membros;
- b) ações protetoras ao sistema;
- c) sugestões criativas para melhoria organizacional;
- d) autotreinamento para maior responsabilidade organizacional;

e) criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo.

Com fundamento nestas idéias, Bateman e Organ (1983, p.588) denominaram de comportamento de cidadania organizacional

(...) aqueles comportamentos e aqueles gestos úteis à organização que não podem nem ser impostos como obrigações concernentes às funções nem induzidos pela garantia de uma recompensa contratual. O comportamento que dá expressão à cidadania organizacional consiste na contribuição informal que os participantes podem decidir em dar ou rejeitar, sem considerar as sanções ou objetivos formais.

A esta definição J. Graham (apud LANER, 2005) acrescenta que a cidadania organizacional compreende aqueles elementos que definem a virtude cívica e que o conceito de cidadania implica em uma obrigação em particular, de maneira apropriada na administração de um bem comum. Já Spaltro (apud LANER, 2005) observa que a cidadania organizacional, pela sua natureza contratualista, ultrapassa a relação de direitos-deveres, transcendendo o sistema de direitos e deveres unilateralmente imposto, denominado “cidadania cívica”. Desta forma, a cidadania organizacional, chamada nos Estados Unidos de *OCB (organizational citizenship behavior)*, pode ser considerada um acordo informal entre as partes da organização.

Com o desenvolvimento do conceito de comportamento de cidadania organizacional e o estudo de tais comportamentos, vários pesquisadores propiciaram o aparecimento de novos conceitos comportamentais. Esses novos conceitos muitas vezes se assemelham ao conceito de comportamento de cidadania organizacional; entretanto, alguns não devem ser confundidos, visto que caracterizam um conjunto de condutas diferentes. Cabe diferenciá-los.

O primeiro termo são os comportamentos organizacionais pró-sociais, aqueles atos realizados com vistas a beneficiar ou ajudar outra pessoa. Eles se constituem em duas classes de conduta: as previstas e especificadas pelo papel funcional, como componentes de desempenho (*in role behavior*) e outras condutas que ultrapassam as exigências do cargo (*extrarole behavior*) (GEORGE apud SIQUEIRA, 2001). Nota-se que esses comportamentos podem ser previstos em um cargo, diferente dos comportamentos de cidadania organizacional. Outra característica que os difere é o fato de que um ato pró-social pode beneficiar um colega, um grupo, um supervisor ou um cliente, mas pode ter, ao mesmo tempo, uma consequência negativa para a organização, não sendo benéfico ao sistema.

Outra expressão, utilizada para se referir àquelas ações indispensáveis à efetividade organizacional anunciadas por Katz e Kahn (1978), é o comportamento extra-papel. Esta



expressão foi utilizada por Pearce e Gregersen (1991 apud SIQUEIRA, 2001), que constituíram uma escala com dez itens que englobam ações de sugestões, cooperação e autotreinamento, mas ignoram outras duas classes de conduta: proteção ao sistema e divulgação da imagem positiva da organização. também citadas por Katz e Kahn (1978).

Pode-se encontrar também a espontaneidade organizacional como alternativa apresentada por George e Brief (1992 apud SIQUEIRA) aos comportamentos de cidadania organizacional. De acordo com os autores, a cidadania, os atos pró-sociais e a espontaneidade podem diferir entre si ou se sobreporem em função de quatro dimensões: funcionalidade organizacional, prescrição, remuneração e agilidade. Pela análise destes dois autores, enquanto a cidadania e espontaneidade são atos funcionais (desejáveis, benéficos ao sistema), os pró-sociais não o são; quanto à prescrição, eles consideram que tanto cidadania quanto os atos pró-sociais podem abarcar atos intra e extra-papel, mas a espontaneidade constitui-se apenas de ações que extrapolam as exigências do papel funcional; no que concerne à retribuição financeira por parte da organização, os dois estudiosos entendem que atos pró-sociais e espontaneidade possam ser retribuídos, mas cidadania não; finalmente, comparando os três padrões no que se refere à agilidade-passividade de suas ações, eles consideram que cidadania e atos pró-sociais são compostos por atos passivos e ativos, enquanto espontaneidade engloba apenas comportamentos ativos.

Já Siqueira (2001) critica a utilização da denominação “cidadania organizacional”. Para a autora o termo cidadania expressa, por um lado, a submissão à autoridade e, por outro, o exercício do direito. A análise dos comportamentos representados pelo termo cidadania organizacional sugere que os termos descritos não se referem a direitos dos trabalhadores, nem tampouco a deveres que lhes seriam prescritos, mas sim a comportamentos que os funcionários executam para a organização sem a obrigação de fazê-lo e sem cobrar nada em troca. Portanto, como apresenta Siqueira (2001), a utilização do termo no ambiente de trabalho, para designar comportamentos espontâneos e extrapapel, não parece ser adequada. A autora sugere como alternativa a expressão “civismo nas organizações”. Embora corroborando essa crítica, devido a familiaridade do termo é mantido, no presente trabalho, a denominação inicial de Smith, Organ e Near (1983), de comportamentos de cidadania organizacional.

Uma possível explicação para os atos de cidadania organizacional foi retirada da teoria de troca social. Segundo Blau (apud SIQUEIRA, 2001), existem amplas diferenças entre as trocas econômicas e as trocas sociais. A troca econômica refere-se a uma barganha entre duas

partes, dentro de um contexto pré-definido e concretiza-se em um contrato, no qual cada uma das partes conhece o que deve oferecer e receber da outra.

A troca social, entretanto, acontece com base na confiança e boa-fé entre duas partes. Este tipo de troca inclui como material de barganha social recursos pouco definidos em termos de natureza, valor e época de oferta. A percepção de justiça ou de injustiça poderia surgir em ambos os tipos de troca. Porém, a análise que permite reconhecer justiça ou injustiça na troca econômica é diferente daquela realizada em relações de permuta social. Pelo fato de ser realizada através de contratos compostos de cláusulas, a simples violação dos termos de uma troca econômica pode levar a parte prejudicada a perceber uma situação de injustiça. Entretanto, na troca social, devido à ausência de regras explícitas que a normatize, cada parte envolvida avalia livremente os benefícios ou os prejuízos oriundos de uma relação social.

Com a evolução do conceito, que passou também a ser observado no campo prático das organizações com base nas teorias de troca social, diversos autores (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983; SKARLICKI; LATHAN, 1996; ARYEE; CHAY, 2001; LEE; ALLEN, 2002; SETTOON; MOSSHOLDER, 2002; BOWLER; BRASS, 2006) demonstraram que os comportamentos de cidadania organizacional possuem um duplo caráter: os comportamentos de cidadania organizacional direcionados aos indivíduos (*OCBI – Organization citizenship behaviors toward to individuals*) e os comportamentos de cidadania organizacional direcionados à organização (*OCBO – organization citizenship behaviors toward to organization*). Independente destas considerações, os estudiosos classificaram a cidadania organizacional em diversas dimensões.

### ***2.2.1 Dimensões do comportamento de cidadania organizacional***

De acordo com Podsakoff (apud REGO, 2002), a literatura indica quase 30 diferentes formas de cidadania organizacional. Porém, elas podem ser classificadas em sete grandes dimensões: comportamento de ajuda; esportividade; lealdade organizacional; obediência organizacional (conscienciosidade); iniciativa individual; virtude cívica e autodesenvolvimento.

A dimensão comportamento de ajuda, segundo Rego (2002), engloba a ajuda aos colegas que possuem tarefas difíceis e/ou que estiveram ausentes e estão com trabalho atrasado. Refere-se, também, à cortesia e ao não abuso dos direitos dos outros. Ao utilizar esse comportamento, o funcionário atua como pacificador e encoraja os outros funcionários

no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados. Refere-se à categoria “atividades de cooperação com os demais membros”, apresentada por Katz e Kahn (1978, p. 381).

A esportividade faz com que os funcionários tolerem sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho, tenham atitudes positivas quando as coisas não ocorrem bem e não fiquem ofendidos quando os outros não seguem suas sugestões. Cabe destacar a crítica quanto à utilização da denominação *espontaneidade organizacional* como sinônimo de cidadania organizacional apresentada no tópico anterior: aqui a espontaneidade apresenta-se como uma categoria de comportamento de cidadania organizacional.

A lealdade organizacional faz com que se promova a imagem da organização com entidades externas, que se proteja e defenda a organização perante ameaças externas e que se mantenha o empenho mesmo em condições adversas. Esta classificação aproxima-se da categoria “ações protetoras ao sistema”, apresentada por Katz e Kahn (1978, p. 381).

Com relação à obediência organizacional, Podsakoff (apud REGO, 2002) afirma que através dela os funcionários internalizam e aceitam regras organizacionais, regulamentos e procedimentos, seguindo-os escrupulosamente mesmo quando ninguém está observando ou vigiando. É também encontrada na literatura como conscienciosidade ou complacência organizacional.

Na iniciativa individual, as pessoas adotam atos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional: elas persistem com entusiasmo no próprio cargo e disponibilizam-se para aceitar responsabilidades extras e encorajam os outros para atuar de modo idêntico.

A virtude cívica representa a participação ativa na gestão da organização (participação em reuniões e debates sobre as políticas organizacionais), a monitoração do ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades e preocupação com os melhores interesses da empresa.

Por fim, o autodesenvolvimento procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões; freqüentar cursos, procurar atualizações constantemente e estudar assuntos que possam contribuir para o aprimoramento do seu próprio desempenho (PODSAKOFF apud REGO, 2002). Pode ser visto como “autotreinamento para maior responsabilidade organizacional” (KATZ; KAHN, 1978. p. 381).

Esse panorama geral não oculta a possibilidade de os comportamentos de cidadania organizacional possuírem natureza contextual/cultural (LAM; HUI; LAW, 1999; PORTO;

TAMAYO, 2002; REGO, 2002). É possível que algumas características existam em algumas culturas e não em outras.

Porém, dada a concepção de cidadania organizacional como um padrão comportamental, Siqueira (2002) afirma que não parece adequado dimensioná-la através de conjunto de itens que representam traços individuais tais como altruísmo, virtudes cívicas, cortesia ou esportividade. Sendo um padrão comportamental, representando uma classe de condutas dirigidas à organização empregadora, as suas dimensões conceituais componentes deveriam ser conjuntos diferenciados de atos.

Para não incorrer neste erro, será utilizada a classificação de Katz e Kahn (1978), já apresentada anteriormente. Esta classificação é a base do conceito de cidadania organizacional e engloba as categorias anteriormente apresentadas através de condutas. Assim, mostra-se como a classificação mais adequada de comportamento de cidadania organizacional.

### ***2.2.2 Determinantes do comportamento de cidadania organizacional***

As discussões a respeito dos determinantes do comportamento de cidadania organizacional acompanham as pesquisas desde as primeiras publicações sobre o tema. Pode-se afirmar que a maioria dos estudos sobre *OCB* procura identificar as características determinantes desse comportamento. Pesquisadores (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983; ORGAN; KONOVSKY, 1989; SIQUEIRA, 2001; LEE; ALLEN, 2002) procuraram identificar seus antecedentes entre os fatores psicológicos que representassem afetividade (estado de ânimo e satisfação no trabalho) ou entre os elementos da cognição, dando-se maior ênfase, nestes casos, às variáveis relacionadas à percepção de justiça no contexto organizacional (MOORMAN, 1991).

Smith, Organ e Near (1983) se baseiam na literatura da psicologia social sobre comportamentos altruístas para estabelecer três possíveis modelos que explicariam os determinantes do comportamento de cidadania organizacional. Os autores utilizam como variáveis: ambiente de trabalho, personalidade e satisfação no trabalho (conforme figura a seguir):

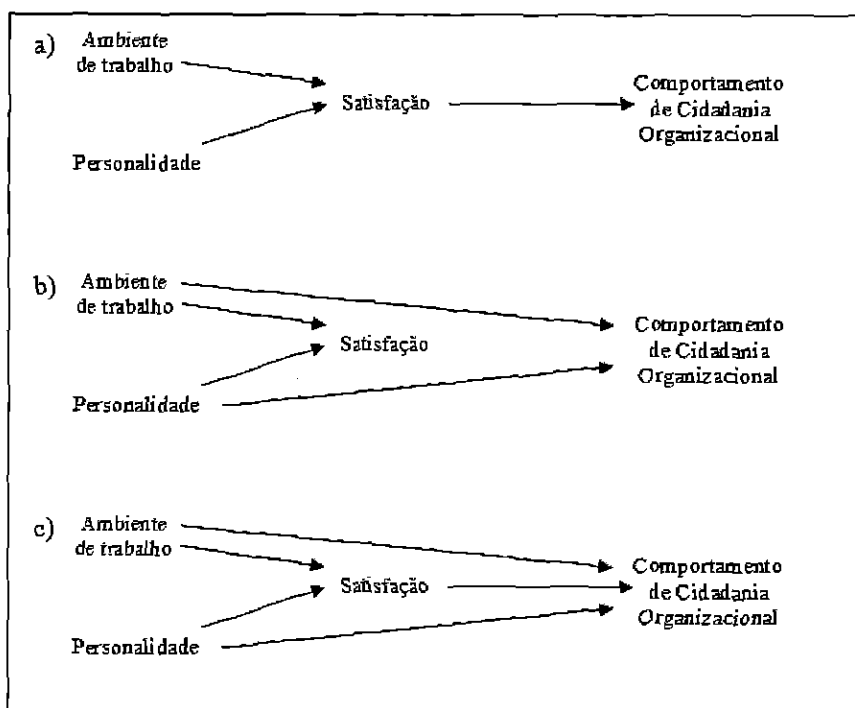


Figura 1: Modelos de determinantes do comportamento de cidadania organizacional  
 Fonte: Smith, Organ e Near (1983, p. 655)

No primeiro modelo, o ambiente de trabalho e a personalidade do funcionário estabelecem sua satisfação que, por sua vez, determina o comportamento de cidadania organizacional; no segundo, o ambiente de trabalho e a personalidade determinam tanto a satisfação quanto o *OCB*; e no último modelo, o ambiente de trabalho e a personalidade determinam a satisfação e o *OCB*, assim como a satisfação também determina o comportamento de cidadania organizacional.

Continuando os estudos, Organ e Konovsky (1989) pesquisaram variáveis cognitivas e variáveis afetivas como determinantes do *OCB* e, de acordo com os autores, os comportamentos de cidadania organizacional têm um caráter controlado e não representam comportamentos baseados em estados afetivos e sim cognitivos, ou seja, a base desses comportamentos está nas cognições que são desenvolvidas pela cultura e os processos de aprendizagem organizacional.

Diferindo destes autores, Lee e Allen (2002) não descartaram o papel dos afetos como antecedentes da cidadania organizacional. De acordo com uma pesquisa realizada com 149 enfermeiras e suas colegas de trabalho, o afeto se mostrou mais fortemente associado aos *OCBs* direcionados aos indivíduos do que às cognições. Porém, as cognições apresentaram-se mais fortemente relacionadas aos *OCBs* direcionados à organização.

Siqueira (2001) também discorda de Organ e Konovsky (1989) e defende o papel dos afetos como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. Para a autora, os afetos dirigidos ao trabalho e à organização são os antecedentes diretos dos comportamentos de cidadania organizacional e, as cognições, antecedentes psicológicos das variáveis afetivas. A autora, então, desenvolve um modelo pós-cognitivo para comportamentos de cidadania organizacional (ver figura a seguir).

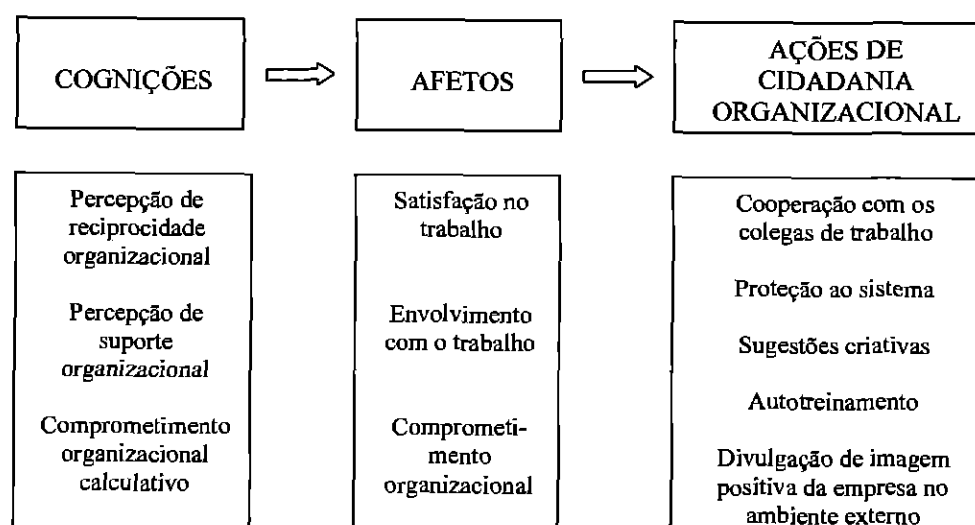


Figura 2: Modelo pós-cognitivo para comportamentos de cidadania organizacional  
Fonte: Siqueira (2001, p.72)

A autora aponta as variáveis satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho como dois tipos de afetos relacionados ao trabalho e comprometimento organizacional afetivo como tipo de afeto dirigido à organização. Com relação às cognições, o comprometimento organizacional calculativo compreende crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização. A percepção de suporte organizacional refere-se a um conjunto de crenças sobre o grau em que a organização se mostra comprometida com os empregados. E a percepção de reciprocidade organizacional é vista como um conjunto de crenças sobre as formas de retribuição adotadas pela organização para com as contribuições feitas por seus empregados.

Na área das cognições, uma das principais variáveis encontradas na literatura é a justiça organizacional (MOORMAN, 1991; SKARLICKI; LATHAM, 1996; ARYEE; CHAY, 2001; TEPPER; LOCKHART; HOUBLER, 2001). A justiça organizacional é definida como a percepção do funcionário em estar sendo tratado de forma honesta pela

organização e seus líderes (SKARLICKI; LATHAM, 1996). A justiça organizacional pode ser dividida em justiça distributiva e justiça processual. A primeira refere-se ao julgamento utilizado na determinação das recompensas fornecidas aos empregados pelo seu trabalho e a segunda refere-se ao julgamento utilizado nos processos para determinar essas recompensas (MOORMAN, 1991).

As pesquisas quanto aos determinantes do comportamento de cidadania organizacional não chegam a um consenso: enquanto algumas descartam o papel dos afetos (ORGAN; KONOVSKY, 1989) outras utilizam os elos afetivos como antecedentes diretos (SIQUEIRA, 2001). Não se pretende discutir esta relação, mas sim propor uma nova visão de determinantes de comportamentos de cidadania organizacional. Independente dos antecedentes serem cognitivos ou afetivos, os comportamentos de cidadania organizacional pressupõem uma relação entre dois ou mais funcionários ou entre um ou mais funcionários e a organização, formando um rico conjunto de relações, o que instiga o estudo das relações de poder neste âmbito.

### **2.3 Poder**

O estudo do poder e das relações de poder é um dos mais antigos das ciências humanas, podendo ser encontrado expresso já nos primeiros escritos filosóficos de Platão e Aristóteles. As origens do conceito de poder estão vinculadas mais propriamente à filosofia e à ciência política, mas seu uso disseminou-se por todas as áreas dos estudos sociais, da psicologia à sociologia, da administração à antropologia, passando pela história, direito, pedagogia, lingüística, cada qual com bases conceituais e objetos de análise diferenciados (FARIA, 2006).

De acordo com Deleuze (1988 apud SILVEIRA, 2005, p.46), tradicionalmente, o poder apresenta-se em nossa sociedade acompanhando um dos postulados a seguir:

- a) Postulado da propriedade: o poder seria propriedade de uma classe ou de um grupo que o teria conquistado;
- b) Postulado da localização: o poder estaria localizado no próprio aparelho do Estado, e o poder privado seria proveniente desse aparelho;
- c) Postulado da subordinação: o poder encarnado no aparelho do Estado estaria subordinado a um modo de produção como uma infra-estrutura;
- d) Postulado da essência ou do atributo: o poder teria uma essência e um atributo que qualificaria os que o possuem (dominantes) e desqualificaria os que não o possuem (dominados), exercendo-se de uma forma geral e global;

- e) Postulado da modalidade: o poder agiria por violência ou por ideologia, ou seja, reprimindo e enganado;
- f) Postulado da legalidade: o poder se exerceria na lei.

Visto que o estudo deste trabalho é de caráter administrativo, os enfoques serão voltados para as organizações, mais especificamente organizações formais. Porém, antes de partir para os conceitos de poder voltados às organizações, é interessante apresentar as visões de poder desenvolvidas por Lukes (1980).

### 2.3.1 *Visões de poder*

Lukes (1980) apresenta três visões de poder: a visão unidimensional, a visão bidimensional e a visão tridimensional.

A visão unidimensional, também chamada de visão “pluralista” do poder, tem como principais defensores Dahl, Polsby e Wolfinger. O enfoque dessa abordagem está na tomada de decisão. Para eles, “identificar quem prevalece na tomada de decisão parece a melhor maneira de determinar quais indivíduos e grupos têm mais poder na vida social” (LUKES 1980, p.10). Assim, pressupõem o conflito como variável fundamental por prover um teste experimental das atribuições de poder, sem ele o exercício do poder não se faria presente.

A visão bidimensional, que complementa a visão pluralista ao mesmo tempo em que a critica, tem como principais defensores Bachrach e Baratz, que afirmam que o poder tem duas faces. Para os autores

Sem dúvida, o poder é exercido quando A participa da elaboração de decisões que afetem B. O poder é também exercido quando A devota suas energias para criar ou reforçar valores sociais e políticos, e práticas institucionais que limitem o escopo do processo político à consideração pública só daquelas discussões, que são comparativamente inócuas a A. Na extensão em que A tem êxito em fazê-lo, B é impedido, para todos os efeitos práticos, de levar adiante quaisquer discussões que possam, na sua resolução, serem seriamente prejudiciais ao conjunto de preferências de A (BACHRACH; BARATZ apud LUKES 1980, p.13).

Assim, a análise do poder bidimensional envolve o exame tanto da tomada de decisão quanto da não-tomada. Para Bachrach e Baratz (apud LUKES, 1980), uma decisão é uma escolha entre modos alternativos de decisão e uma não-decisão é uma decisão que resulta na contensão de um desafio latente aos valores ou interesses do tomador de decisões. Para tanto, a não-tomada de decisão se torna um meio pelo qual demandas de mudança podem ser sufocadas antes até de serem enunciadas. De acordo com Lukes (1980), assim como os pluralistas sustentam que o poder na tomada de decisão só emerge onde há conflitos, Bachrach e Baratz supõem o mesmo ser verdade em casos de não tomada de decisão.



