



## IMPACTOS DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS SOBRE AS ATITUDES DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO EMPÍRICO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

### IMPACTS OF ORGANIZATIONAL PRACTICES ON THE ATTITUDES OF EMPLOYEES: AN EMPIRICAL STUDY IN THE TELECOMMUNICATIONS SEGMENT

**Gustavo Quiroga Souki, Dr.**  
FUMEC  
[gusouki@vsnet.com.br](mailto:gusouki@vsnet.com.br)

**Daniel Jardim Pardini, Dr.**  
FUMEC  
[pardinidaniel@hotmail.com](mailto:pardinidaniel@hotmail.com)

**Carlos Alberto Gonçalves, Dr.**  
FUMEC - UFMG  
[carlos.iron@bol.com.br](mailto:carlos.iron@bol.com.br)

**Isabela Márcia Dias Costa, MSc.**  
FUMEC

#### RESUMO

O presente trabalho desenvolveu-se com o objetivo de compreender os impactos das práticas organizacionais adotadas por uma das maiores empresas do setor de telecomunicações do Brasil sobre as atitudes dos funcionários. Para tanto, foi realizado um *survey*, de natureza descritiva, com questionários estruturados e variáveis quantitativas, totalizando 100 entrevistas. No que se refere às práticas organizacionais, foram avaliados o relacionamento com os supervisores, a comunicação da empresa com os funcionários, o ambiente de trabalho e o cumprimento de compromissos e transparência. No que tange às atitudes dos funcionários com relação à empresa, buscou-se analisar os construtos satisfação, lealdade, comprometimento afetivo e normativo, comunicação boca a boca e arrependimento. Os resultados obtidos permitem concluir que os empregados apresentam percepções negativas da organização quanto à preocupação da empresa com os empregados, ao ambiente de trabalho e à relação dos empregados com os seus supervisores.

**Palavras-chave:** Práticas Organizacionais; Dimensões Comportamentais; Ambiente Organizacional; Setor de Telecomunicações.

#### ABSTRACT

The present study has been developed with the aim to understand the impacts of the organizational practices undertaken by one of the largest companies in the telecommunications segment in Brazil regarding the attitudes of its employees. Thus, a descriptive survey was applied, containing structured questionnaires and quantitative variables, totalizing 100 individual interviews. On the topic of organizational practices, the following aspects were assessed: relationship between employees and supervisors, the company's communication with its employees, the working environment and the fulfillment of commitments and transparency. In regard to the attitudes of the employees towards the company, we sought to analyze the constructs satisfaction, loyalty, affective and normative commitment, direct communication between individuals and repentance. The results obtained allow us to conclude that employees present negative perceptions of the organization, particularly regarding the company's concern with its employees, the working environment and the relationship between the employees and their supervisors.