Já a visão tridimensional, apresentada por Lukes (1980), envolve uma contundente crítica do foco de comportamento das primeiras duas visões como demasiado individualística e permite a consideração de muitos modos pelos quais as decisões potenciais são mantidas fora da política, seja através da operação de forças sociais e práticas institucionais ou mediante decisões individuais. Sendo assim, essa abordagem não pressupõe a existência de um conflito real, pois este pode ter sido evitado com êxito. O que se pode ter é um conflito latente, consistindo numa contradição entre os interesses dos detentores do poder e os verdadeiros interesses daqueles por eles excluídos.

Partindo da visão tridimensional, que demonstra a complexidade inerente às relações de poder, não estando este vinculado apenas à tomada de decisão e ao conflito, mas a diversos outros fatores, será então abordado o poder mais especificamente nas organizações formais, objeto de estudo deste trabalho.

### ***2.3.2 Poder e organizações formais***

Durante os últimos anos os teóricos que estudam o ambiente organizacional foram tornando-se cada vez mais conscientes a respeito da necessidade de reconhecer a importância do poder para explicar questões organizacionais. Todavia, nenhuma definição clara e consciente de poder apareceu. Alguns pesquisadores vêem o poder como um recurso, por exemplo, como algo que alguém possui, outros vêem como uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência, por exemplo, como um tipo de influência sobre alguma coisa ou alguém (MORGAN, 2006).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) caracterizam o poder em duas grandes dimensões: o poder micro e o poder macro. Enquanto o primeiro trata de indivíduos e grupos dentro da organização, o segundo reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. O poder micro refere-se aos comportamentos organizacionais, políticas e coalizões e o poder macro refere-se às relações das organizações com seus fornecedores e compradores, sindicatos e concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais, entre outros. Devido às bases comportamentais deste estudo, trabalhar-se-á apenas com o poder micro.

Segundo Morgan (2006), a maior parte dos teóricos em organização tende a assumir como ponto de partida a definição de poder dada pelo cientista político americano Dahl, que define assim poder: “A possui poder sobre B no grau em que ele pode forçar B a fazer algo que B, de outra forma, não faria” (DAHL apud HALL, 2004, p.103). O autor então define

poder como o meio através do qual os conflitos de interesses são resolvidos, ele influencia quem consegue o quê, quando consegue e como (MORGAN, 2006).

Para Etzioni (1974, p.32), poder é a “habilidade de um indivíduo para induzir ou influenciar outro a seguir suas diretrizes ou quaisquer outras normas por ele apoiadas”. Assim, nas organizações, fazer cumprir as normas da coletividade é provavelmente uma condição determinante do acesso dos detentores do poder aos meios para exercê-lo.

Segundo o autor (ETZIONI, 1974), as posições de poder são aquelas cujos ocupantes têm acesso aos meios desse poder. As afirmações acerca dessas proposições de poder implicam a existência de grupo particular (ou grupos) que está sujeito a esse poder. O autor, então, difere os níveis mais elevados dos níveis mais baixos da organização, chama aqueles mais altos nas posições de poder de elites ou representantes organizacionais e aqueles em posições de subordinação de participantes inferiores.

Já para Foucault (1995 apud SILVEIRA, 2005), o exercício do poder não é simplesmente uma relação entre parceiros. Seu exercício é uma ação de alguns sobre outros, que ocorre em momentos específicos possibilitados pelos enfrentamentos das forças. As configurações das relações de força permitem que, em momentos distintos, alguns exerçam poder sobre outros. Utilizando a imagem da rede de pesca, é como se um ou vários daqueles nós estivessem mais alto do que os demais e os que estão em cima pudessem agir sobre as ações dos que estão embaixo.

Todavia, a posição dos que estão em cima é altamente instável, já que ocupam o lugar graças aos que estão embaixo. Além disso, para Foucault (1995 apud SILVEIRA, 2005, p.52), não há algo como o poder que existiria globalmente. Ele somente existe quando exercido de uns sobre outros e vice-versa, ou seja, “o poder somente existe em ato, no choque das forças inscritas em um campo de possibilidades que se apóiam sobre estruturas permanentes”. O que define uma relação de poder é o fato dela ser um modo de ação que age sobre outra ação: “uma ação sobre a ação, sobre ações eventuais, ou atuais, futuras ou presentes”. O exercício do poder consiste em conduzir condutas e em ordenar possibilidades.

Faria (2006) analisa os conceitos de poder de acordo com seus diversos enfoques. Inicia sua análise através do enfoque sistêmico-funcionalista, que tem como base a teoria dos sistemas do biólogo Bertalanffy. Um dos exemplos mais significativos desse enfoque vem de Deutsch (1966 apud FARIA, 2006), que define poder como a capacidade que possui um indivíduo ou uma organização de impor extrapolações ou projeções de sua estrutura interna em seu meio ambiente. O poder não se configura assim como centro ou essência da política, mas como um dos seus componentes, um de seus mecanismos importantes que irão acelerar

ou conter os danos nos casos em que a influência, o hábito ou a coordenação voluntária tenham falhado.

O segundo enfoque apresentado por Faria (2006) é o enfoque weberiano: para Weber (1974 apud FARIA 2006, p. 109), poder significa “a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento desta probabilidade”. Ao referir-se a uma relação social, Weber argumenta que tal relação pode ter como conseqüências, para seus participantes, a solidariedade ou a participação. No primeiro caso, toda a ação de cada um dos participantes de uma relação social se impõe aos demais participantes, enquanto que, no segundo caso, a ação de um participante recai sobre os demais participantes.

O terceiro enfoque apresentado por Faria (2006) é o enfoque do comportamento humano. Essa percepção pode ser dividida em diversas correntes, sendo a principal delas fundamentalmente influenciada pela corrente behaviorista oriunda da psicologia. Nesta concepção, o poder é o desejo mais pessoal que o indivíduo possui ligado à sobrevivência em um mundo difícil, pois a essência do poder é a capacidade de suportar as exigências da vida, de preservar a liberdade de ação e de efetuar mudanças. Essa também é a linha argumentativa de McClelland e Burnham (1977 apud FARIA, 2006), para quem os gerentes devem conduzir seus subordinados de maneira a que produzam para a organização, esta mesma o símbolo, o fetiche com que o indivíduo deve identificar-se.

Este enfoque vai ao encontro do que Pagès et. al (1987), em uma abordagem psicológica, fala em autonomia controlada, sendo esta a técnica utilizada para mediar a contradição entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades de seu trabalho e o respeito a uma política da organização sobre a qual ele não tem domínio. Para o autor, a organização funciona por um lado como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia.

A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece, especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquista, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar. Este meio, mais seguramente que os outros, favorece a integração dos trabalhadores à empresa, pois atua no nível inconsciente. Faz com que o indivíduo introjete as restrições e os tipos de satisfação que ela oferece, os quais, então, funcionam como princípios autônomos da psíquê. (PAGÈS et al., 1987, p. 19)

O quarto enfoque apresentado por Faria (2006) é o enfoque organizacional. Para caracterizar essa visão, o autor seleciona alguns estudos representativos: de Michels, em seu clássico estudo sobre a sociologia dos partidos políticos; de March e Simon, que tratam do

processo decisório em um ambiente de incertezas; de Thompson, que trata da essencialidade da função empresarial; de Friedberg, que trata do poder e da regra na dinâmica da ação organizada; de Foucault, que trata o poder como uma prática social historicamente construída; de Mills, que trata da distribuição do poder na sociedade e de Galbraith, que trata do poder condicionado.

Outro enfoque apresentado é o enfoque marxista. De acordo com Faria (2006), vários autores marxistas analisaram a questão do poder e suas manifestações, mas poucos realizaram estudos precisos sobre este tema. Um dos mais importantes pesquisadores é Nicos Poulantzas, que delimita o campo do conceito de poder fazendo uma distinção entre estruturas e relações sociais, entre níveis estruturais de uma determinada formação social e níveis de luta.

O último enfoque apresentado por Faria (2006) é o enfoque da psicossociologia. Para Enríquez (2001 apud FARIA 2006), o poder é uma relação e exige consentimento, mais propriamente

o poder é uma relação de caráter sagrado do tipo assimétrico, que se estabelece, de um lado, entre um homem e um grupo de sujeitos que *formam um conjunto ou um aparelho específico* que define os fins e as orientações da sociedade, dispondo do uso legítimo da violência e, de outro lado, um grupo mais ou menos amplo de indivíduos que dão seu consentimento às normas editadas. Este consentimento pode ser obtido pela interiorização dos valores sociais, pela adesão ativa às orientações propostas, pela fascinação ou sedução exercida pelos dominadores ou pelo medo de sanções (ENRIQUEZ, 2001 apud FARIA 2006, p. 126).

Além dos enfoques possíveis para os diversos conceitos sobre poder, existem também autores que definem tipos diferentes de poder: paralelo a estes tipos pode-se conceituar também diversas bases e fontes de poder.

### **2.3.3 Tipos de poder**

Hall (2004) afirma que o sistema de classificação mais conhecido e mais amplamente utilizado é o de Weber, que faz uma distinção básica entre poder e autoridade. De acordo com Weber (1947 apud HALL, 2004), poder pode envolver força ou coerção e é um fator importante como processo interno nas organizações apenas em casos como campos de trabalho escravo, algumas prisões e escolas. Autoridade, por outro lado, não implica força. Ela envolve, em vez disso, uma “suspensão” do julgamento por parte dos destinatários. Diretrizes e ordens são seguidas por acreditar-se que elas devem ser obedecidas.

Weber (1947 apud HALL, 2004) desenvolveu a tipologia amplamente conhecida e empregada da autoridade racional-legal, carismática e tradicional. A autoridade racional-legal

refere-se à autoridade baseada nas regras e normas estabelecidas por um regulamento conhecido e aceito por todos os membros de dada comunidade. De acordo com Hall (2004), esse tipo de autoridade caracteriza a maioria das relações de poder nas organizações contemporâneas. Ela se baseia na crença do direito daqueles em posições elevadas de ter poder sobre os subordinados.

A autoridade carismática origina-se da dedicação a um detentor de poder específico e baseia-se em suas características pessoais. Conforme Hall (2004), esse tipo certamente encontra-se nas organizações modernas, para as quais ele pode ser uma ameaça ou um benefício. Se uma pessoa em posição de autoridade puder impor poderes racionais-legais por meio do exercício da autoridade carismática, existirá maior poder sobre os subordinados do que o determinado pela organização. Se o desempenho dos subordinados melhorar, tal acréscimo será benéfico. Se, por outro lado, a autoridade carismática estiver presente em pessoas que não pertencem ao sistema de autoridade formal, o próprio sistema poderá ser ameaçado.

A autoridade tradicional, por fim, é baseada nos costumes e tradições de uma cultura. Baseia-se na crença da ordem tradicional estabelecida e é melhor exemplificada pelas monarquias existentes. Segundo Hall (2004), vestígios dessa forma podem ser encontrados em organizações nas quais o fundador ou uma figura dominante ainda se encontra presente.

Para a sua efetivação, o exercício do poder como uma relação entre as partes necessita da utilização de instrumentos. Consideram-se recursos de poder tanto o tipo de relação que resulta em uma relação de poder (bases de poder), quanto às características ou atributos utilizados para se induzir ou propiciar essa relação (fontes de poder).

#### **2.3.4 Bases e fontes de poder**

Hall (2004) define as bases de poder como aquilo que os indivíduos ou grupos controlam e que os tornam capazes de dirigir os comportamentos dos demais. Já as fontes de poder constituem em atributos ou instituições que distinguem aqueles que detêm poder daqueles que se submetem a ele. Assim, serão apresentadas de forma conjunta, a seguir, as bases e fontes de poder, visto que “as bases não podem ser utilizadas a não ser que o detentor possua previamente a fonte apropriada de poder” (HALL, 2004, p.108).

Para French e Raven (1975), são cinco as mais importantes bases de poder: poder de recompensa; poder coercitivo; poder legítimo; poder referente e poder de especialização.

O poder de recompensa ou remunerativo é aquele cuja base é a capacidade de recompensar. Ele é baseado no controle sobre os recursos materiais e recompensas, através da distribuição de salários e gratificações, comissões e contribuições, adicionais, etc. (ETZIONI, 1974). Supondo que certo sujeito A exerça poder sobre outro sujeito B, tem-se que a força do poder de recompensa A/B aumenta com a magnitude das recompensas que B percebe que A possa apresentar-lhe. Assim, o poder de recompensa depende da capacidade de A para dar valências positivas e afastar ou diminuir valências negativas. O oferecimento de recompensas por A deve ser considerado legítimo por B, para que esse não provoque resistência (FRENCH; RAVEN, 1975).

O poder coercitivo reside na aplicação ou ameaça de aplicação de sanções físicas, tais como imposição de castigo, deformidade ou morte; geração de frustração por meio de restrição dos movimentos ou controlando, através da força, a satisfação de necessidades como alimentação, sexo, conforto e outras (ETZIONI, 1974). É baseado na percepção de B de que A tem a capacidade para apresentar-lhe punições. É semelhante ao poder de recompensa na medida em que também envolve a capacidade de A para controlar a obtenção de valências. Porém, nesse caso, há a expectativa de B de que será punido por A se deixar de conformar-se à tentativa de influência (FRENCH; RAVEN, 1975).

Essa base corresponde ao poder condigno apresentado por Galbraith (1986). Para o autor, o poder condigno adquire subordinação por meio da capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abdicar de suas preferências. Portanto, a força do poder coercitivo depende da dimensão da valência negativa da punição prometida e da probabilidade percebida de que B possa evitar a punição através do conformismo.

O poder legítimo é dividido por French e Raven (1975) em três tipos: poder legítimo dos valores culturais; poder legítimo de aceitação da estrutura social e poder legítimo de designação por um agente legitimador. Segmenta-os em dois ao juntar o poder legítimo de aceitação da estrutura social com o poder legítimo de designação por um agente legitimador, por retratar melhor a realidade das organizações.

O poder legítimo dos valores culturais, também chamado de poder normativo por Etzioni (1974), reside na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e privações por meio do emprego de líderes, manipulação de meios, distribuição de símbolos de estima e prestígio, administração de rituais e influência sobre a distribuição de “concordância” e “resposta positiva”. Esse poder possui um aspecto subjetivo: conforme Galbraith (1986), esse poder é utilizado objetivando a mudança de convicção de uma crença. A persuasão, a

educação, a religião ou o compromisso social com que parece natural, apropriado ou correto leva ao indivíduo a se submeter à vontade alheia. Assemelha-se à autoridade tradicional apresentada pela tipologia de Weber (1947 apud HALL, 2004).

Morgan (2006) salienta que esse poder, ao se referir ao simbolismo e à administração dos significados, remete ao uso de imagens, linguagem, símbolos, histórias, cerimônias rituais e todos os outros atributos da cultura organizacional. Bertero (1996) lembra que o poder também deve ser enfatizado em seu aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura da organização. Segundo o autor, a atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. O poder ordena, na medida em que é legítimo e também porque estabelece as fronteiras, homologa os processos organizacionais e premia o que organizacionalmente é considerado bom desempenho. Assim, A tem características especificadas pela cultura que lhe dão o direito de determinar o comportamento de B, que pode não ter tais características (FRENCH; RAVEN, 1975).

Foucault (1979) apresenta o conceito de poder disciplinar. Para o autor, esse tipo de poder pode ser visto como um sistema integrado, que se organiza como um poder múltiplo, automático e também autônomo, repousando sobre os indivíduos e o seu funcionamento. É o poder de uma rede de relações e olhares, de cima para baixo, concomitantemente, de baixo para cima e lateralmente. Nada escapa, pois tal rede de poder e olhares sustenta o conjunto e passa por ele por meio de efeitos que se apóiam uns sobre os outros e que, nas palavras de Foucault (apud SILVEIRA, 2005, p.74) geram “fiscais perpetuamente fiscalizados”. O poder disciplinar é absolutamente indiscreto, pois está em toda a parte e sempre alerta, pois em princípio não deixa nenhuma parte às escuras e controla continuamente os mesmos que estão encarregados de controlar; e absolutamente discreto, pois funciona permanentemente, em grande parte, em silêncio.

Assim, não há bons e maus detentores de poder e pessoas sem poder, dominadores e dominados. Todos estão imersos na teia do poder e são por ela controlados. Não se pode dizer que alguns estão no comando dos outros, mas sim que, no limite, todos estão submetidos ao poder (SILVEIRA, 2005). É com essa concepção, porém a partir de uma visão psicanalista, que Pagès et al. (1987) afirma que o poder organizacional substitui o ideal do Ego dos indivíduos pelo ideal coletivo apresentado pela organização, o que faz com que ocorra a introjeção, pelos indivíduos, das exigências fixadas pela organização.

De acordo com Pagès et. al. (1987), o indivíduo, submetendo-se totalmente, trabalha para a organização como se esta fosse dele próprio. Ele acredita que a organização faz parte dele, da mesma forma que ele faz parte da organização, o que o liga ao futuro dela. O

indivíduo se encontra, portanto, sob a dominação da organização ao nível inconsciente, e essa dominação será cada vez mais forte na medida em há a dissolução da instância crítica do indivíduo.

A junção do poder legítimo de aceitação da estrutura social com o poder legítimo de designação por um agente legitimador é denominado poder estrutural e equivale a autoridade racional-legal apresentada pela tipologia de Weber (1947 apud HALL, 2004). O primeiro relaciona-se às normas organizacionais e o segundo à hierarquia. Neste sentido, se B aceita como certa a estrutura de seu grupo, sua organização ou sociedade, sobretudo referente à hierarquia de autoridade, B aceitará a autoridade legítima de A, que ocupa um posto superior na hierarquia (FRENCH; RAVEN, 1975).

Segundo Hall (2004), a estrutura organizacional atende a três funções básicas: levam à realização de produtos organizacionais e ao atingimento de metas; se destina a minimizar ou pelo menos regulamenta a influência das variações individuais sobre a organização e é também o contexto no qual o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), onde as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações. Morgan (2006) concorda com este argumento ao afirmar uma visão política da estrutura organizacional, das regras e regulamentos. O autor sugere que em muitas situações a estrutura organizacional é o resultado e o reflexo de uma luta pelo controle político.

O poder referente, que equivale à autoridade carismática apresentada pela tipologia de Weber (1947 apud HALL, 2004), tem sua base na identificação de B com A, onde há a presença de um sentimento de unidade de B com A ou um desejo para tal identidade. Quanto maior a identificação de B com A maior será o poder referente, sendo que essa identificação pode ser restabelecida ou mantida se B se comporta ou tem percepções como A e/ou tem as mesmas crenças. A atração que B tem por A resulta no poder referente, visto que neste contexto A possui a capacidade de influenciar B, mesmo que este não tenha consciência de tal poder.

Por fim, no poder de especialização o poder emana da pessoa que é capaz de estruturar a atenção em relação a determinados assuntos, de maneira que efetivamente defina a realidade do processo organizacional (MORGAN, 2006). Isso chama a atenção para a importância do conhecimento e das informações como fonte de poder. Ele está ligado à extensão do conhecimento ou percepção que B atribui a A, dentro de determinada área. Segundo French e Raven (1975), provavelmente B avalia o conhecimento de A em relação com o seu conhecimento pessoal, assim como em relação a um padrão absoluto. Para que haja presença



do poder de especialização é necessário que B pense que A tem conhecimento e que B acredita que A está dizendo a verdade, e não tentando enganá-lo.

Apresenta-se a seguir um quadro organizando os tipos de poder de acordo com suas denominações, características, autores e exemplos:

TIPOS	AUTORES	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Poder de recompensa; Poder compensatório; Poder remunerativo.	French e Raven (1975); Galbraith (1968); Etzioni (1974)	Controle das recompensas	A força do poder de recompensa A/B aumenta com a magnitude das recompensas que B percebe que A pode apresentar-lhe.
Poder coercitivo; Poder condigno.	French e Raven (1975); Galbraith (1968); Etzioni (1974)	Controle das punições; Imposição	Baseia-se na percepção de B de que A tem a capacidade para apresentar-lhe punições.
Poder legítimo dos valores culturais; Poder das organizações; Poder condicionado; Autoridade tradicional; Poder normativo; Poder disciplinar	French e Raven (1975); Morgan (2006); Pagès et al. (1987); Galbraith (1968); Weber (1947); Etzioni (1974); Foucault (1979)	Símbolismo e administração do significado; Cultura; Intrínseco; Mitos; Tradições	A tem características especificadas pela cultura que lhe dão o direito de determinar o comportamento de B, que pode não ter estas características.
Poder estrutural; Poder legítimo de aceitação da estrutura social; Autoridade racional-legal	French e Raven (1975); Morgan (2006); Weber (1947)	Hierarquia; Cargos; Centralização; Normas; Regras; Direitos e deveres	Ao aceitar como certa a estrutura de seu grupo, sua organização ou sua sociedade, sobretudo a estrutura social referente a hierarquia de autoridade, B aceita a autoridade legítima de A, que ocupa um posto superior na hierarquia.
Poder referente; Autoridade carismática	French e Raven (1975); Weber (1947)	Atração; Identidade; Qualidades pessoais	Tem sua base na identificação de B com A ou um desejo para tal identidade.
Poder de especialização	French e Raven (1975); Morgan (2006)	Controle do conhecimento e da informação	Refere-se à avaliação que B faz do conhecimento de A em relação ao seu conhecimento pessoal, assim como em um padrão absoluto.

Quadro 1: Tipos de poder  
Fonte: Elaborado pelo autor

É importante lembrar que A e B não são necessariamente pessoas, podem ser grupos, organizações e/ou indivíduos.

A partir desta classificação, passa-se agora para a metodologia utilizada na presente pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo da metodologia é auxiliar na compreensão do processo de pesquisa. Segundo Roesch, Becker e Mello (1999) existem duas perspectivas, ou abordagens, para se fazer pesquisa: a pesquisa quantitativa ou a qualitativa.

O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento destas através de técnicas estatísticas. O método qualitativo não pretende numerar ou medir categorias homogêneas, é utilizado para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON; PERES, 1985). Esta pesquisa é de caráter predominantemente quantitativo, pois pretende medir o grau das variáveis por meio de análises estatísticas e não necessariamente explicar ou entender a natureza de um fenômeno social. Possui também um caráter qualitativo ao analisar a concepção de comportamento organizacional presente na organização.

#### 3.1 Perguntas de pesquisa

A partir dos objetivos propostos, geram-se perguntas a serem respondidas com a presente pesquisa:

- a) Como surgiu a Embraco?
- b) Quais as características atuais da Embraco?
- c) Quais as características do setor de Gestão de pessoas da Embraco?
- d) Quais as características do setor de SSMA da Embraco?
- e) Qual a concepção de comportamento organizacional divulgada pela Embraco?
- f) Quais as relações de poder que determinam os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários dos setores SSMA e Gestão de Pessoas da Embraco?

#### 3.2 Delineamento da pesquisa

De acordo com Vergara (1997) a pesquisa pode ser delimitada quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins esta pesquisa se caracteriza como exploratória/conclusiva e causal e quanto aos meios se caracteriza como bibliográfica, de campo e *ex-post-facto*.

A investigação exploratória tem como propósito obter um maior conhecimento sobre um determinado tema, desenvolver hipóteses para testes e aprofundar questões a serem estudadas. Enquanto a conclusiva é bastante estruturada em seus procedimentos, as questões/hipóteses da pesquisa são claramente definidas e possui objetivos claros. Assim sendo, esta pesquisa é fundamentalmente caracterizada conclusiva, pois se têm um objetivo claro procurando respostas para a questão da pesquisa. Porém, ela é inicialmente exploratória em sua etapa anterior a definição dos objetivos (MATTAR, 1999).

A pesquisa causal traz informações sobre os “porquês” de um fenômeno estudado, procura verificar as relações entre as variáveis que expliquem este fenômeno (MATTAR, 1999). Isto ocorre quando se pretende descobrir os determinantes de um comportamento, neste caso os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários dos setores SSMA e Gestão de Pessoas da Embraco.

Com relação aos meios de investigação que foram utilizados para conduzir o trabalho, esta pesquisa é classificada primeiramente como bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é considerada o passo inicial da investigação científica, conforme Mattar (1999) caracteriza-se pela utilização de materiais publicados, como livros, revistas ou meios eletrônicos, através de sua identificação, seleção e análise. Marconi e Lakatos (2006, p. 185) afirmam que

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc., até meios de comunicações orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisual: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas ou gravadas.

A pesquisa também se caracteriza como pesquisa de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2006) a pesquisa de campo corresponde ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Neste caso, foi realizada uma investigação empírica no local onde ocorre o fato, ou seja, analisaram-se os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários dos setores SSMA e Gestão de Pessoas da Embraco.

De acordo com Mattar (1999) a pesquisa *ex-post facto* corresponde a não possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo. Assim, no *ex-post facto* procura investigar a existência de relacionamentos entre variáveis após a ocorrência do fenômeno em estudo. Com isso, a pesquisa caracteriza-se como *ex-post facto*, pois não se pretende controlar os comportamentos, mas sim analisá-los após sua possível ocorrência.

### **3.3 Definição de categorias analíticas**

Segundo Marconi e Lakatos (2006) a definição das categorias de análise tem como objetivo fazer com que os termos adotados na pesquisa sejam claros, compreensivos, objetivos e adequados.

De acordo com Kerlinger (1980) existem dois tipos de definição das categorias analíticas: constitutiva e operacional. As definições constitutivas “são definições de dicionário e, naturalmente, são usadas por todo mundo, inclusive por cientistas” (KERLINGER 1980, p.46). Já as definições operacionais, são aquelas que atribuem significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-los ou manipula-los.

#### ***3.3.1 Definições constitutivas***

Utilizando como referência a fundamentação teórica do presente trabalho, apresentam-se a seguir as definições constitutivas das variáveis que norteiam esta pesquisa.

Comportamento de cidadania organizacional: gestos úteis à organização que não podem nem ser impostos como obrigações concernentes as funções nem induzidos pela garantia de uma recompensa contratual (BATEMAN; ORGAN, 1983).

Poder: modo de ação que age sobre outra ação, consiste em conduzir condutas e ordenar possibilidades (FOUCAULT, 1979).

#### ***3.3.1 Definições operacionais***

Temos duas principais categorias de análise: comportamento de cidadania organizacional e poder. A categoria analítica comportamento de cidadania organizacional será operacionalizada através de cinco dimensões com base em Katz e Kahn (1978). Já a categoria analítica poder, será operacionalizada através de seis outras categorias conforme tabela a seguir:

CATEGORIA DE ANÁLISE	DIMENSÕES
<p style="text-align: center;"><b>COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades de cooperação com os demais membros;</li> <li>• Ações protetoras ao sistema;</li> <li>• Sugestões criativas para melhoria organizacional;</li> <li>• Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional;</li> <li>• Criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PODER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de recompensa;</li> <li>• Poder coercitivo;</li> <li>• Poder organizacional;</li> <li>• Poder referente;</li> <li>• Poder de especialização; e</li> <li>• Poder estrutural.</li> </ul>

Quadro 2: Definição operacional das categorias de análise  
Fonte: Elaborado pelo autor

Visto que se procura descobrir quais as bases de poder que antecedem os comportamentos de cidadania organizacional, a operacionalização das variáveis vai além das dimensões apresentadas. Cada dimensão de comportamento de cidadania organizacional liga-se às seis dimensões de poder, conforme exemplos a seguir:

COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	PODER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades de cooperação com os demais membros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de recompensa;</li> <li>• Poder coercitivo;</li> <li>• Poder organizacional;</li> <li>• Poder referente;</li> <li>• Poder de especialização; e</li> <li>• Poder estrutural.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações protetoras ao sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de recompensa;</li> <li>• Poder coercitivo;</li> <li>• Poder organizacional;</li> <li>• Poder referente;</li> <li>• Poder de especialização; e</li> <li>• Poder estrutural.</li> </ul>

Quadro 3: Exemplos de operacionalização das categorias de análise  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4 Coleta de dados

Os dados coletados nesta pesquisa foram dados primários e dados secundários. Segundo Mattar (1999), os dados primários caracterizam-se por serem coletados pelo próprio

pesquisador, enquanto os dados secundários relacionam-se com dados coletados em pesquisas já existentes.

Os dados primários foram coletados junto aos funcionários da Embraco dos setores de Gestão de Pessoas e SSMA no que se refere aos seus comportamentos de cidadania organizacional. A coleta ocorreu no período de 28 de maio a 1º de junho de 2007 e contou com a colaboração do setor de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas) da empresa. Foram pesquisados 32 funcionários da Embraco, o que será mais bem explicado no tópico seguinte.

Os dados secundários coletados dizem respeito às bases teóricas do estudo (comportamento organizacional, comportamento de cidadania organizacional e relações de poder) e à concepção de comportamento organizacional divulgada pela Embraco. Nesta concepção de comportamento organizacional foi utilizada a análise de documentos. Segundo Forster (1994, apud ROESCH; BECKER; MELLO, 1999) os documentos têm valor em si mesmo, representam sistemas e estruturas da organização com base em uma visão interna. Os documentos utilizados foram àqueles referentes ao histórico e às publicações internas e externas sobre a organização.

#### ***3.4.1 População e amostra da pesquisa***

Vergara (1997, p.48) define população como “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”. Barbetta (1998) complementa ao afirmar que são os elementos para os quais o pesquisador deseja que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas. Neste sentido, a população desta pesquisa foram os funcionários dos setores SSMA e Gestão de Pessoas da Embraco.

De acordo com Mattar (1999) a amostragem é o processo de colher amostras de uma população, sendo amostra qualquer parte de uma população. Este processo apresenta diversas vantagens, como economia de tempo e de recursos, dados mais precisos (confiabilidade de dados), ou seja, “quando se pesquisa um número reduzido de pessoas pode-se dar mais atenção aos casos individuais, evitando erros nas respostas” (BARBETA, 1998, p. 39).

As amostras, segundo Mattar (1999), podem ser probabilísticas e não probabilísticas. As amostras probabilísticas são aquelas em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra, e as não probabilísticas são aquelas em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Nesta pesquisa optou-se pela amostragem não probabilística, devido a maior viabilidade, praticidade, economia de tempo, de materiais e humanos.

O tipo de amostra não probabilística utilizado foi a amostragem por conveniência, ou seja, os questionários foram enviados a toda a população pesquisada e respondido voluntariamente. Os respondentes então enviaram o questionário diretamente ao pesquisador, no período de uma semana (28 de maio a 01 de junho de 2007). O número de respondentes foi de 32 funcionários, cerca de 55% da população.

### *3.4.2 Instrumento de coleta de dados*

Foi utilizado como instrumentos para a coleta dos dados o questionário. Ele teve como objetivo analisar quais as bases de poder que determinam os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários dos setores SSMA e Gestão de Pessoas da Embraco, objetivo principal deste trabalho.

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, sem haver necessariamente a presença do pesquisador. Para Marconi e Lakatos (2006), o processo de elaboração de um questionário é longo e complexo, deve ser limitado em extensão e finalidade, as questões devem ser codificadas, deve haver indicação da entidade ou organização patrocinadora da pesquisa, deve estar acompanhado por instruções definidas e o aspecto do material e a estética também devem ser observados.

Foi feito um questionário com vinte questões sendo cinco de reconhecimento/perfil do respondente e quinze referentes aos comportamentos de cidadania organizacional. As perguntas de reconhecimento dizem respeito ao gênero, faixa etária, tempo de serviço na empresa, grau de escolaridade e área funcional. As perguntas referentes aos comportamentos de cidadania foram baseadas nas cinco categorias apresentadas por Katz e Kahn (1978). Para cada categoria foram desenvolvidas três questões diferentes e como resposta a cada questão foram utilizadas as seis bases/fontes de poder apresentadas na fundamentação teórica e estruturadas nas definições operacionais.

Junto às seis bases/fontes de poder utilizadas como resposta foram acrescentadas mais duas opções, uma que faz referência à ausência da relação proposta, ou seja, a ação correspondente ao comportamento não se efetua, e uma alternativa contendo a opção “outra”, ampliando a possibilidade do respondente inserir como determinante do comportamento de cidadania organizacional outra opção que não as bases/fontes de poder. Ao não se realizar a ação referente ao comportamento, não há a existência da relação, não havendo esta relação, pode-se afirmar que há a “ausência de poder”. É importante salientar, que devido a complexidade do tema, as questões não abrangem todas as possibilidades de determinantes do



*OCB*, mas elas oferecem ao respondente a possibilidade de pensar em outras determinantes relativas as mesmas bases de poder, pois em alguns momentos a relação de poder pode anteceder o comportamento e em outros há a possibilidade deste relacionamento suceder o *OCB*.

O questionário contém quatro páginas, um parágrafo inicial com as instruções de resposta e o símbolo da Universidade Federal de Santa Catarina (ver Apêndice A).

### **3.5 Análise dos dados**

Kerlinger (1980, p. 353) define o processo de análise de dados como “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados” e tem como objetivo a redução de grandes quantidades de dados brutos a uma forma mensurável e interpretável. Devido ao caráter predominantemente quantitativo desta pesquisa, utilizou-se a análise estatística para apreciação dos dados sobre comportamento de cidadania organizacional e poder. No que se refere à concepção de comportamento organizacional utilizou-se a análise do discurso.

A análise do discurso utilizada nesta pesquisa é caracterizada, segundo Godoi (2006), como análise sociológica do discurso. Nesta perspectiva de análise do discurso não interessa a quantificação nem a significação, mas sim as relações de produção dos sentidos, o estudo dos discursos e suas determinações e motivações. “O discurso é o ligamento interno do texto” (LOZANO apud GODOI, 2006, p.383). De acordo com Alonso (apud GODOI, 2006) o texto é uma materialização lingüística, um objeto, o espaço do enunciado, já o discurso, é a prática reflexiva da enunciação. Um texto pode ser atravessado por vários discursos, porque os discursos não são mais do que “as linhas de coerência simbólica com as quais representamos, e nos representamos, nas diferentes posições sociais” (ALONSO apud GODOI, 2006, p. 384).

A análise estatística apresenta a relação entre variáveis por meio de gráficos classificados por categorias e medidos por cálculos de parâmetros de média, mediana, quartis, etc. As análises estatísticas utilizadas foram a univariada e a bivariada. Segundo Oppenheim (apud ROESCH; BECKER; MELLO, 1999), a análise univariada é a análise da frequência absoluta e relativa a cada questão pesquisada e a análise bivariada é a análise que faz cruzamento entre as questões pesquisadas.

### **3.6 Limitações**

As limitações encontradas referem-se ao tempo, à população e à análise qualitativa dos dados. Estas limitações podem ser justificadas pelas características da organização objeto de estudo, uma empresa multinacional.

Devido ao grande porte da organização, foram necessárias diversas abordagens, vários e-mails e algumas conversas para que fosse possível a realização da pesquisa na organização. Isso fez com que o tempo para a coleta e análise dos dados diminuísse. A idéia inicial era realizar a pesquisa com a grande maioria dos funcionários da Embraco, de todos os setores, porém, a empresa já havia realizado no mesmo ano uma pesquisa de clima organizacional e a pesquisa da revista EXAME que realiza o ranking das melhores empresas para trabalhar. Neste contexto, não seria possível mobilizar todos os funcionários novamente para a realização de outra pesquisa. Sugeriu-se então a realização do trabalho em apenas uma parte da organização: em um ou dois setores. Para que pudessem ser feitas comparações e ampliasse o numero de respondentes, estabeleceu-se como população os setores SSMA e Gestão de Pessoas.

Por fim, pretendia-se realizar a análise qualitativa, referente ao comportamento organizacional, utilizando como dados primários entrevistas com os principais gestores do setor de Gestão de Pessoas da organização, porém não houve disponibilidade de tempo para este contato, o que limitou a análise qualitativa à análise de documentos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, parte-se para a apresentação e análise dos dados coletados. Inicia-se com uma apresentação geral da empresa, seu histórico e os setores estudados. Segue com a análise qualitativa do comportamento organizacional divulgado pela empresa e por fim faz-se a análise quantitativa dos comportamentos de cidadania organizacional e as relações de poder que os determinam.

### 4.1 A Embraco

Especializada em soluções para refrigeração e líder mundial do mercado de compressores herméticos, a Embraco tem como missão “oferecer soluções inovadoras para uma melhor qualidade de vida” (EMBRACO, 2007). Com fábricas no Brasil, Itália, China e Eslováquia e capacidade para 25 milhões de compressores ao ano, produz também componentes de ferro fundido, componentes elétricos, condensadores e evaporados, que são utilizados na montagem de unidades condensadoras e seladas, bem como sistemas eletrônicos destinados a tornar “inteligentes” os eletrodomésticos.

Fundada em Joinville/SC em 1971, a Embraco começou a produzir em 1974, com o objetivo inicial de suprir a indústria brasileira de refrigeradores, então dependente da importação de compressores. Nessa mesma década tornou-se exportadora e, na década seguinte, seus produtos já eram comercializados em todos os continentes. Nos primeiros anos de 1990, antecipando-se à globalização da economia, a Embraco deu início ao processo de abertura de bases produtivas fora do Brasil e à conseqüente ampliação de sua estrutura global de vendas. Logo chegou à liderança mundial, com um *market share* atualmente estimado em 20%.

A Embraco emprega cerca de 10 mil pessoas, em âmbito mundial. Consolidou-se como fornecedora de excelência, fazendo com que seus produtos se tornassem os preferidos de grandes montadoras de eletrodomésticos e de destacados fabricantes de equipamentos para refrigeração comercial. Sendo assim, faz-se importante apresentar o desenvolvimento da organização através de seu histórico.

#### 4.1.1Histórico

Em 10 de março de 1971, três empresas fabricantes de refrigeradores - Consul, Springer e Prosdócimo - fundam a Empresa Brasileira de Compressores S.A. - Embraco.

Porém, apenas em 1974 a fábrica começa a operar. O primeiro compressor, um PW com tecnologia da empresa dinamarquesa Danfoss, sai da linha de montagem em 6 de setembro do mesmo ano. No ano seguinte, em 7 de março, o parque fabril é oficialmente inaugurado, com capacidade de produção de 1 milhão de compressores/ano.

Em 1976 a Embraco associa-se ao grupo Brasmotor e volta suas atenções para o mercado externo e, no ano seguinte, embarca com destino ao Peru o primeiro lote de produtos para o mercado externo. As exportações para os Estados Unidos e o Canadá começaram em 1978.

Em 1982 a Embraco estabelece o primeiro convênio de cooperação técnica, com a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC -, para desenvolvimento de tecnologia própria. E em 1983 a área de P&D é estruturada. Em 1987 é aberto o escritório comercial nos Estados Unidos.

No ano de 1988 a Embraco inaugura sua fundição em Joinville. Dois anos depois, em 1990, a empresa chega à marca de 50 milhões de compressores produzidos. Alguns meses depois, em 1991, o escritório comercial e de assistência técnica é aberto na Alemanha.

Em 1992 a empresa conquista a certificação ISO 9001 e inicia a produção de compressores para gases alternativos aos CFCs. Em 1993 lança, em Joinville, o Prêmio Embraco de Ecologia, para incentivar a educação ambiental em escolas e Ernesto Heinzelmann, diretor de Tecnologia, assume a Superintendência da Embraco.

A Embraco assume o controle da fábrica italiana de compressores Áspera no ano de 1994 e é eleita, no Brasil, a "Empresa do Ano", entre 2.000 companhias que tiveram seus balanços analisados pela publicação Melhores e Maiores, da revista Exame. Em 1995 constitui a Beijing Embraco Snowflake Compressor Company Ltd., *joint venture* com sede em Beijing, República Popular da China.

Em 1998 a empresa começa a estruturar a planta Eslováquia e comemora a marca dos 150 milhões de compressores, somando agora a produção das plantas Brasil, Itália e China. Já em 1999 é inaugurada oficialmente a Embraco Eslováquia.

No ano de 2000 o presidente da empresa, Ernesto Heinzelmann, é homenageado com o prêmio "Mérito Tecnológico" da Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia de Empresas Inovadoras - ANPEI. A planta Brasil obtém a certificação ISO 14001. A planta Eslováquia comemora o primeiro milhão de compressores produzidos e a empresa recebe o Prêmio ECO, da Câmara Americana de Comércio, pelo programa de educação ambiental que desenvolve em Joinville.

Em 2001, a planta Itália conquista a certificação ISO 14001 e Unidades Condensadoras começam a ser montadas em Itaiópolis (SC). Nesse mesmo ano o presidente da empresa, Ernesto Heinzelmänn, recebe a "Medalha do Conhecimento", instituída em comemoração aos 50 anos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq. E a Embraco destaca-se entre as "10 melhores empresas para você trabalhar", em pesquisa nacional realizada pela revista Exame, especializada em economia e negócios.

No ano seguinte a planta Eslováquia conquista a certificação ISO 9001 e o presidente da empresa, Ernesto Heinzelmänn, é admitido na Ordem Nacional do Mérito Científico, no grau de comendador. A Embraco também concorre pela região Sul e vence o Prêmio Finep de Inovação Tecnológica, na categoria grande empresa, em âmbito nacional.

Em 2003 a Embraco firma parceria com a Bristol Compressors, divisão da York International, e passa a oferecer ao mercado compressores com maior potência. Uma nova unidade de negócios é inaugurada em Chieri, Itália. No Brasil, entra em atividade a EECON - Embraco Electronic Controls. No mesmo ano a empresa lança o Prove - Programa de Voluntariado Embraco e publica o Relatório Social 2001-2002, para aprimorar o relacionamento com seus diversos públicos. Em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - e a Financiadora de Estudos e Projetos - Finep -, a empresa investe na construção do Centro Avançado de Pesquisa com ênfase em Refrigeração. O Relatório Social é apontado o melhor da Região Sul e recebe o Prêmio Balanço Social.

O escritório de vendas é instalado no México em 2004 e a Embraco torna-se signatária do Global Compact, movimento liderado pela ONU. A fábrica italiana da Embraco conquista a certificação OHSAS 18001 e a planta Eslováquia conquista a certificação ISO 14001:2004. A empresa também é apontada, em ranking constituído pela revista Amanhã, como uma das cinco empresas mais inovadoras do Brasil.

Em 2005 a pedra fundamental da nova fábrica da China é lançada e a planta Brasil conquista a certificação OHSAS 18001. Nesse ano a Embraco figura no mais alto nível da Escala Akatu de Responsabilidade Social Empresarial e o Relatório Anual da empresa é novamente apontado como o melhor da região Sul do Brasil, recebendo o prêmio "Balanço Social". O presidente da Embraco, Ernesto Heinzelmänn, é condecorado pela Câmara de Vereadores de Joinville com o título de "Cidadão Benemérito" e a ampliação da fábrica de Itaiópolis é concluída, dobrando de tamanho e passando a fabricar trocadores de calor (condensadores e evaporadores).

Em março de 2006 a empresa inaugura o POLO – Laboratórios de Pesquisa em Refrigeração e Termofísica, consolidando parceria tecnológica de 24 anos com a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Também inaugura a nova planta China, que inicia a fabricação de um novo produto e deverá ser base para atendimento a outros mercados asiáticos. Desde maio de 2006 a Embraco atua, no Brasil, sob a razão social Whirlpool S.A., em função da junção da Empresa Brasileira de Compressores S.A. – Embraco - com a Multibrás S.A. Eletrodomésticos. Entretanto, a Embraco continua a operar de forma estruturalmente independente, dada a peculiaridade de seus negócios.

#### **4.1.2 Gestão de pessoas**

O setor de Gestão de Pessoas reporta-se à Diretoria de Operações da planta Brasil. Tem um gestor de Pessoas e, abaixo dele, três grupos que são responsáveis pelas áreas: Desenvolvimento de Pessoas; Planejamento de Pessoas e Administração de Pessoas. Desenvolvimento de Pessoas é responsável em atuar no desenvolvimento das pessoas e pelo recrutamento e seleção da planta Brasil. Realiza projetos de mudança cultural, Talent Pool , programa de preparação para aposentadoria, programa Trainee e desenvolvimento das lideranças e fornece bolsas de estudo. É composto por um líder, três especialistas, três analistas e um estagiário.

No Planejamento de Pessoas ocorre o recrutamento e a seleção de pessoal, estão todos os processos de seleção das pessoas e programa de inclusão de pessoas especiais. É composto por um líder, onze funcionários e quatro terceiros. Tem como objetivos gerais: buscar as melhores práticas do mercado no que se refere à remuneração direta e indireta, através de pesquisas salariais/benefícios e benchmarking; assegurar a aplicação das políticas de remuneração direta e indireta definidas pela alta gestão da empresa, com base nas melhores práticas do mercado e buscar o crescimento do índice de satisfação dos funcionários, identificando as oportunidades de melhoria através da aplicação e monitoramento de pesquisas apropriadas.

Por fim, a Administração de Pessoas é responsável pela folha de pagamento, pelas relações trabalhistas e pela segurança patrimonial. É composta por seis funcionários mais um líder. Tem como objetivo: adaptar, implantar e administrar metodologias de remuneração direta e indireta aos funcionários, promovendo a compensação da contribuição, desempenho e dos resultados alcançados, em relação ao mercado e com cumprimento da legislação. Também monitora políticas de remuneração indireta, focando as características

biopsicossociais dos funcionários e os valores da organização e coordena a aplicação dos métodos de gestão do clima organizacional e de desempenho, bem como suas conseqüências.

#### **4.1.3 SSMA**

O setor de SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) tem como responsabilidade criar, manter e melhorar práticas de gestão relativas à segurança e saúde ocupacional, monitorando sua utilização e adequabilidade, promovendo suporte técnico aos níveis gerenciais da Embraco. Inclui a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) na aplicação e utilização das medidas de controle, prevenção e proteção, com vistas à melhoria do desempenho na dimensão de Saúde e Segurança Ocupacional, além de monitorar, reportar e divulgar os indicadores de desempenho da Segurança e Saúde.

Possui como missão: “Assessorar e prestar serviços à Empresa em Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente, de forma a auxiliar no estabelecimento e cumprimento de sua Política de Gestão e de seus desdobramentos Ocupacionais e Ambientais”.

É composto por 19 profissionais, sendo: dois Engenheiros de Segurança do Trabalho (integral); três Médicos do Trabalho; um Enfermeiro do Trabalho; oito Técnicos de Segurança do Trabalho; quatro Auxiliares de Enfermagem do Trabalho e um Especialista de Meio Ambiente.

#### **4.2 A concepção de comportamento organizacional divulgada pela Embraco**

Por ser interpretativa, a prática da análise do discurso não pode ser reduzida a uma série de passos ou procedimentos técnicos aplicados mecanicamente (BILLIG, 1997 apud GODOI, 2006). Porém, como afirma Lakoff (2005 apud GODOI, 2006), o discurso não pode ser analisado no vácuo contextual, pois ele é inerente à vida social.

Sendo assim, o discurso analisado, que corresponde à concepção de comportamento organizacional divulgado pela Embraco, encontra-se no site da empresa ([www.embraco.com.br](http://www.embraco.com.br)), conforme figura a seguir:

Embraco

Perfil | Estrutura | História | Tecnologia | **Pessoas**

Gestão de Pessoas

Valores

Carreiras

Institucional

Buscar

## Gestão de Pessoas

Pessoas, na EMBRACO, são a base para o sucesso do negócio.

Esta não é apenas uma afirmação, mas uma prática cotidiana. Tanto no processo de seleção quanto no desenvolvimento de pessoas que formam o time, a EMBRACO busca garantir que o respeito à diversidade de culturas e opiniões seja uma alavanca para o sucesso da trajetória de cada um.

Procurando o melhor que cada profissional pode oferecer, a EMBRACO também oferece: remuneração adequada às melhores práticas do mercado e ampla gama de benefícios, observadas a cultura e a realidade dos países onde atua.

Gerenciar pessoas, na EMBRACO, significa oferecer a elas oportunidades para que sejam mais felizes, como indivíduos e como profissionais; que desenvolvam suas competências e habilidades; e, acima de tudo, que se comprometam com a Missão, a Visão e a prática dos Valores.

Figura 3: Gestão de pessoas Embraco

Fonte: [www.embraco.com.br](http://www.embraco.com.br)

O discurso volta-se para todas as pessoas com acesso a internet no mundo inteiro, sendo facilmente acessado. Ele está disponível também em outras línguas (inglês, chinês, italiano, espanhol, etc.), uma forte característica de empresa multinacional. As imagens reforçam a idéia de diversidade cultural e globalização.

Como visto no histórico da empresa, ela possui processos altamente desenvolvidos, constantes inovações e vive um momento no qual é líder mundial do mercado de compressores herméticos. Conseqüentemente, espera-se que ela possua uma visão apurada do ser humano. A empresa apresenta as pessoas como “a base para o sucesso do negócio” (EMBRACO, 2007), o que remete à Escola de Relações Humanas.

Esta idéia é reforçada no segundo parágrafo do texto, no qual a empresa afirma convictamente que encara o ser humano como base de seu sucesso. O discurso também afirma que a empresa é um time, fazendo assim referência ao trabalho em grupo. De acordo com Cohen (1995), as equipes são formadas para criar sinergia, para aumentar a aplicação coordenada de conhecimento especializado, a fim de que o desempenho do todo seja maior do que a soma das partes (visão sistêmica). A afirmação que segue no discurso, que valoriza o respeito à diversidade de culturas e opiniões e percebe nessa diversidade uma “alavanca para



o sucesso”, induz à valorização de um grupo heterogêneo, facilitando assim a inovação organizacional.

O terceiro parágrafo do texto estabelece uma troca econômica existente na relação entre empregado e organização: afirma que a organização procura “o melhor que cada profissional pode oferecer”, esperando assim um profissional altamente especializado e competente e oferece para isso remuneração e benefícios “observadas a cultura e a realidade dos países em que atua”, ou seja, percebe-se a organização como um sistema social aberto.

Assim como nos estudos da Escola de Relações Humanas, a Embraco percebe a influência do ambiente social externo à organização e o papel desempenhado pelos valores, sentimentos e atitudes no processo de produção. Porém, de acordo com Ramos (1984), o objetivo desta visão era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual.

Já no quarto parágrafo a empresa estabelece uma troca social: a possibilidade de felicidade pessoal e profissional em troca de melhores competências, habilidades e comprometimento com a missão, visão e os valores da organização. Ao mencionar essa troca, a organização foge completamente da visão de atitude parentética, que coloca a liberdade no centro de articulação do homem no mundo (RAMOS, 1984). As imagens reforçam a oferta de felicidade pessoal e profissional e o possível paternalismo em que essa relação pode resultar. A imagem da mãe com o bebê indica a participação da organização em outras esferas da vida que não o trabalho, mas também a família.

É importante notar que o discurso estabelece uma relação contratualista, na qual cada direito tem em contrapartida um dever:

<b>DIREITO</b>	<b>DEVER</b>
Remuneração adequada as melhores práticas do mercado; + Ampla gama de benefícios, observadas a cultura e a realidade dos países onde atua.	O melhor que cada profissional pode oferecer.
Oportunidades para que sejam mais felizes como indivíduos e como profissionais.	Os indivíduos desenvolvam suas competências e habilidades + Que se comprometam com a missão, visão e prática dos valores.

Quadro 4: Discurso Embraco  
Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, ao estabelecer este contrato, o indivíduo deve seguir os valores da organização, sua missão (“Oferecer soluções inovadoras para uma melhor qualidade de vida”) e sua visão (“Ser, em todos os mercados, o fornecedor preferencial de soluções para refrigeração”). A empresa apresenta valores como Comprometimento, Excelência, Inovação, Integridade e Respeito (ver Figura 4) voltados para o fortalecimento das relações entre a empresa e o funcionário e a melhoria da produtividade.



Figura 4: Valores Embraco  
Fonte: [www.embraco.com.br](http://www.embraco.com.br)

Ao mesmo tempo em que a organização assume a responsabilidade de oferecer oportunidades para que os funcionários sejam mais felizes como indivíduos e como profissionais, ela espera que ele se responsabilize pelo seu destino (Comprometimento) e se dedique constantemente à busca da perfeição (Excelência). A “Inovação” faz parte da missão da empresa, facilitando o alcance desta na medida em que é interiorizado pelos funcionários. E a “Integridade” e o “Respeito” facilitam um bom clima organizacional e o trabalho em equipe (time).

Os valores vão ao encontro do que McGregor (1973) denominou de teoria Y que afirma que a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e a presteza em conduzir o comportamento no sentido dos objetivos da organização são qualidades presentes no pessoal. Neste sentido, cabe à Embraco providenciar condições organizacionais e métodos de operação, de maneira tal que o pessoal possa atingir seus próprios objetivos, orientando seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, a concepção de comportamento organizacional divulgada pela Embraco pode ser vista como uma concepção que se aproxima da Escola de Relações Humanas e da teoria Y de McGregor (1973), porém se afasta da concepção de **homem parentético**. Ou seja, segue diversos princípios da Escola de Relações Humanas, como preocupações com a integração, trabalho em grupo, valores e sentimentos, porém com uma visão instrumental do ser humano. Apresenta-se como uma concepção centrada no mercado atual globalizado. Um possível paternalismo também pode ser percebido na medida em que a organização se responsabiliza pela oferta de felicidade pessoal e profissional.

### 4.3 Comportamento de cidadania organizacional e poder na Embraco

Passa-se agora para a análise dos comportamentos de cidadania organizacional dos respondentes possuindo como determinantes as relações de poder. Porém, apresenta-se antes o perfil dos pesquisados. O perfil engloba gênero, escolaridade, faixa etária, área funcional e tempo de trabalho na organização.

Tabela 1 – Sexo

Sexo	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Feminino	17	17	53,13%	53,13%
Masculino	15	32	46,88%	100,00%
<b>Totais</b>	32		100,00%	

Fonte: dados primários

Com um total de 32 respondentes, nota-se que a quantidade de homens e mulheres equipara-se, possuindo uma pequena diferença de dois respondentes.



Figura 5: Sexo  
Fonte: dados primários



Tabela 2 – Escolaridade

Escolaridade	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
2º grau incompleto (colegial)	0	0	0,00%	0,00%
2º grau completo (colegial)	1	1	3,13%	3,13%
Superior incompleto	2	3	6,25%	9,38%
Superior completo	6	9	18,75%	28,13%
Pós-graduação incompleta	4	13	12,50%	40,63%
Pós-graduação completa	19	32	59,38%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Quanto ao grau de escolaridade percebe-se que cerca de 72% dos respondentes possui pós-graduação ou está cursando uma pós-graduação (pós-graduação incompleta), o que afirma o valor visto na análise do comportamento organizacional divulgado pela Embraco (tópico anterior) da Excelência.

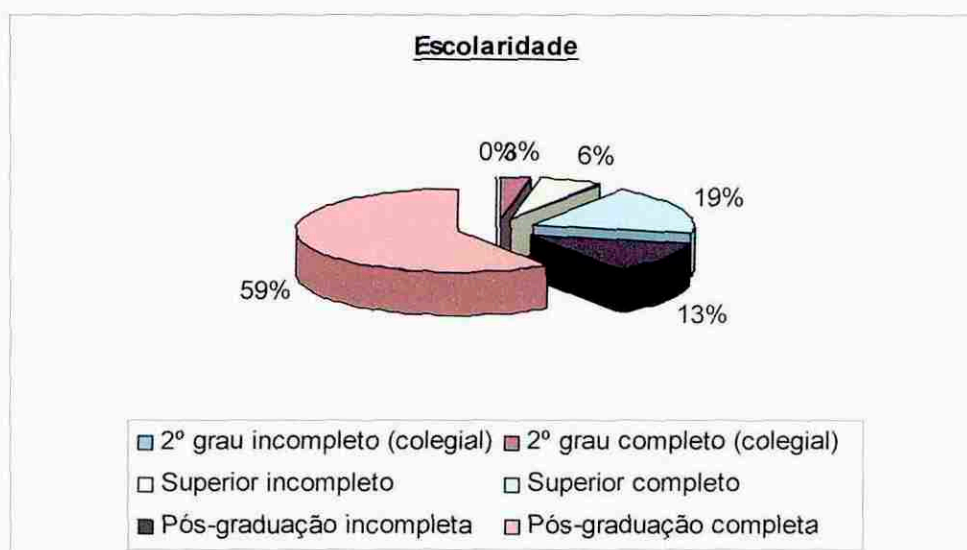


Figura 6: Escolaridade  
Fonte: dados primários

Tabela 3 – Faixa etária

Faixa Etária	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
18 - 24 anos	0	0	0,00%	0,00%
25 - 31 anos	5	5	15,63%	15,63%
32 - 38 anos	9	14	28,13%	43,75%
39 - 45 anos	9	23	28,13%	71,88%
46 - 52 anos	7	30	21,88%	93,75%
53 ou mais	2	32	6,25%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Com relação a faixa etária, esta foi bem variada, conforme mostra a tabela. Aproximadamente 78% dos pesquisados estão entre 32 e 52 anos.

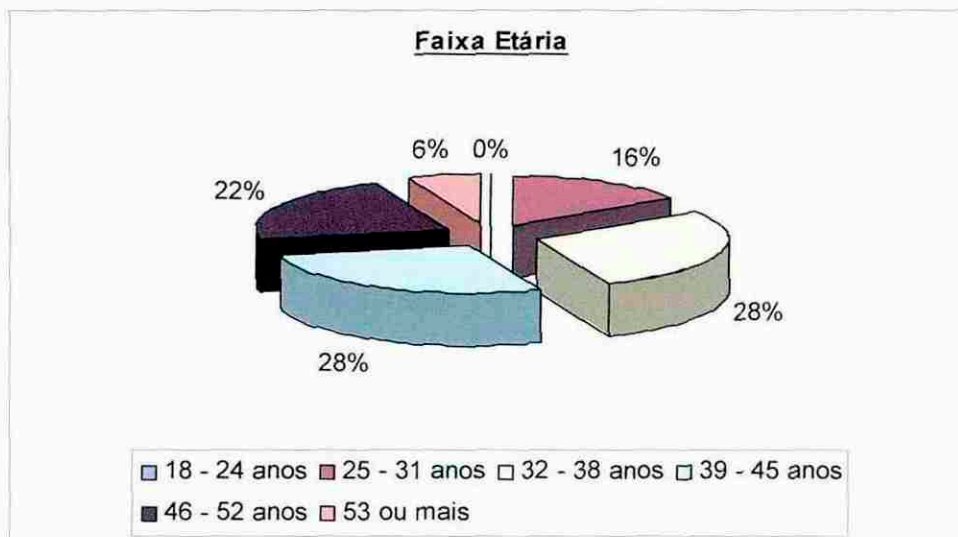


Figura 7: Faixa Etária  
Fonte: dados primários

Tabela 4 – Área funcional

Área Funcional	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Gestão de Pessoas	19	19	59,38%	59,38%
SSMA	13	32	40,63%	100,00%
<b>Totais</b>	32		100,00%	

Fonte: dados primários

Referente a área funcional, a maioria dos respondentes pertencem ao setor de Gestão de pessoas (59,38%) e cerca de 40% pertencem ao setor de SSMA.

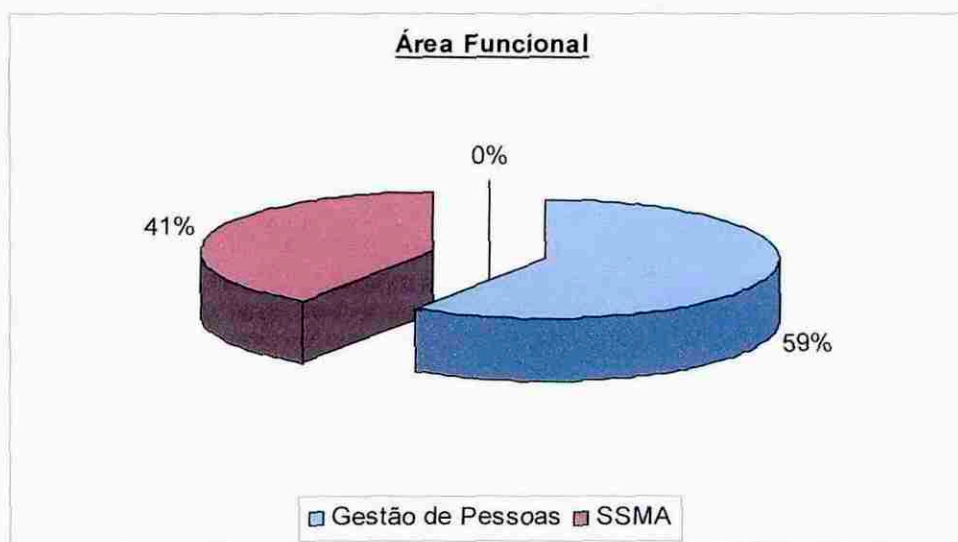


Figura 8: Área funcional  
Fonte: dados primários

**Tabela 5 – Tempo de trabalho**

Tempo de Trabalho	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Até 2 anos	3	3	9,38%	9,38%
Mais de 2 até 4 anos	1	4	3,13%	12,50%
Mais de 4 até 6 anos	3	7	9,38%	21,88%
Mais de 6 até 8 anos	1	8	3,13%	25,00%
Mais de 8 anos	24	32	75,00%	100,00%
<b>Totais</b>	32		100,00%	

Fonte: dados primários

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, visto que a maioria dos respondentes se situa na faixa etária de 32 a 52 anos conforme visto na figura 5, a grande maioria dos pesquisados (75%) trabalha a mais de 8 anos na organização.

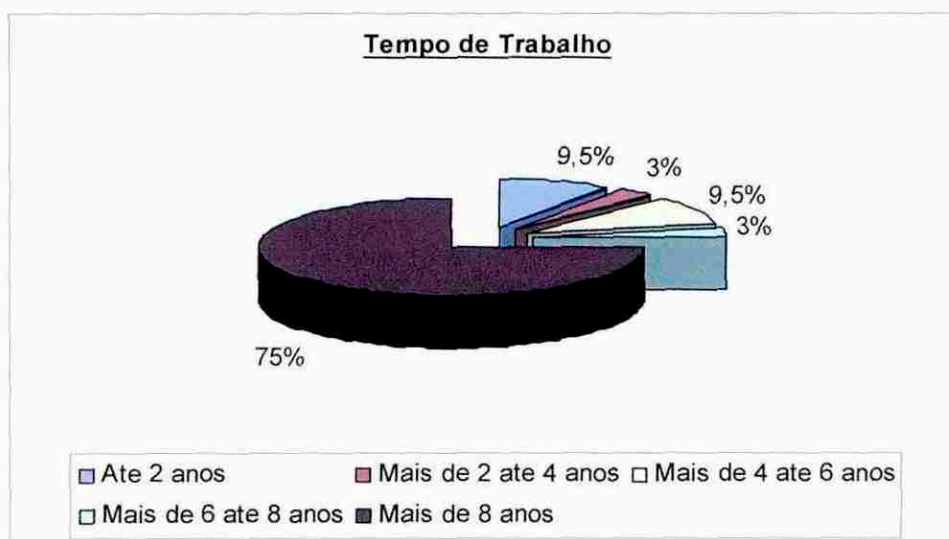


Figura 9: Tempo de trabalho

Fonte: dados primários

A partir do perfil dos pesquisados inicia-se a apresentação e análise dos comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários dos setores de Gestão de pessoas e SSMA da Embraco. A apresentação dos dados acompanha a seqüência de questões do questionário, sendo que a cada grupo de três questões, que representam uma das cinco categorias de *OCB* apresentadas por Katz e Kahn (1978), faz-se uma análise geral.

#### 4.3.1 Atividades de cooperação com os demais membros

A primeira categoria refere-se às “atividades de cooperação com os demais membros” (KATZ; KAHN, 1978, p. 381) e englobou as questões 6, 7 e 8 do questionário. A relação proposta na questão 6 refere-se à ajuda a um colega que possui trabalho atrasado, pois precisou se ausentar do trabalho em algum dia.

Tabela 6 – Questão 6

Questão 6	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	22	22	68,75%	68,75%
Poder referente	3	25	9,38%	78,13%
Poder de especialização	3	28	9,38%	87,50%
Poder estrutural	0	28	0,00%	87,50%
Ausência de poder	0	28	0,00%	87,50%
Outra	4	32	12,50%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Nota-se na tabela que relação de poder que mais determina o comportamento de ajuda a um colega de trabalho necessitado é o poder organizacional (68,75%). Um dos respondentes complementou ao afirmar que, além de ser importante para a organização, também é importante para o ambiente de trabalho. Há ainda uma porcentagem do poder referente, quando o funcionário ajuda por se identificar com o colega (9,38%) e uma porcentagem do poder de especialização, quando o funcionário ajuda para adquirir conhecimento, conforme declarado em um dos questionários: “ajudo, pois sempre aprendo algo novo” (questionário 8) e/ou demonstrar seus conhecimentos (9,38%). A opção “Outra” também se fez presente, sendo assinalada por 12,5% dos pesquisados. As justificativas se referiram à importância do trabalho em equipe, conforme questionário 20: “Ajudo, pois como é meu colega iria facilitar todo o trabalho da equipe”.

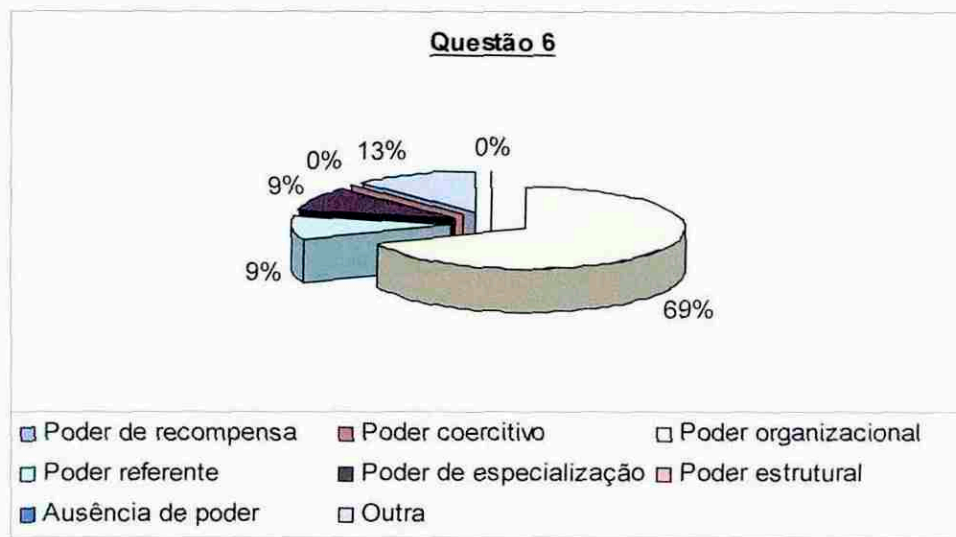


Figura 10: Questão 6

Fonte: dados primários



A questão 7 inclui a participação na solução de conflitos no ambiente de trabalho como comportamento de cooperação aos demais membros.

Tabela 7 – Questão 7

Questão 7	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	14	14	43,75%	43,75%
Poder referente	11	25	34,38%	78,13%
Poder de especialização	1	26	3,13%	81,25%
Poder estrutural	0	26	0,00%	81,25%
Ausência de poder	1	27	3,13%	84,38%
Outra	5	32	15,63%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Nesta relação, o poder organizacional determina o comportamento de ajuda da maioria dos respondentes (43,75%); porém, nota-se que há também uma grande parcela que é influenciada pelo poder referente (34,38%), ou seja, apenas auxiliariam os colegas em conflito se possuíssem alguma identificação com esses. Com relação à opção “Outra”, um dos respondentes afirmou que “Atuo como pacificador, pois acredito que seja melhor para as pessoas que ali trabalham” (questionário 8) e outro afirmou que “Atuo como pacificador, pois acredito que os conflitos devem ser resolvidos com calma e respeitando as opiniões umas das outras” (questionário 20). Nota-se que nesses casos as crenças pessoais é que determinam o comportamento de cidadania organizacional, conforme também o questionário 31: “Acredito que numa situação de conflito é necessário que os envolvidos resolvam o problema sem interferência de um terceiro”.

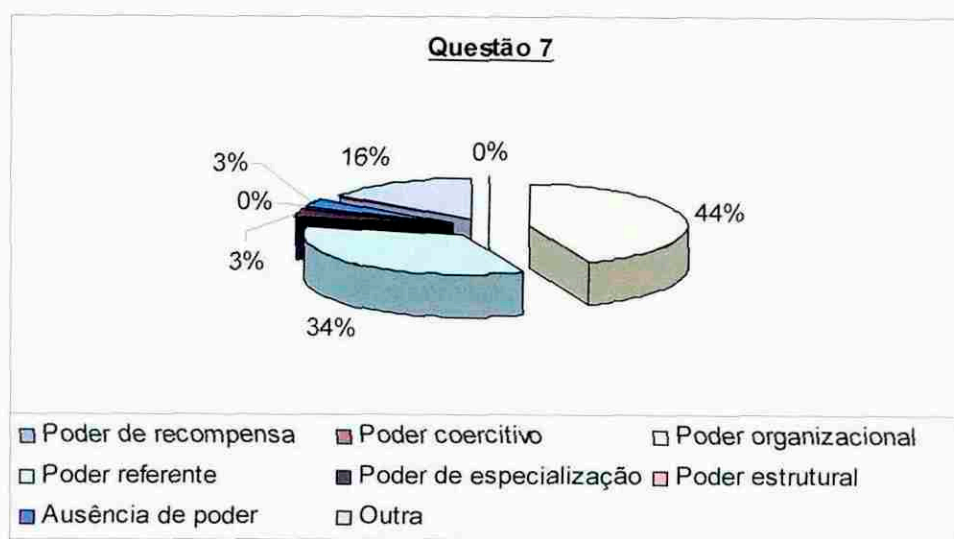


Figura 11: Questão 7  
Fonte: dados primários



Na pergunta 8 há a possibilidade de ajudar um colega de trabalho desanimado; assim, a relação de poder existe quando ocorre o comportamento de ajuda.

**Tabela 8 – Questão 8**

<b>Questão 8</b>	<b>Freq. Absoluta</b>	<b>Freq. Ac.</b>	<b>Freq. Relativa</b>	<b>Freq. Rel. Ac.</b>
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	14	14	43,75%	43,75%
Poder referente	11	25	34,38%	78,13%
Poder de especialização	1	26	3,13%	81,25%
Poder estrutural	0	26	0,00%	81,25%
Ausência de poder	1	27	3,13%	84,38%
Outra	5	32	15,63%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Nesta questão, novamente o poder organizacional aparece com maior porcentagem (43,74%), mas o poder referente também determina este comportamento (34,38%). Em alguns casos o poder organizacional e o poder referente se complementam, como visto nas declarações a seguir: “Tento animá-lo, pois isto seria bom para a organização e para a pessoa como ser humano” (questionário 32); e “Tento animá-lo, pois isto seria bom para a pessoa e conseqüentemente organização” (questionário 19).

O ambiente de trabalho também aparece como influenciador deste comportamento, conforme declaração de um respondente: “Tento animá-lo, pois é bom para ele e para quem trabalha com ele – contribui no clima de trabalho as pessoas estarem animadas” (questionário 6). Nota-se também o altruísmo como possível determinante do *OCB* nesta situação. Três declarações induzem a isto: “Tento animá-lo pois é meu colega, às vezes com uma palavra amiga consegue-se animar uma pessoa” (questionário 20); “Tento animá-lo quando possível, independente de quem seja” (questionário 16) e “Tento animá-lo pois é bom para ele enquanto pessoa” (questionário 31).

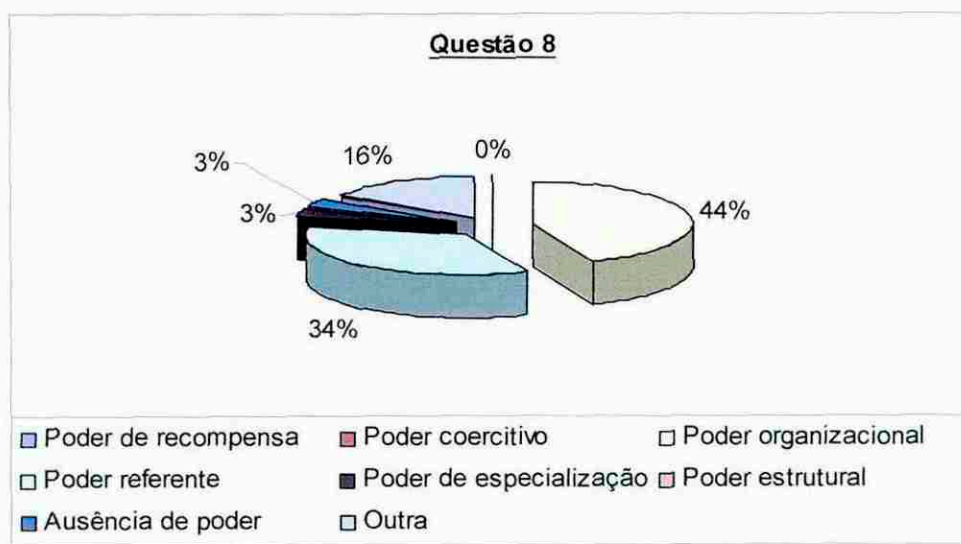


Figura 12: Questão 8  
 Fonte: dados primários

As três questões anteriores dizem respeito à categoria “atividades de cooperação com os demais membros” (KATZ; KAHN, 1978, p. 381) e podem ser agrupadas na tabela a seguir:

**Tabela 9 – Questões 6, 7 e 8**

Questões 6, 7 e 8	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	50	50	52,08%	52,08%
Poder referente	25	75	26,04%	78,13%
Poder de especialização	5	80	5,21%	83,33%
Poder estrutural	0	80	0,00%	83,33%
Ausência de poder	2	82	2,08%	85,42%
Outra	14	96	14,58%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>96</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Percebe-se que esta categoria de comportamento de cidadania organizacional apresenta como principal determinante as relações de poder organizacional (52,8%), seguido das relações de poder referente (26,05%). As relações de poder de recompensa, poder coercitivo e poder estrutural não aparecem como determinantes desta categoria de comportamento.

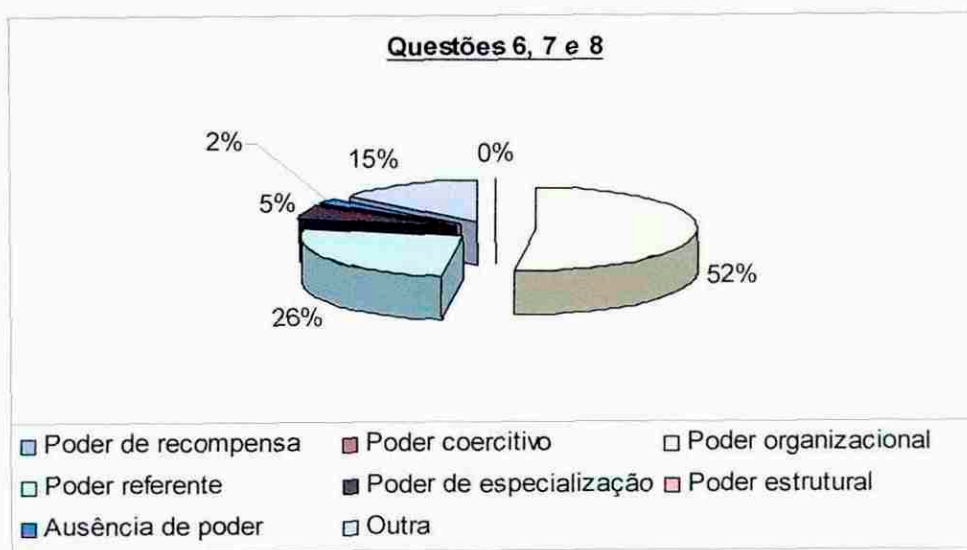


Figura 13: Questões 6, 7 e 8

Fonte: dados primários

#### 4.3.2 Ações protetoras ao sistema

A segunda categoria de comportamentos de cidadania organizacional apresentada por Katz e Kahn (1978, p. 381) engloba as “ações protetoras ao sistema”. As questões 9, 10 e 11 abrangem esta categoria. A questão 9 propõe uma relação de proteção ao sistema organizacional no momento em que alguém ofende a organização.

Tabela 10 – Questão 9

Questão 9	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	23	23	71,88%	71,88%
Poder referente	0	23	0,00%	71,88%
Poder de especialização	6	29	18,75%	90,63%
Poder estrutural	0	29	0,00%	90,63%
Ausência de poder	0	29	0,00%	90,63%
Outra	3	32	9,38%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Em uma situação como esta o poder organizacional determina, de acordo com 71,88% dos respondentes, o comportamento de cidadania organizacional. O poder de especialização aparece em seguida com 18,75%, na medida em que o funcionário pode demonstrar seus conhecimentos (especialização) ao defender a organização. Como alternativa “Outra” encontrou-se: “Ouço e me posiciono conforme a verdade, sem expor a empresa, se necessário

me omito” (questionário 21); “Procuro entender melhor o que está acontecendo” (questionário 19) e outro respondente deixou a questão em branco.

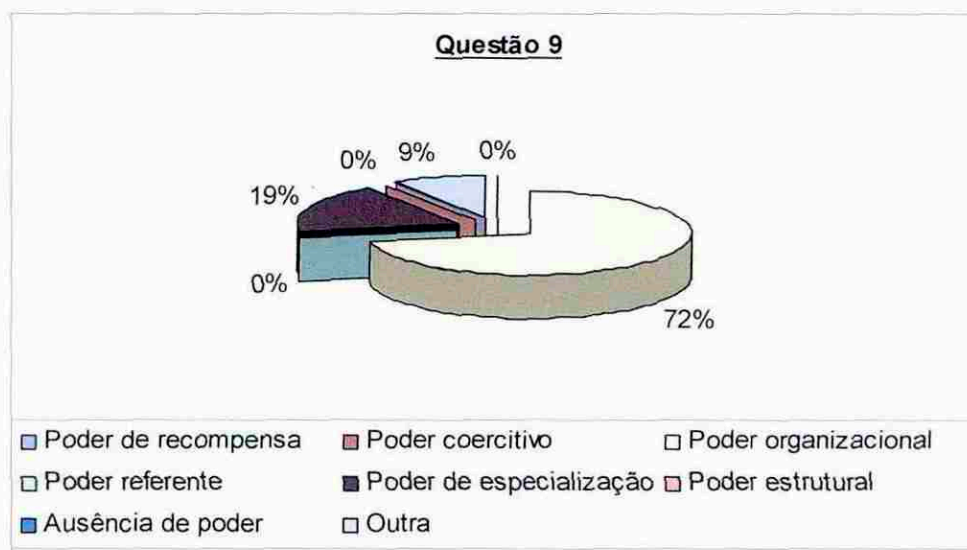


Figura 14: Questão 9  
Fonte: dados primários

A questão 10 utiliza como base a conduta antiética de outro funcionário, cabendo ao respondente proteger ou não o sistema organizacional.

**Tabela 11 – Questão 10**

Questão 10	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	1	1	3,13%	3,13%
Poder organizacional	20	21	62,50%	65,63%
Poder referente	6	27	18,75%	84,38%
Poder de especialização	0	27	0,00%	84,38%
Poder estrutural	0	27	0,00%	84,38%
Ausência de poder	1	28	3,13%	87,50%
Outra	4	32	12,50%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Encontra-se como determinante do comportamento de cidadania organizacional, nesta questão, principalmente o poder organizacional (62,5%), seguido do poder referente (18,75%). Ao assinalar a opção “Outra”, alguns respondentes uniram o poder referente ao poder organizacional, como se pode perceber nestas justificativas: “Procuro conversar com as pessoas informando que sua atitude está indo contra os valores da empresa” (questionário 30); “Se a atividade for pernicioso para a empresa, denuncio. Se for ruim, mas possível de contornar, oriento para mudar o comportamento” (questionário 6). O poder coercitivo aparece



pela primeira vez como determinante do *OCB*, visto que o funcionário cogitou a possibilidade de ser punido caso não denuncie um comportamento antiético.

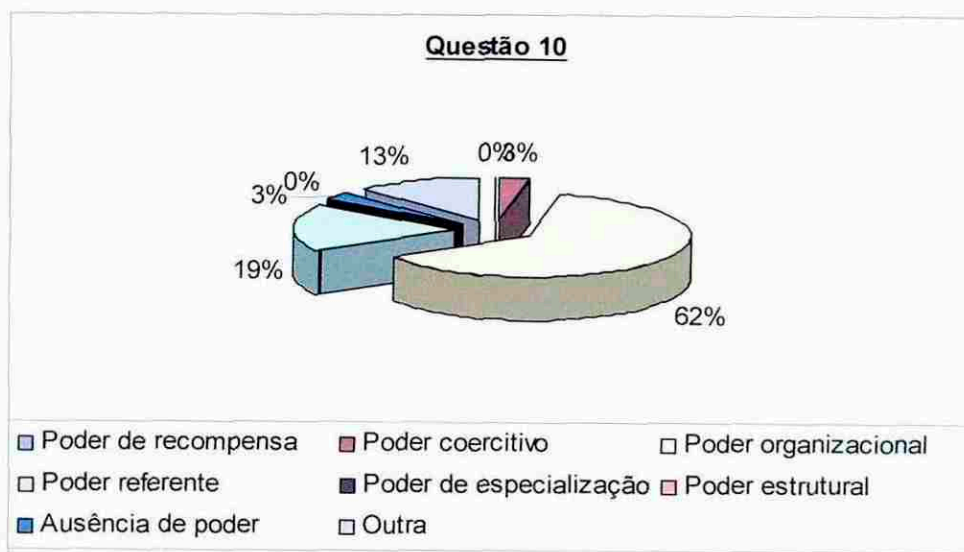


Figura 15: Questão 10  
Fonte: dados primários

A questão 11 estabelece uma relação de defesa contra um possível concorrente que estaria tentando descobrir informações sigilosas sobre a empresa.

**Tabela 12 – Questão 11**

Questão 11	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	30	30	93,75%	93,75%
Poder referente	0	30	0,00%	93,75%
Poder de especialização	1	31	3,13%	96,88%
Poder estrutural	0	31	0,00%	96,88%
Ausência de poder	0	31	0,00%	96,88%
Outra	1	32	3,13%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

A quase totalidade dos respondentes (93,75%) estabeleceu como determinante desta conduta de proteção ao sistema o poder organizacional; apenas um respondente fez referência ao poder de especialização e outro não respondeu, sendo classificado como “Outra”.

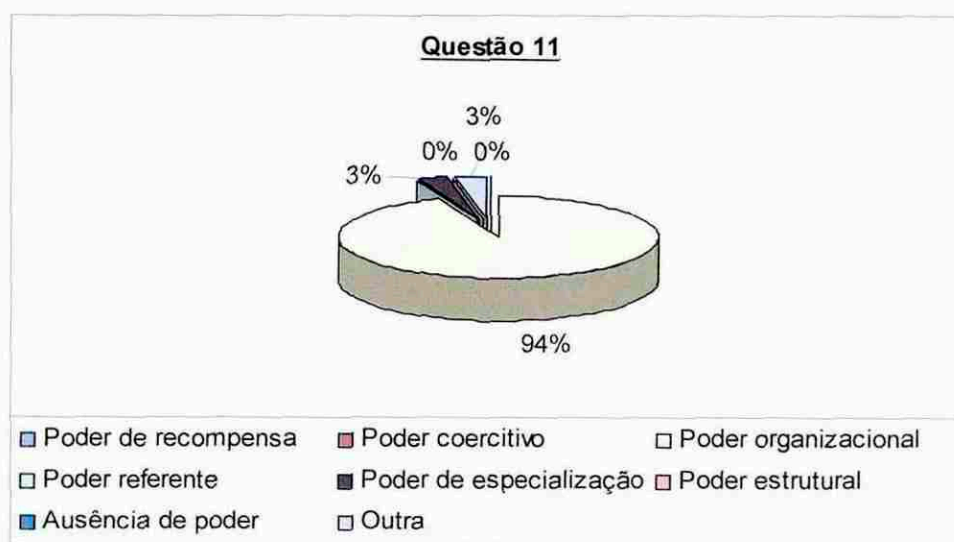


Figura 16: Questão 11  
Fonte: dados primários

As questões 9, 10 e 11 que se basearam na categoria “ações protetoras ao sistema”, de Katz e Kahn (1978, p. 381), podem ser resumidas na tabela a seguir:

**Tabela 13 – Questões 9, 10 e 11**

Questões 9, 10 e 11	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	1	1	1,04%	1,04%
Poder organizacional	73	74	76,04%	77,08%
Poder referente	6	80	6,25%	83,33%
Poder de especialização	7	87	7,29%	90,63%
Poder estrutural	0	87	0,00%	90,63%
Ausência de poder	1	88	1,04%	91,67%
Outra	8	96	8,33%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Nota-se nesta categoria que o poder organizacional determina, quase que em sua plenitude, os comportamentos de cidadania organizacional com 76,04%. A opção “Outra” aparece em segundo lugar com 8,33%, seguida do poder de especialização (7,29%) e do poder referente (6,25%). O poder coercitivo aparece uma vez, o que representa 1,04% do total.

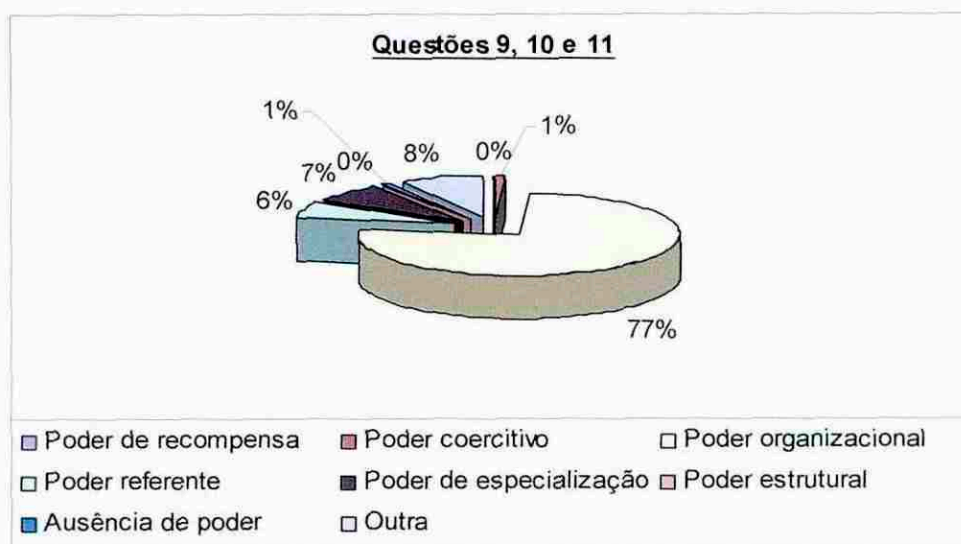


Figura 17: Questões 9, 10 e 11

Fonte: dados primários

#### 4.3.3 Sugestões criativas para a melhoria organizacional

Outra classe apresentada por Katz e Kahn (1978, p. 381) representa as “sugestões criativas para melhoria organizacional”. As questões 12, 13 e 14 abrangem este tópico. A questão 12 simula a melhoria de uma atividade do próprio funcionário.

Tabela 14 – Questão 12

Questão 12	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	1	1	3,13%	3,13%
Poder coercitivo	0	1	0,00%	3,13%
Poder organizacional	16	17	50,00%	53,13%
Poder referente	0	17	0,00%	53,13%
Poder de especialização	8	25	25,00%	78,13%
Poder estrutural	2	27	6,25%	84,38%
Ausência de poder	0	27	0,00%	84,38%
Outra	5	32	15,63%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Neste contexto, o poder organizacional determina o comportamento em 50% dos pesquisados. O poder de especialização, visto que nesta situação o funcionário pode demonstrar seus conhecimentos e habilidades, foi assinalado por 25% dos respondentes como determinante deste comportamento. Alguns respondentes incluíram ao poder organizacional interesses individuais, como se percebe nas declarações: “Melhora sua atividade, pois isto seria bom para a organização e poderia ter mais tempo para aprender outras atividades” (questionário 8); “Melhoro a minha atividade, pois assim terei mais tempo para me dedicar a outros assuntos relacionados ao meu trabalho” (questionário 10); e “Melhoro minha atividade,

porque é o melhor para o trabalho e para a equipe, assim poderei realizar outras atividades mais interessantes” (questionário 21).

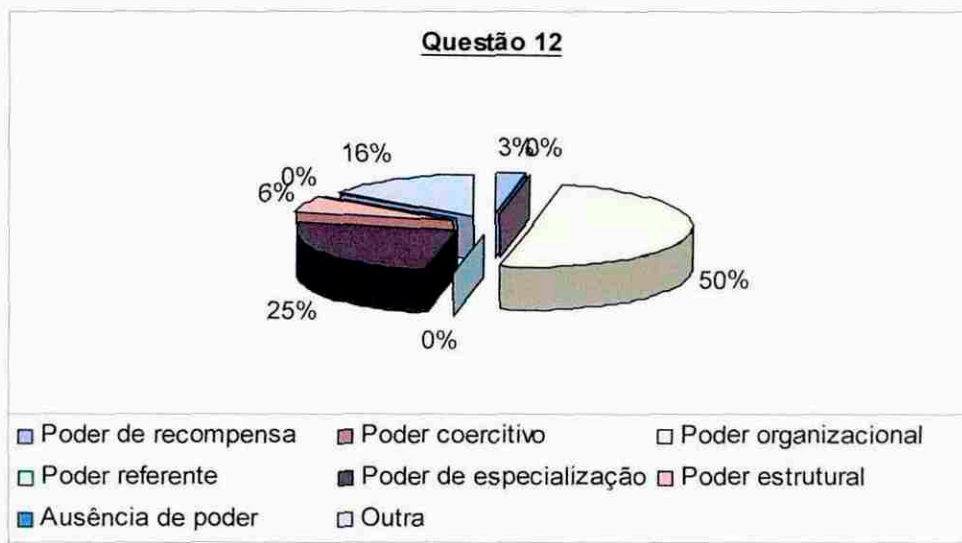


Figura 18: Questão 12  
Fonte: dados primários

A questão 13, assim como a 12, simula a melhoria de uma atividade de trabalho, porém, de outro colega.

Tabela 15 – Questão 13

Questão 13	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	23	23	71,88%	71,88%
Poder referente	1	24	3,13%	75,00%
Poder de especialização	5	29	15,63%	90,63%
Poder estrutural	0	29	0,00%	90,63%
Ausência de poder	0	29	0,00%	90,63%
Outra	3	32	9,38%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Neste caso, o poder organizacional se sobressai com 71,88% dos respondentes e o poder de especialização segue com 15,63%. Um respondente apontou o poder referente como determinante deste comportamento e três assinalaram a opção “Outra”. Dos que assinalaram a última opção, um não justificou, outro afirmou: “Apresento a idéia, pois é o melhor a ser feito para todos” (questionário 21) e outro respondeu: “Apresento a idéia para a pessoa para que ela tome a decisão de mudar a forma de realizar sua atividade” (questionário 30).



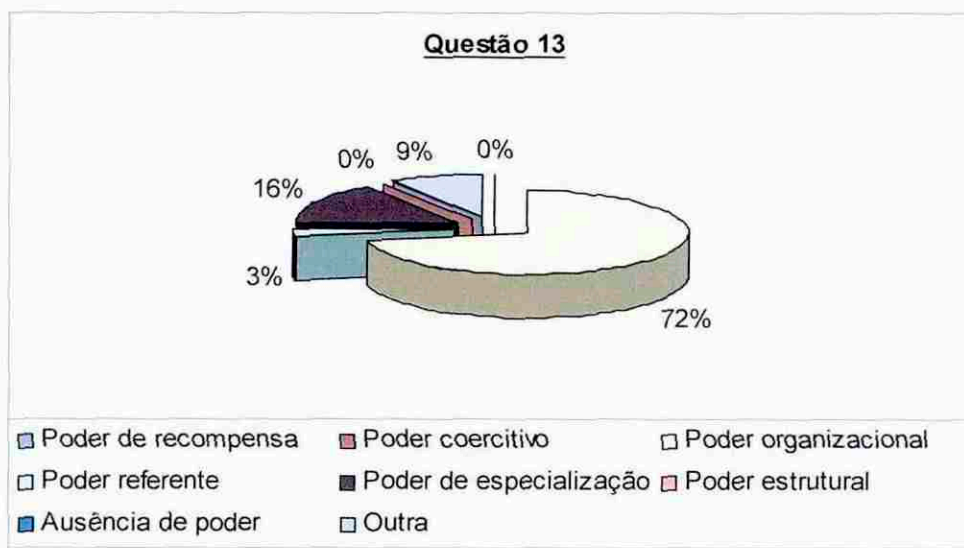


Figura 19: Questão 13  
Fonte: dados primários

A questão 14 refere-se a uma melhoria no ambiente de trabalho facilitando a atividade de todos os integrantes do grupo.

Tabela 16 – Questão 14

Questão 14	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	1	1	3,13%	3,13%
Poder coercitivo	0	1	0,00%	3,13%
Poder organizacional	26	27	81,25%	84,38%
Poder referente	0	27	0,00%	84,38%
Poder de especialização	3	30	9,38%	93,75%
Poder estrutural	0	30	0,00%	93,75%
Ausência de poder	0	30	0,00%	93,75%
Outra	2	32	6,25%	100,00%
<b>Totais</b>	32		100,00%	

Fonte: dados primários

Nesta questão, mais do que nas outras desta categoria, o poder organizacional se faz presente: ele é visto como determinante do *OCB* por 81,25% dos pesquisados, seguido do poder de especialização com 9,38%. Como opção “Outra”, um dos respondentes justificou apresentar a idéia, “pois é o melhor a ser feito para todos” (questionário 21) e outro afirmou sugerir a mudança “pois isto seria bom para a organização e para as pessoas” (questionário 32).

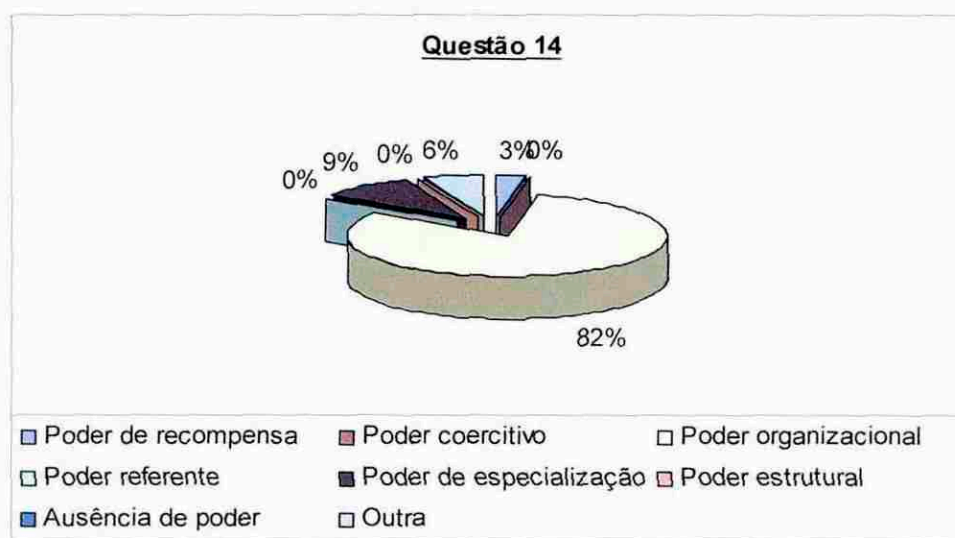


Figura 20: Questão 14  
Fonte: dados primários

As questões 12, 13 e 14 são agrupadas na tabela a seguir representando a categoria “sugestões criativas para melhoria organizacional” (KATZ; KAHN, 1978, p. 381).

Tabela 17 – Questões 12, 13 e 14

Questões 12, 13 e 14	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	2	2	2,08%	2,08%
Poder coercitivo	0	2	0,00%	2,08%
Poder organizacional	65	67	67,71%	69,79%
Poder referente	1	68	1,04%	70,83%
Poder de especialização	16	84	16,67%	87,50%
Poder estrutural	2	86	2,08%	89,58%
Ausência de poder	0	86	0,00%	89,58%
Outra	10	96	10,42%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>96</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Percebe-se nesta categoria a predominância do poder organizacional como determinante do comportamento de cidadania organizacional (67,71%). Porém, o poder de especialização também tem destaque, com 16,67%, pois ao sugerir mudanças e melhorias o funcionário pode demonstrar seus conhecimentos e habilidades. Pode-se também notar que nesta categoria nenhum respondente fez referência à ausência de poder, ou seja, a não realização do comportamento de cidadania.

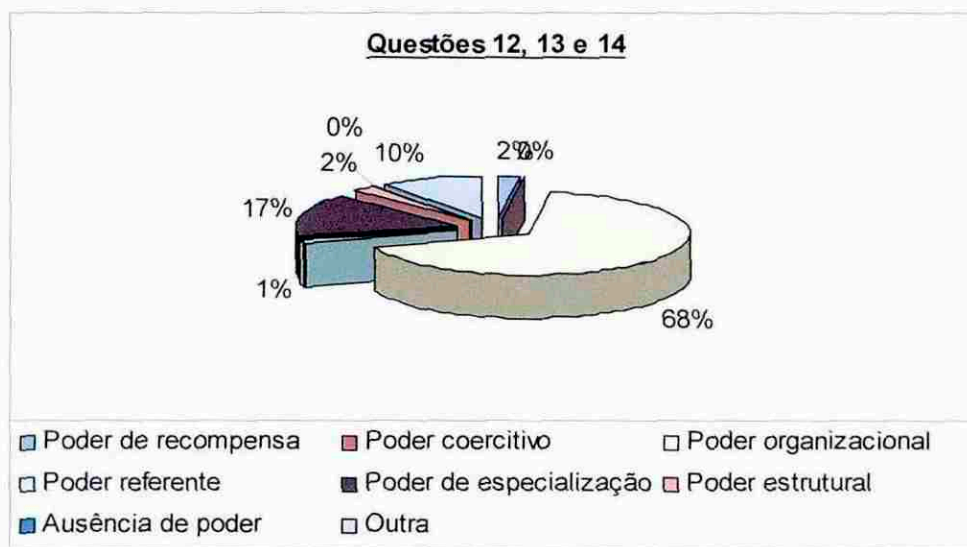


Figura 21: Questões 12, 13 e 14  
Fonte: dados primários

#### 4.3.4 Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional

A categoria apresentada por Katz e Kahn (1978, p. 381) que se segue é o “autotreinamento para maior responsabilidade organizacional”, as questões 15, 16 e 17 abrangem esta categoria. A questão 15 faz referência aos cursos oferecidos pela organização, tendo o funcionário a escolha de participar ou não.

Tabela 18 – Questão 15

Questão 15	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	4	4	12,50%	12,50%
Poder referente	0	4	0,00%	12,50%
Poder de especialização	24	28	75,00%	87,50%
Poder estrutural	1	29	3,13%	90,63%
Ausência de poder	0	29	0,00%	90,63%
Outra	3	32	9,38%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Nesta questão, o poder organizacional não mais se apresenta como dominante, o poder dominante como determinante deste comportamento é, para 75% dos respondentes, o poder de especialização. Como opção “Outra” se encontram interesses pessoais unidos a interesses organizacionais, como: “Realizo o curso para melhorar no desenvolvimento de minhas atividades” (questionário 30) e “Faço o curso, pois isto seria bom para a organização e para o meu desenvolvimento profissional e pessoal” (questionário 32).

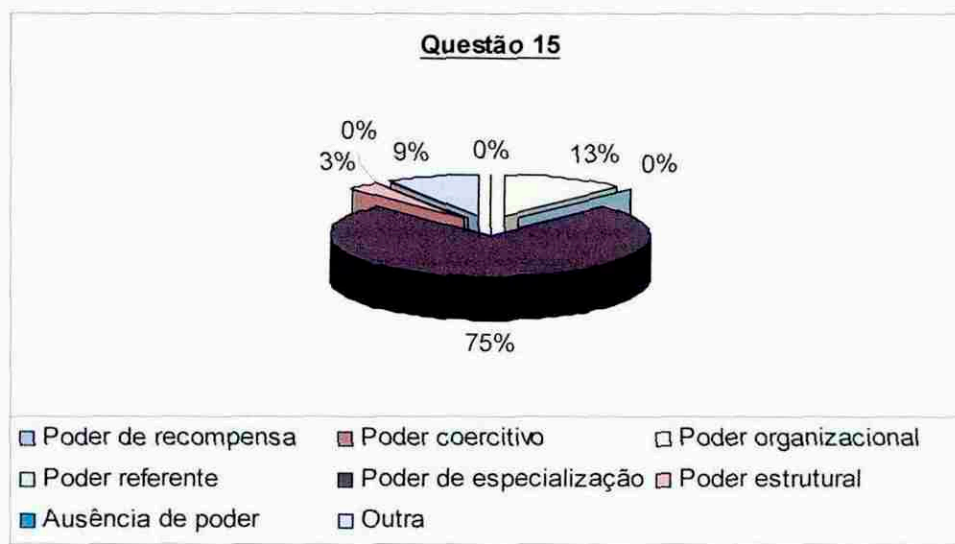


Figura 22: Questão 15  
Fonte: dados primários

A questão 16 refere-se também a um curso disponível ao funcionário, porém um curso que não o agrada.

Tabela 19 – Questão 16

Questão 16	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	8	8	25,00%	25,00%
Poder referente	0	8	0,00%	25,00%
Poder de especialização	8	16	25,00%	50,00%
Poder estrutural	4	20	12,50%	62,50%
Ausência de poder	12	32	37,50%	100,00%
Outra	0	32	0,00%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Já neste caso, ao não realizar a ação, a maioria dos respondentes (37,5%) exclui a possibilidade de uma relação de poder como determinante deste comportamento. Porém, em segundo lugar, equiparam-se os determinantes poder organizacional e poder de especialização: 25% realizariam o curso mesmo sem ter interesse, pois seria bom para a organização e 25% dos respondentes realizaria o curso para obter maiores conhecimentos.



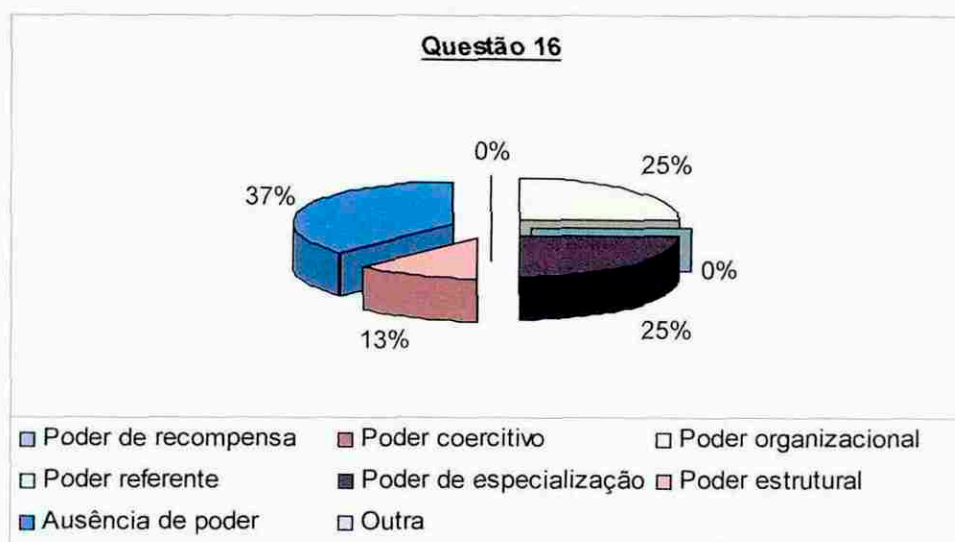


Figura 23: Questão 16  
Fonte: dados primários

A questão 17 simula um convite para participação na CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), curso não obrigatório no qual o funcionário recebe treinamento para maior responsabilidade organizacional.

**Tabela 20 – Questão 17**

Questão 17	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	9	9	28,13%	28,13%
Poder referente	0	9	0,00%	28,13%
Poder de especialização	13	22	40,63%	68,75%
Poder estrutural	0	22	0,00%	68,75%
Ausência de poder	5	27	15,63%	84,38%
Outra	5	32	15,63%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Nesta situação, o poder de especialização prevalece com 40,63% das respostas assinaladas: os respondentes encaram a participação na CIPA como uma forma de adquirir conhecimento. O poder organizacional segue com 28,13% das respostas e a ausência de poder com 15,63%. Como opção “Outra”, um dos respondentes afirmou “Eu aceito, pois é obrigação dos funcionários terem conhecimento das normas de segurança da empresa” (questionário 30). Já outro respondente uniu o poder de especialização com o poder organizacional ao afirmar: “Aceito, pois isto seria bom para a organização e para o meu desenvolvimento pessoal e profissional” (questionário 32).

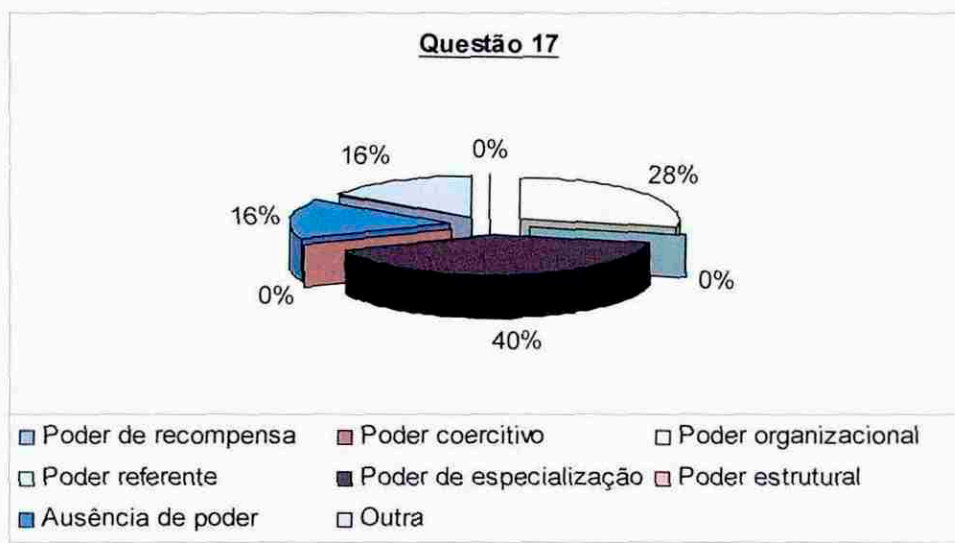


Figura 24: Questão 17  
 Fonte: dados primários

As questões referentes à categoria “autotreinamento para maior responsabilidade organizacional” (KATZ; KAHN, 1978, p. 381) podem ser visualizadas na tabela a seguir:

Tabela 21 – Questões 15, 16 e 17

Questões 15, 16 e 17	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	21	21	21,88%	21,88%
Poder referente	0	21	0,00%	21,88%
Poder de especialização	45	66	46,88%	68,75%
Poder estrutural	5	71	5,21%	73,96%
Ausência de poder	17	88	17,71%	91,67%
Outra	8	96	8,33%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>96</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Nesta categoria, o poder de especialização predomina com 46,88% dos pesquisados, porém o poder organizacional segue com 21,88% e a alternativa ausência de poder com 17,71%.

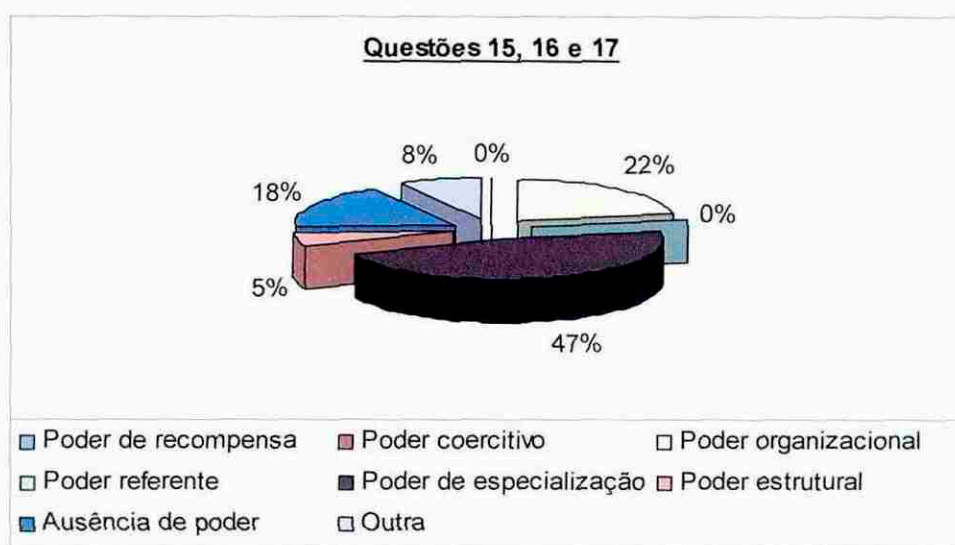


Figura 25: Questões 15, 16 e 17

Fonte: dados primários

#### 4.3.5 Criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo

A quinta e última categoria apresentada por Katz e Kahn (1978, p. 381) como composição dos comportamentos de cidadania organizacional é a “criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo”. Ela é a base das questões 18, 19 e 20 do questionário. A questão 18 simula a divulgação de uma imagem boa a alguém de fora da organização.

Tabela 22 – Questão 18

Questão 18	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	21	21	65,63%	65,63%
Poder referente	0	21	0,00%	65,63%
Poder de especialização	3	24	9,38%	75,00%
Poder estrutural	0	24	0,00%	75,00%
Ausência de poder	7	31	21,88%	96,88%
Outra	1	32	3,13%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Para a maioria dos respondentes (65,63%), o poder que determina este comportamento é o poder organizacional: alguns ainda complementaram sua resposta ao afirmar: “Falo dos pontos fortes da empresa” (questionário 21); “Sempre falo bem, pois se não acreditasse na empresa em que trabalho não iria mais trabalhar nela” (questionário 20) e “Falo bem, pois é bom para mim e para organização” (questionário 31).

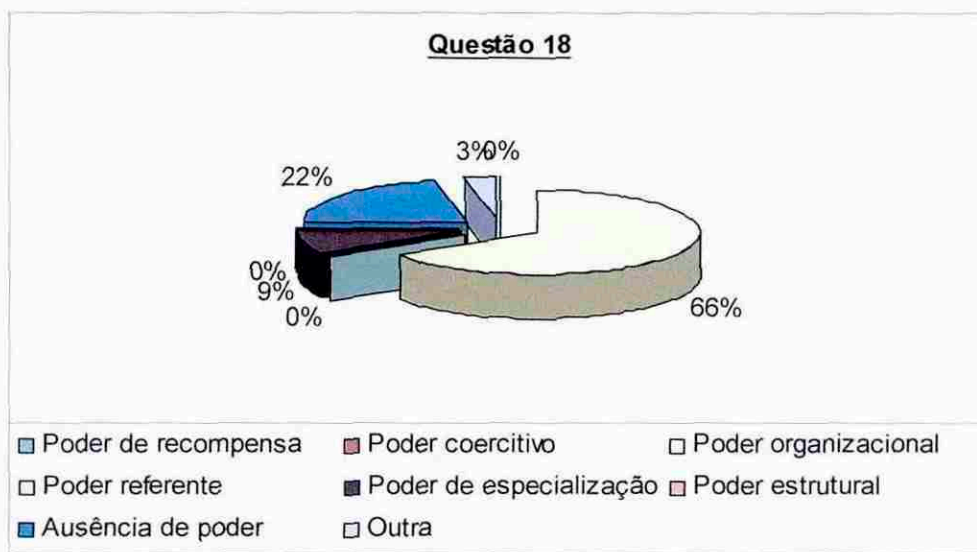


Figura 26: Questão 18  
Fonte: dados primários

A questão 19 simula o convite para participar de um evento representando a empresa podendo ser uma feira, campeonato esportivo, etc.

Tabela 23 – Questão 19

Questão 19	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	15	15	46,88%	46,88%
Poder referente	1	16	3,13%	50,00%
Poder de especialização	9	25	28,13%	78,13%
Poder estrutural	2	27	6,25%	84,38%
Ausência de poder	1	28	3,13%	87,50%
Outra	4	32	12,50%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Neste comportamento o poder organizacional novamente é visto como principal determinante (46,88%). O poder de especialização aparece em segundo lugar, visto que a participação em um evento representando a empresa pode proporcionar ao funcionário demonstrar e/ou adquirir conhecimentos e habilidades, como justificativa encontrada no questionário 16: “Participo, pois acredito que isto me traz novas experiências”. Como opção “Outra”, as justificativas inseriram ao contexto os objetivos pessoais dos respondentes: “Participo, pois tenho objetivos pessoais e também valoriza a organização” (questionário 14); “Participo se isto vier ao encontro com os meus interesses e da organização” (questionário 3); e “Participo, pois isto valoriza a organização e permite o desenvolvimento pessoal e profissional” (questionário 32).



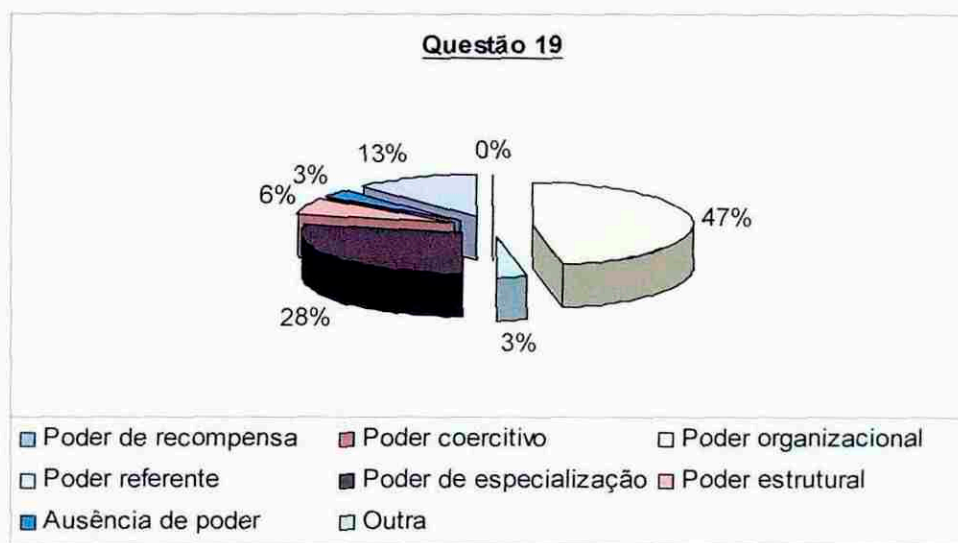


Figura 27: Questão 19  
Fonte: dados primários

A última questão do questionário simula uma situação no qual o funcionário recebe um brinde, uma camiseta ou um chaveiro da empresa, que o identificaria fora dela, criando um clima favorável a ela no ambiente externo.

**Tabela 24 – Questão 20**

Questão 20	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	9	9	28,13%	28,13%
Poder referente	0	9	0,00%	28,13%
Poder de especialização	2	11	6,25%	34,38%
Poder estrutural	0	11	0,00%	34,38%
Ausência de poder	21	32	65,63%	100,00%
Outra	0	32	0,00%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>32</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Nesta situação, a grande maioria dos respondentes (65,63%) apenas usaria o brinde, a camiseta ou o chaveiro se este realmente o agradasse ou fosse útil, independente do significado que este representa para a organização. O segundo poder mais assinalado como determinante deste comportamento é o poder organizacional, com 28,13% e por fim o poder de especialização, com 6,25%.

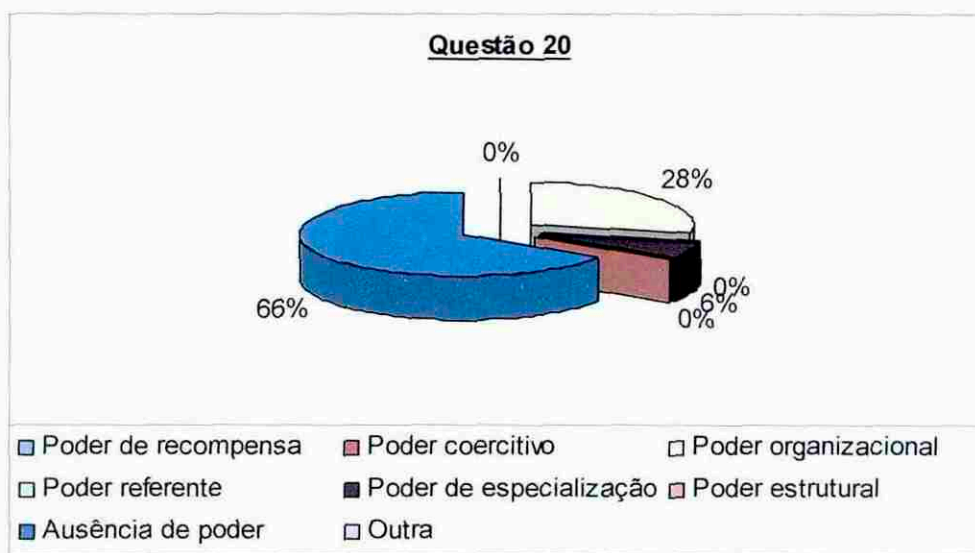


Figura 28: Questão 20  
Fonte: dados primários

Abrangendo as três questões referentes à “criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo” (KATZ; KAHN, 1978, p. 381), tem-se a tabela a seguir:

**Tabela 25 – Questões 18, 19 e 20**

Questões 18, 19 e 20	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	0	0	0,00%	0,00%
Poder coercitivo	0	0	0,00%	0,00%
Poder organizacional	45	45	46,88%	46,88%
Poder referente	1	46	1,04%	47,92%
Poder de especialização	14	60	14,58%	62,50%
Poder estrutural	2	62	2,08%	64,58%
Ausência de poder	29	91	30,21%	94,79%
Outra	5	96	5,21%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>96</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Referente a esta categoria, o poder organizacional apresenta a maior quantidade de respondentes (46,88%) seguido da ausência de poder (30,21%) e o poder de especialização (14,58%),

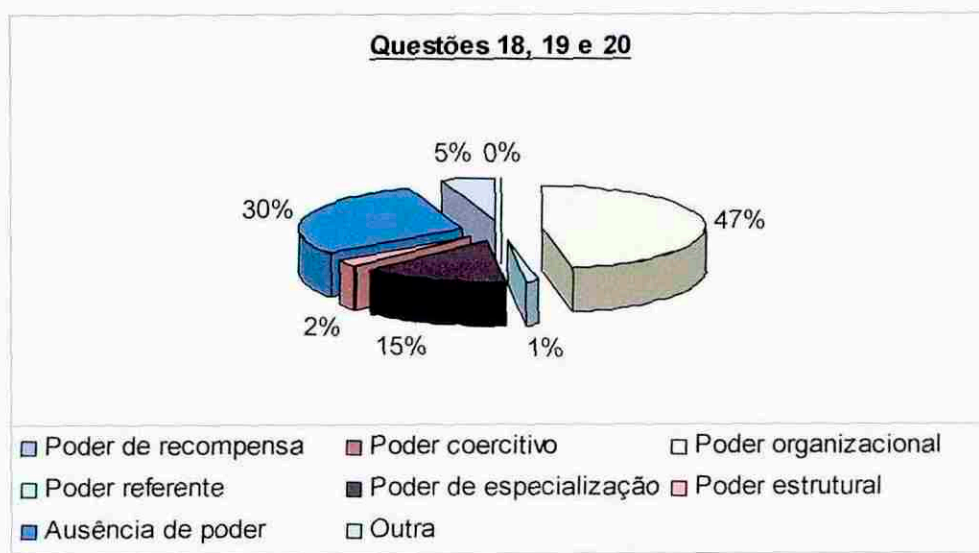


Figura 29: Questões 18, 19 e 20  
 Fonte: dados primários

Por fim, tem-se a tabela apresentando todas as questões agrupadas o que gera um total de 480 respostas.

Tabela 26 – Questões totais

Questões Totais	Freq. Absoluta	Freq. Ac.	Freq. Relativa	Freq. Rel. Ac.
Poder de recompensa	2	2	0,42%	0,42%
Poder coercitivo	1	3	0,21%	0,63%
Poder organizacional	254	257	52,92%	53,54%
Poder referente	33	290	6,88%	60,42%
Poder de especialização	87	377	18,13%	78,54%
Poder estrutural	9	386	1,88%	80,42%
Ausência de poder	49	435	10,21%	90,63%
Outra	45	480	9,38%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>480</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: dados primários

Pode-se perceber nesta tabela que o poder organizacional é o que, na maioria das respostas, determina os comportamentos de cidadania organizacional: ele apresenta uma porcentagem de 52,92%. O poder de especialização apresenta-se em seguida como determinante dos OCBs, com 18,13% e a ausência de poder com 10,21%. A questão “Outra” foi assinalada em 45 questões (9,38%) e o poder referente em 33 (6,88%). O poder estrutural obteve 1,88% das respostas e o poder de recompensa 0,42%. O poder coercitivo obteve apenas uma resposta, representando 0,21% das questões.

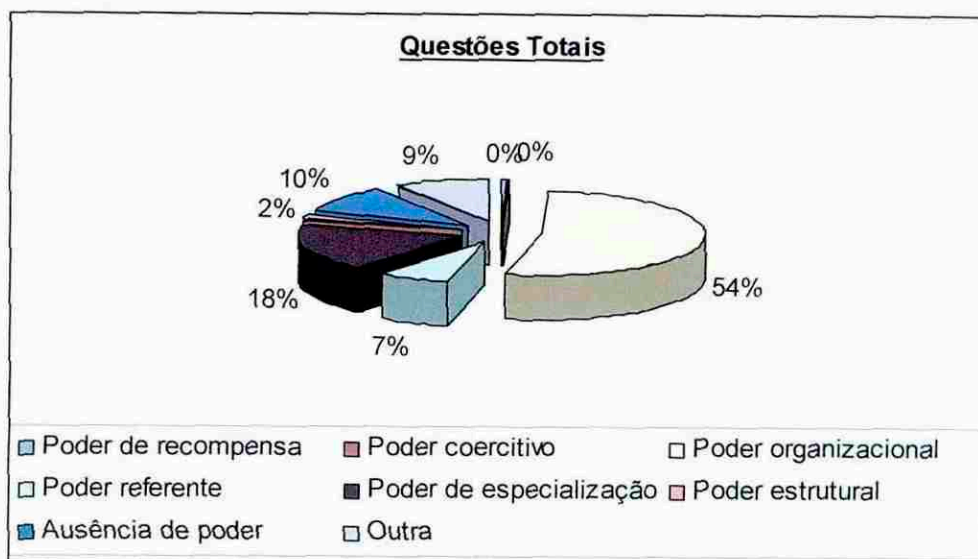


Figura 30: Questões totais  
Fonte: dados primários

Passa-se agora a análise estatística bivariada, ou seja, serão apresentados os cruzamentos feitos com as variáveis pesquisadas (OPPENHEIM apud ROESCH; BECKER; MELLO, 1999).

#### 4.3.6 Análise estatística bivariada

Os cruzamentos realizados referem-se às características do perfil (gênero, escolaridade, faixa etária, área funcional e tempo de trabalho) junto às relações de poder como determinantes dos comportamentos de cidadania organizacional. O comportamento de cidadania organizacional neste momento não será dividido nas categorias de Katz e Kahn (1978), será utilizado em sua totalidade resultando em um total de 480 respostas conforme tabela 26 apresentada no tópico anterior.

O primeiro cruzamento realizado refere-se ao comportamento de cidadania organizacional e o gênero dos respondentes:



Tabela 27 – OCB X Sexo

OCB X Sexo	Feminino		Masculino		Total	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Poder de recompensa	2	0,78%	0	0,00%	2	0,42%
Poder coercitivo	0	0,00%	1	0,44%	1	0,21%
Poder organizacional	119	46,67%	135	60,00%	254	52,92%
Poder referente	20	7,84%	13	5,78%	33	6,88%
Poder de especialização	57	22,35%	30	13,33%	87	18,13%
Poder estrutural	3	1,18%	6	2,67%	9	1,88%
Ausência de poder	34	13,33%	15	6,67%	49	10,21%
Outra	20	7,84%	25	11,11%	45	9,38%
<b>Totais</b>	<b>255</b>	<b>100,00%</b>	<b>225</b>	<b>100,00%</b>	<b>480</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados primários

Nota-se que não há grandes diferenças quando ao gênero no que se refere às relações de poder determinantes do comportamento de cidadania organizacional. Há apenas uma pequena diferença quanto à ausência de poder, a porcentagem no total feminino representa 13,33%, quase o dobro do que é encontrado no masculino (6,67%). Já o poder organizacional é visto como determinante dos OCB em uma porcentagem maior de homens do que mulheres (60% dos homens e 46,67% das mulheres).

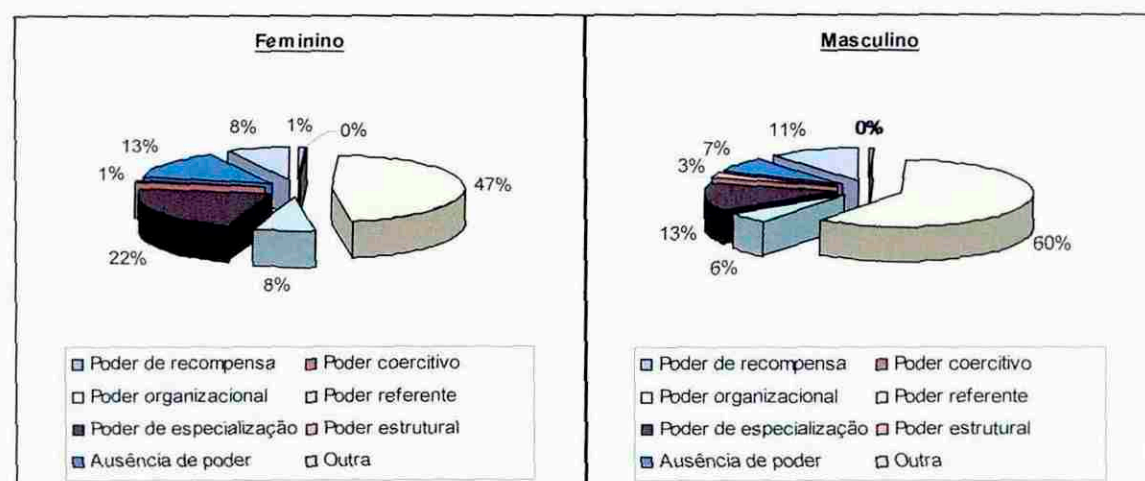


Figura 31: OCB X Sexo

Fonte: dados primários

Com relação à escolaridade dos respondentes e seus comportamentos de cidadania organizacional pode-se perceber que não há uma forte relação entre estas variáveis (ver tabela 28). Pode-se ressaltar que a porcentagem dos respondentes com escolaridade de ensino superior completa que afirmam que o poder organizacional determina seus comportamentos de cidadania organizacional (61,11%) é superior aos quase todos os outros (superior incompleto – 43,33%; pós-graduação incompleta – 41,67% ; pós-graduação completa – 51,23%). Só não é superior a porcentagem que representa o segundo grau completo, porém não se pode generalizar visto que esta classe de escolaridade é representada por apenas um respondente.

Quando se analisa os determinantes do comportamento de cidadania organizacional (poder) relacionados à faixa etária (ver tabela 29), percebe-se que há uma homogeneidade entre as categorias ao colocar o poder organizacional como predominante. Em segundo lugar, em todas as faixas etárias, aparece o poder de especialização, porém ele tem mais destaque entre os respondentes de 25 a 31 anos (25,33%) e os respondentes de 35 a 45 anos (22,22%). A ausência de poder, ou seja, ausência do comportamento de cidadania organizacional, também se apresenta com maior porcentagem entre os respondentes de menor idade (25 a 31 anos - 14,67%) e vai diminuindo conforme aumenta a faixa etária.

Tabela 28 – OCB X Escolaridade

OCB X Escolaridade	2º grau incompleto (colegial)		2º grau completo (colegial)		Superior incompleto		Superior completo		Pós-graduação incompleta		Pós-graduação completa		Total	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
	Poder de recompensa	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,67%	1	0,35%	2
Poder coercitivo	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,21%
Poder organizacional	0	0,00%	15	100,00%	13	43,33%	55	61,11%	25	41,67%	146	51,23%	254	52,92%
Poder referente	0	0,00%	0	0,00%	2	6,67%	8	8,89%	6	10,00%	17	5,96%	33	6,88%
Poder de especialização	0	0,00%	0	0,00%	8	26,67%	8	8,89%	13	21,67%	58	20,35%	87	18,13%
Poder estrutural	0	0,00%	0	0,00%	2	6,67%	0	0,00%	2	3,33%	5	1,75%	9	1,88%
Ausência de poder	0	0,00%	0	0,00%	3	10%	7	7,78%	11	18,33%	28	9,82%	49	10,21%
Outra	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%	12	13,33%	2	3,33%	30	10,53%	45	9,38%
<b>Totais</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	<b>90</b>	<b>100,00%</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>	<b>285</b>	<b>100,00%</b>	<b>480</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados primários

Tabela 29 – OCB X Faixa etária

OCB X Faixa Etária	18 - 24 anos		25 - 31 anos		32 - 38 anos		39 - 45 anos		46 - 52 anos		53 ou mais		Total	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
	Poder de recompensa	0	0,00%	0	0,00%	1	0,74%	0	0,00%	1	0,95%	0	0,00%	2
Poder coercitivo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%	1	0,21%
Poder organizacional	0	0,00%	31	41,33%	71	52,59%	69	51,11%	64	60,95%	19	63,33%	254	52,92%
Poder referente	0	0,00%	9	12,00%	9	6,67%	8	5,93%	6	5,71%	1	3,33%	33	6,88%
Poder de especialização	0	0,00%	19	25,33%	22	16,30%	30	22,22%	10	9,52%	6	20,00%	87	18,13%
Poder estrutural	0	0,00%	3	4,00%	2	1,48%	1	0,74%	1	0,95%	2	6,67%	9	1,88%
Ausência de poder	0	0,00%	11	14,67%	14	10,37%	13	9,63%	10	9,52%	1	3,33%	49	10,21%
Outra	0	0,00%	2	2,67%	16	11,85%	14	10,37%	13	12,38%	0	0,00%	45	9,38%
<b>Totais</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>	<b>135</b>	<b>100,00%</b>	<b>135</b>	<b>100,00%</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	<b>480</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados primários



Referente às relações de poder como determinantes do comportamento de cidadania organizacional e a área funcional, tem-se a seguinte tabela:

Tabela 30 – OCB X Área funcional

OCB X Área Funcional	Gestão de Pessoas		SSMA		Total	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Poder de recompensa	0	0,00%	2	1,03%	2	0,42%
Poder coercitivo	0	0,00%	1	0,51%	1	0,21%
Poder organizacional	144	50,53%	110	56,41%	254	52,92%
Poder referente	24	8,42%	9	4,62%	33	6,88%
Poder de especialização	59	20,70%	28	14,36%	87	18,13%
Poder estrutural	4	1,40%	5	2,56%	9	1,88%
Ausência de poder	30	10,53%	19	9,74%	49	10,21%
Outra	24	8,42%	21	10,77%	45	9,38%
<b>Totais</b>	<b>285</b>	<b>100,00%</b>	<b>195</b>	<b>100,00%</b>	<b>480</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados primários

Comparando as duas áreas funcionais pesquisadas, Gestão de Pessoas e SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) não se encontram muitas diferenças. De uma forma geral o comportamento dos funcionários destes dois setores é determinado pelas mesmas bases de poder como determinantes. Pode-se destacar o fato de que apenas no setor de SSMA os respondentes fizeram referência ao poder de recompensa e ao poder coercitivo.

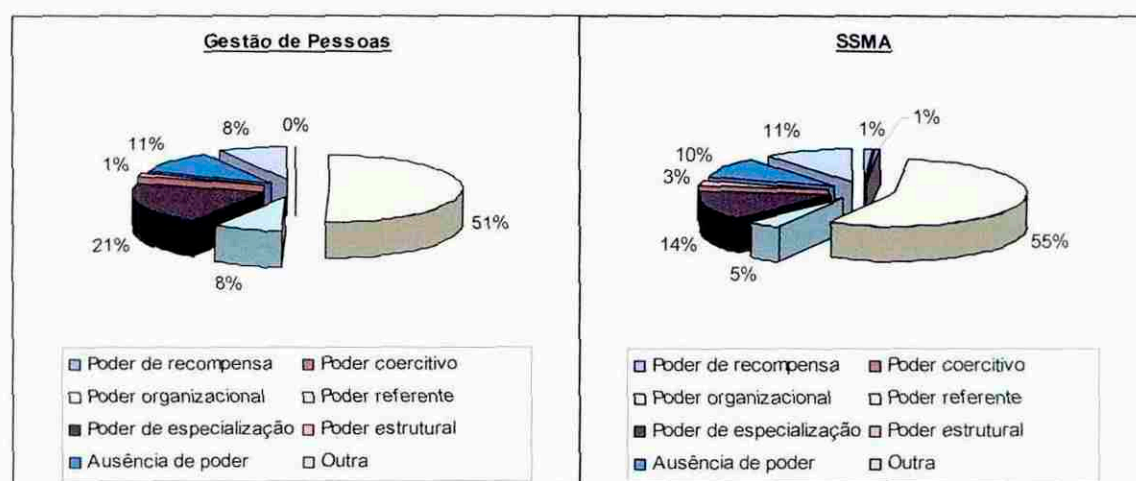


Figura 32: OCB X Área funcional

Fonte: dados primários

Por fim, é feito o cruzamento do comportamento de cidadania organizacional com o tempo de trabalho na organização (ver tabela 31).



Tabela 31 – OCB X Tempo de trabalho

OCB X Tempo de Trabalho	Até 2 anos		Mais de 2 até 4 anos		Mais de 4 até 6 anos		Mais de 6 até 8 anos		Mais de 8 anos		Total	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Poder de recompensa	0	0,00%	0	0,00%	1	2,22%	0	0,00%	1	0,28%	2	0,42%
Poder coercitivo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,28%	1	0,21%
Poder organizacional	13	28,89%	8	53,33%	20	44,44%	4	26,67%	209	58,06%	254	52,92%
Poder referente	4	8,89%	2	13,33%	3	6,67%	1	6,67%	23	6,39%	33	6,88%
Poder de especialização	9	20,00%	1	6,67%	12	26,67%	5	33,33%	60	16,67%	87	18,13%
Poder estrutural	1	2,22%	0	0,00%	2	4,44%	1	6,67%	5	1,39%	9	1,88%
Ausência de poder	5	11,11%	3	20,00%	5	11,11%	4	26,67%	32	8,89%	49	10,21%
Outra	13	28,89%	1	6,67%	2	4,44%	0	0,00%	29	8,06%	45	9,38%
<b>Totais</b>	<b>45</b>	<b>100,00%</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>45</b>	<b>100,00%</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>360</b>	<b>100,00%</b>	<b>480</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados primários

O primeiro fator que é percebido na tabela 31 e já visto no perfil dos respondentes é a grande quantidade de funcionários com mais de oito anos de trabalho. Dentre esses funcionários, o poder organizacional apresenta-se com maior porcentagem, 58,06%. Já os funcionários com até dois anos de trabalho na Embraco equiparam o poder determinante de seus OCBs entre o poder organizacional (28,89%), o poder de especialização (20,00%) e a opção “Outra” (28,89%). Porém, a quantidade de respondentes não é tão significativa quanto a porcentagem daqueles que trabalham há mais de oito anos (75%).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo descobrir quais as relações de poder que determinam os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários de setor de Gestão de Pessoas e SSMA da Embraco em Joinville/SC. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa através de análise do discurso e quantitativa, através de análise estatística.

A partir da concepção de comportamento organizacional divulgada pela Embraco, pode-se verificar que a empresa se aproxima dos ensinamentos da escola de Relações Humanas ao levar em consideração os aspectos psicológicos, motivacionais e de interação do grupo. Também se assemelha à teoria Y de McGregor (1973), ao incluir a idéia de que as pessoas aceitam a responsabilidade, são capazes de exercer o autocontrole e têm a capacidade de inovar. Porém, ao mesmo tempo em que abrange características da complexidade do ser humano, limita-o a uma lógica de mercado, o que induz a idéia de que o objetivo dessa visão possa ser o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual.

O discurso contratualista apresentado pela organização também reforça a idéia de ajustamento do indivíduo, ao mesmo tempo em que a organização fornece a ele recompensas econômicas (remuneração e benefícios) e sociais (oportunidades para que sejam mais felizes como indivíduos e como profissionais). Esse discurso se afasta da concepção de **homem parentético** apresentada por Ramos (1984), visto que a atitude parentética coloca a liberdade no centro de articulação do homem no mundo.

Já se evidencia, na análise da concepção de comportamento organizacional da Embraco, uma referência ao poder organizacional como determinante dos comportamentos organizacionais e, possivelmente, dos comportamentos de cidadania organizacional. Quando se analisa os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários dos setores de Gestão de Pessoas e SSMA da Embraco, confirma-se essa idéia. Ela se fortalece em alguns depoimentos encontrados nos questionários, como na questão 6, quando o funcionário faz menção ao “time” Embraco: “Ajudo, pois somos parte da mesma equipe, um por todos e todos por um” (questionário 21) e, na questão 9, quando o funcionário defende a organização e procura mostrar “que a empresa sempre busca fazer a coisa certa” (questionário 16).

Quanto ao perfil dos respondentes, não houve grandes diferenças entre a porcentagem de participantes do sexo masculino (46,88%) e feminino (53,13%), nem entre a porcentagem de participantes dos setores de Gestão de Pessoas (59,38%) e SSMA (40,63%); a faixa etária ficou entre 32 e 52 anos (78,13%) e a grande maioria dos respondentes (75%) trabalha na

empresa há mais de oito anos. Talvez o tempo de serviço possa ter influenciado na escolha do poder organizacional como determinante do *OCB*, visto que mais de oito anos de trabalho na Embraco é suficiente para assimilar e desenvolver a cultura organizacional.

É certo que o poder organizacional se sobressai como determinante do comportamento de cidadania organizacional dos funcionários dos setores de Gestão de Pessoas e SSMA da Embraco, porém, quando se analisa as dimensões de *OCB* separadamente, percebe-se que cada categoria tem suas peculiaridades e merecem ser tratadas de forma diferenciada.

A categoria “atividades de cooperação com demais membros” (KATZ; KAHN, 1978, p. 381), por exemplo, demonstrou que o poder referente também deve ser levado em consideração como determinante desse comportamento (26,04%), pois a ajuda também pode depender da identificação com o colega de trabalho. Isto remete à classificação de *OCB* apresentada por diversos autores (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983; SKARLICKI; LATHAN, 1996; ARYEE; CHAY, 2001; LEE; ALLEN, 2002; SETTOON; MOSSHOLDER, 2002; BOWLER; BRASS, 2006), que demonstraram que os comportamentos de cidadania organizacional possuem um duplo caráter, os comportamentos de cidadania organizacional direcionados aos indivíduos (*OCBI – Organization citizenship behaviors toward to individuals*) e os comportamentos de cidadania organizacional direcionados à organização (*OCBO – organization citizenship behaviors toward to organization*).

Nessa categoria (“atividades de cooperação com demais membros”), um respondente inseriu a importância do clima organizacional como determinante desses comportamentos e a importância da equipe. Outra variável citada como determinante do *OCB* foram os valores pessoais, percebidos na resposta de um entrevistado: “Atuo como pacificador, pois acredito que seja melhor para as pessoas que ali trabalham” (questionário 8). Assim, o ambiente de trabalho e a personalidade podem também ser apresentados como determinantes de *OCB*, conforme demonstrou Smith, Organ e Near (1983).

Na categoria “ações protetoras ao sistema” (KATZ; KAHN, 1978, p. 381) ficou evidente a predominância do poder organizacional como determinante (76,04%), porém também há referência aos valores pessoais quando o entrevistado afirma “Ouço e me posiciono conforme a verdade” (questionário 21). Na questão 11, um dos pesquisados afirmou: “Protejo a empresa, porque é a minha responsabilidade” (questionário 21), transformando esse comportamento de cidadania organizacional em um comportamento intrapapel. Menção semelhante foi feita na questão 17: “Eu aceito, pois é obrigação dos funcionários ter conhecimento das normas de segurança da empresa” (questionário 30). Essas afirmações confirmam a discussão apresentada por Tepper, Lockhart e Hoobler (2001) de que

alguns funcionários consideram o comportamento de cidadania organizacional como parte integrante de seu trabalho.

Na categoria “sugestões criativas para a melhoria organizacional” (KATZ; KAHN, 1978, p. 381) evidenciou-se novamente o poder organizacional como determinante do *OCB* (67,71%). Porém, nesse momento, deve-se também levar em consideração o poder de especialização (16,67%), visto que muitas vezes as sugestões criativas existem para demonstrar o poder do conhecimento. Os interesses individuais podem ainda consistir em determinantes do *OCB*, como visto na questão 12, onde alguns respondentes melhorariam suas atividades para ter mais tempo para dedicar às atividades de trabalho mais agradáveis ou de aprendizagem, porém vale lembrar que esse tempo seria, indiscutivelmente, voltado ao trabalho. Pode-se também notar que, nessa categoria, nenhum respondente fez referência à ausência de poder, ou seja, a não realização do comportamento de cidadania, talvez pelo fato de possuírem o valor “Inovação”.

A categoria “autotreinamento para maior responsabilidade organizacional” foi a única categoria na qual não houve predominância do poder organizacional como determinante do comportamento (21,88%). Nessa categoria, o poder de especialização recebeu maior destaque (46,88%). Isto demonstra que quando se refere ao autotreinamento, o que determina é o conhecimento adquirido e não a vontade da organização. Neste momento faz-se referência à dualidade de interesses pessoais e interesses organizacionais, que nestes casos se unem conforme questionário 32 “Faço o curso, pois isto seria bom para a organização e para o meu desenvolvimento profissional e pessoal”.

Na categoria “criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo” (KATZ; KAHN, 1978, p. 381), o poder organizacional voltou a predominar, porém esta foi a categoria com maior ausência de poder (30,21%), ou seja, os respondentes não possuem a intenção de criar um ambiente favorável para a organização no ambiente externo. Em um dos depoimentos referente à questão 19 encontrou-se uma possível menção ao altruísmo como determinante do *OCB*: “Participo, pois é importante para o meu crescimento pessoal e social e porque gosto de colaborar” (questionário 21), o que também foi encontrado na questão 8: “Tento animá-lo quando possível, independente de quem seja” (questionário 16).

Com relação aos cruzamentos, não foram encontradas muitas diferenças relacionando as características do perfil ao *OCB*. Mas vale ressaltar que os funcionários mais novos (de menor faixa etária) apresentaram maior porcentagem de poder de especialização como determinante do comportamento de cidadania organizacional (25,33%) e maior ausência de

poder (25 a 31 anos - 14,67%). Com relação aos setores, apenas no setor de SSMA os respondentes fizeram referência ao poder de recompensa e ao poder coercitivo.

Enfim, verificou-se a predominância do poder organizacional como determinante do comportamento de cidadania organizacional dos funcionários dos setores de Gestão de Pessoas e SSMA da Embraco. O que, de acordo com Silveira (2005), significa que todos estão imersos na teia do poder e são por ela controlados. Não se pode dizer que alguns estão no comando dos outros, mas sim que todos estão submetidos ao poder.

### **5.1 Recomendações**

Recomenda-se a realização de outras pesquisas que tenham como temática principal o comportamento de cidadania organizacional, a fim de enriquecer as discussões e investigações sobre o tema, ainda pouco explorado. Poderiam ser pesquisas quanto aos fatores determinantes do comportamento, às conseqüências organizacionais e pessoais, às percepções de funcionários e gerentes, etc. Visto que a organização realizou recentemente uma pesquisa de clima organizacional, seria interessante o cruzamento dos dados levantados nas duas pesquisas.

A pesquisa também poderia ser realizada com maior número de funcionários recém contratados, visto que estes não estariam tão absorvidos pela cultura organizacional, o que poderia demonstrar maior presença de outras relações de poder que não o poder organizacional como determinante do comportamento de cidadania organizacional.

Quando se analisou o comportamento organizacional percebeu-se uma forte valorização do comportamento criativo, o que pode ser visto na própria missão da empresa: “Oferecer soluções inovadoras para uma melhor qualidade de vida”. Uma das dimensões do *OCB* tratou de sugestões criativas para a melhoria organizacional e demonstrou que há forte influência do poder organizacional como determinante. Seria interessante a realização de estudos mais profundos quanto ao comportamento criativo na Embraco, podendo ou não utilizar as relações de poder como determinantes.

Por fim, recomenda-se também a ampliação da pesquisa para toda a organização, uma vez que esta se restringiu a apenas dois setores, não abrangendo os funcionários das fábricas, responsáveis diretos pelos produtos finais da empresa. Sugere-se também a ampliação para outros tipos de organizações, como organizações esportivas, culturais, públicas, ONGs, etc.

## REFERÊNCIAS

ARYEE, Samuel; CHAY, Yue Wah. Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. **Journal of Applied Psychology**, 2001, vol.86, No. 1, 154 – 160.

AZÊVEDO, Ariston; ALBERNAZ, Renata Ovenhausen. A antropologia do guerreiro: a história do conceito de “homem parentético”. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2006, Porto Alegre. **Encontro nacional de estudos organizacionais**. São Paulo: ANPAD, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. rev. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.

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

BATEMAN, Thomas S.; ORGAN, Dennis W. Job satisfaction and the good soldier. **Academy of Management Journal**, 1983, No. 26.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

BOWLER, Wm. Matthew; BRASS, Daniel J. Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective. **Journal of Applied Psychology**, 2006, vol. 91, No. 1, 70 – 82.

COHEN, Susan G. A nova organização por equipes e o trabalho em equipe. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. (Org.). **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1995.

COVEY, Stephen R. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. Repensando as funções do executivo. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. (org.) **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. 536p.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamin da. Organizações e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 22, No. 3, 1988, p. 3-21.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EMBRACO. **Embraco**. Disponível em: <[www.embraco.com.br](http://www.embraco.com.br)>. Acesso em: 15 maio 2007.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, engajamento e seus correlatos**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder: fundamentos**. Curitiba: Juruá, 2006.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FRENCH, John R. P.; RAVEN, Bertram. As bases do poder social. In: CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria**. São Paulo: E.P.U., 1975. p. 758 – 779.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1986.

GODOI, Christiane Kleinubing. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDU/EDUSP, 1980.



KOLASA, Blair J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

LAM, Simon S. K.; HUI, Chun; LAW, Kenneth S. Organization citizenship behavior: comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. **Journal of Applied Psychology**, 1999, vol.84, No. 4, 594 – 601.

LANER, Aline dos Santos. **Psicologia e trabalho na história: da apropriação do tempo à busca da felicidade**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005. 144p.

LEE, Kibeom; ALLEN, Natalie J. Organization citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. **Journal of Applied Psychology**, 2002, vol.87, No. 1, 131 – 142.

LUKES, Steven. **O poder: uma visão radical**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1980. 57p.

MARCH, James G. SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1973.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ORGAN, Dennis W.; KONOVSKY, Mary. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, 1989, vol.74, No. 1, 157 – 164.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincente de; DESCENDRE, Daniel. **O Poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. 234p.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, 2002, vol. 2, No. 1, 31 – 61.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 18, No. 2, 1984, p. 3-12.

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organization structure. **Administrative Science Quarterly**. Mar, 1980, vol.25.

REGO, Arménio. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 2002, vol. 42, No. 1, p. 50 – 63.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SETTOON, Randall P.; MOSSHOLDER, Kevin W. Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and-task-focused interpersonal citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, 2002, vol. 87, No. 2, 255 – 267.

SILVEIRA, Rafael Alcadiyani da. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 168p.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Comportamento de cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. **Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais**. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001. 204p.

SKARLICKI, Daniel P.; LATHAM, Gary P. Increasing citizenship behavior within a labor union: a test of organizational justice theory. **Journal of Applied Psychology**, 1989, vol.74, No. 1, 157 – 164.

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

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEPPER, Bennett J.; DUFFY, Michelle K.; HOOBLER, Jenny; ENSLEY, Michael D. Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. **Journal of Applied Psychology**, 2004, vol. 89, No. 3, 455 – 456.

TEPPER, Bennett J.; LOCKHART, Daniel; HOOBLER, Jenny. Justice, citizenship, and role definition effects. **Journal of Applied Psychology**, 2001, vol. 86, No. 4, 789 – 796.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

**APÊNDICES**



## QUESTIONÁRIO

*Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de um acadêmico do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. São 20 questões sendo 5 de reconhecimento/perfil e 15 que simulam situações que podem ocorrer na empresa. Para cada questão deve-se assinalar APENAS UMA resposta, para isso pode-se sublinhar, grifar ou marcar um “x” na alternativa. Após o término deve-se enviar o arquivo para o e-mail [jefersonkv@yahoo.com.br](mailto:jefersonkv@yahoo.com.br). A identidade dos respondentes será mantida em sigilo. Qualquer sugestão, crítica ou depoimento sobre o questionário ou a organização podem ser feitos no final do questionário. Agradecemos a sua cooperação e atenção. Muito obrigado.*

**1) Qual é o seu sexo?**

- (a) Feminino
- (b) Masculino

**3) Qual a sua faixa etária?**

- (a) 18 – 24 anos
- (b) 25 – 31 anos
- (c) 32 – 38 anos
- (d) 39 – 45 anos
- (e) 46 – 52 anos
- (f) 53 anos ou mais

**2) Qual o seu grau de escolaridade?**

- (a) 2º grau incompleto (colegial)
- (b) 2º grau completo (colegial)
- (c) Superior incompleto
- (d) Superior completo
- (e) Pós-graduação incompleta
- (f) Pós-graduação completa

**4) Qual é a sua área funcional?**

- (a) Gestão de Pessoas
- (b) SSMA

**5) Há quanto tempo trabalha na Embraco?**

- (a) Até 2 anos
- (b) Mais de 2 até 4 anos
- (c) Mais de 4 até 6 anos
- (d) Mais de 6 até 8 anos
- (e) Mais de 8 anos.

**6) Quando um colega de trabalho tem tarefas de difícil realização ou tem trabalho atrasado, pois faltou algum dia, você...? Assinale APENAS UMA alternativa.**

- (a) Ajuda, pois pode receber algo em troca.
- (b) Ajuda, pois se não ajudar pode receber alguma repreensão.
- (c) Ajuda, pois acredita que isto é bom para a organização.
- (d) Ajuda se tiver alguma afinidade com a pessoa / se a pessoa for legal.
- (e) Ajuda, pois assim demonstra que tem conhecimento para isso.
- (f) Ajuda apenas se o colega for um chefe ou algum superior.
- (g) Não ajuda, pois não faz parte de seu trabalho.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**7) Quando ocorre um conflito no seu ambiente de trabalho você...?**

**Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Atua como pacificador, pois pode receber algo em troca.
- (b) Atua como pacificador, pois se não ajudar pode receber alguma repreensão.
- (c) Atua como pacificador, pois acredita que isto é bom para a organização.
- (d) Atua como pacificador se tiver alguma afinidade com alguma das pessoas em conflito.
- (e) Atua como pacificador, pois assim demonstra que tem conhecimento para isso.
- (f) Atua como pacificador se estiver junto ao seu chefe ou algum superior.
- (g) Não atua como pacificador, pois não faz parte de seu trabalho.

(h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**8) Quando um colega de trabalho está desanimado você...?**

**Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Tenta animá-lo, pois pode receber algo em troca.
- (b) Tenta animá-lo, pois se não ajudar pode receber alguma repreensão.
- (c) Tenta animá-lo, pois isto seria bom para a organização.
- (d) Tenta animá-lo se for um colega legal.
- (e) Tenta animá-lo, pois assim demonstra que tem conhecimento para isso.
- (f) Tenta animá-lo apenas se for seu chefe ou algum superior.
- (g) Não faz nada, pois não tem a obrigação de ajudá-lo.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**9) Quando alguém fala algo contra a Embraco você...?**

**Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Defende a empresa, pois pode receber algo em troca futuramente.
- (b) Defende a empresa, pois se não defender pode receber alguma repreensão.
- (c) Defende a empresa, pois isto seria bom para a organização.
- (d) Defende a empresa, pois assim será mais querido/bem aceito pelos colegas.
- (e) Defende a empresa, pois assim pode demonstrar seus conhecimentos sobre ela.
- (f) Defende a empresa se estiver junto ao seu chefe ou algum superior.
- (g) Não faz nada, pois não tem a obrigação defendê-la.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**10) Você percebe que um colega realizou uma atividade suspeita (antiética) você...?**

**Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Denuncia o colega, pois pode receber algo em troca futuramente.
- (b) Denuncia o colega, pois se não denunciar pode ser repreendido de alguma forma.
- (c) Denuncia o colega, pois isto seria o correto a fazer para a organização.
- (d) Denuncia o colega, pois assim será mais querido/bem aceito pelos outros colegas.
- (e) Denuncia o colega, pois assim pode demonstrar que tem conhecimento do erro.
- (f) Denuncia o colega para ser mais bem visto pelo seu chefe e superiores.
- (g) Não faz nada, pois isto não tem relação com seu trabalho.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**11) Você percebe que um concorrente está tentando descobrir informações sigilosas sobre a sua empresa, você...? Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Protege a empresa, pois pode receber algo em troca futuramente.
- (b) Protege a empresa, pois se não proteger pode ser repreendido de alguma forma.
- (c) Protege a empresa, pois isto seria o melhor a fazer para a organização.
- (d) Protege a empresa, pois assim será mais querido/bem aceito pelos outros colegas.
- (e) Protege a empresa, pois assim pode demonstrar que tem conhecimento do fato.
- (f) Protege a empresa para ser mais bem visto pelo seu chefe e superiores.
- (g) Não faz nada, pois isto não tem relação com seu trabalho.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**12) Você percebe que pode melhorar uma de suas atividades fazendo-a de forma mais rápida ou mais fácil, você...? Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Melhora sua atividade, pois pode ser recompensado por isso.
- (b) Melhora sua atividade, pois pode ser repreendido por não fazê-lo.

- (c) Melhora sua atividade, pois isto seria bom para a organização.
- (d) Melhora sua atividade, pois assim pode ser mais querido/bem aceito pelos colegas.
- (e) Melhora sua atividade para demonstrar que tem conhecimento para isso.
- (f) Melhora a sua atividade para ser mais bem visto pelos superiores.
- (g) Continua a fazer do mesmo jeito, pois não é sua atribuição e não tem a obrigação de fazê-lo.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**13) Você percebe que a atividade de um colega pode ser melhorada se feita de outra maneira, você...? Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Apresenta a idéia, pois pode ser recompensado por isso.
- (b) Apresenta a idéia, pois pode ser repreendido por não fazê-lo.
- (c) Apresenta a idéia, pois isto seria bom para a organização.
- (d) Apresenta a idéia, pois assim vai ser mais querido/bem aceito pelos colegas.
- (e) Apresenta a idéia para demonstrar seus conhecimentos e informações.
- (f) Apresenta a idéia para ser mais bem visto pelos superiores.
- (g) Não apresenta a idéia, pois não faz parte de suas atividades e não quer se meter no trabalho dos outros.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**14) Você percebe que uma mudança no seu ambiente de trabalho facilitaria à circulação de pessoas e conseqüentemente a realização dos trabalhos, você...?**

**Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Sugere a mudança, pois pode ser recompensado por isso.
- (b) Sugere a mudança, pois pode ser repreendido por não fazê-lo.
- (c) Sugere a mudança, pois isto seria bom para a organização.
- (d) Sugere a mudança, pois assim vai ser mais querido/bem aceito pelos colegas.
- (e) Sugere a mudança para demonstrar seus conhecimentos e informações.
- (f) Sugere a mudança para ser mais bem visto pelos superiores.
- (g) Não sugere a mudança, pois isto não faz parte de suas atividades.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**15) Quando há algum curso de formação disponível na Embraco, você...?**

**Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Faz o curso, pois pode ser recompensado por isso.
- (b) Faz o curso, pois pode ser repreendido por não fazê-lo.
- (c) Faz o curso, pois isto seria bom para a organização.
- (d) Faz o curso, pois assim vai ser mais querido/bem aceito pelos colegas.
- (e) Faz o curso, para aumentar seus conhecimentos e informações.
- (f) Faz o curso, se este for indicado pelo chefe ou algum superior.
- (g) Não faz o curso, pois não tem a obrigação de fazê-lo.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**16) Quando há algum curso de formação disponível na Embraco, porém este curso não lhe agrada, você...? Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Faz o curso, pois pode ser recompensado por isso.
- (b) Faz o curso, pois pode ser repreendido por não fazê-lo.
- (c) Faz o curso, pois isto seria bom para a organização.
- (d) Faz o curso, pois assim vai ser mais querido/bem aceito pelos colegas.
- (e) Faz o curso, para aumentar seus conhecimentos e informações.

- (f) Faz o curso, se este for indicado pelo chefe ou algum superior.
- (g) Não faz o curso, pois não lhe agrada e não tem a obrigação de fazê-lo.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**17) Você é convidado para participar da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), você...? Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Aceita, pois pode ser recompensado por isso.
- (b) Aceita, pois pode ser repreendido por não fazê-lo.
- (c) Aceita, pois isto seria bom para a organização.
- (d) Aceita, pois assim vai ser mais querido/bem aceito pelos colegas.
- (e) Aceita, para aumentar seus conhecimentos e informações.
- (f) Aceita, se for convidado por um chefe ou superior.
- (g) Não aceita, pois não tem a obrigação de participar.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**18) Quando alguém de fora da empresa lhe pergunta algo sobre ela você...?**

**Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Fala bem, pois pode ser recompensado por isso.
- (b) Fala bem, pois pode ser repreendido na empresa caso fale algo ruim.
- (c) Fala bem, pois isto valoriza a organização.
- (d) Fala bem, pois assim vai ser mais querido/bem aceito pelos colegas.
- (e) Fala bem, pois assim pode demonstrar seus conhecimentos e informações.
- (f) Fala bem, pois isto é valorizado pelos superiores.
- (g) Fala o que você acha correto, pois não tem a obrigação de falar bem da organização.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**19) Você é convidado a ser voluntário em um evento (feira/campeonato esportivo, etc.) representando a Embraco, você...? Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Participa, pois pode ser recompensado por isso.
- (b) Participa, pois pode ser repreendido se não participar.
- (c) Participa, pois isto valoriza a organização.
- (d) Participa, pois assim vai ser mais querido/bem aceito pelos colegas.
- (e) Participa, pois assim pode demonstrar seus conhecimentos e informações.
- (f) Participa, pois isto é valorizado pelos superiores.
- (g) Não participa, pois não faz parte do seu trabalho e não tem a obrigação de participar.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**20) Você recebe um brinde, uma camiseta ou um chaveiro da Embraco, você...?**

**Assinale APENAS UMA alternativa**

- (a) Utiliza, pois pode ser recompensado por isso de alguma forma.
- (b) Utiliza, pois pode ser repreendido se não utilizar.
- (c) Utiliza, pois isto valoriza a organização.
- (d) Utiliza, pois assim vai ser mais querido/bem aceito pelos colegas.
- (e) Utiliza, pois assim pode demonstrar seus conhecimentos sobre a empresa àqueles que perguntarem algo sobre ela.
- (f) Utiliza, pois isto é valorizado pelos superiores.
- (g) Utiliza apenas se gostar e/ou for útil, independente das alternativas acima.
- (h) Outra. Qual? \_\_\_\_\_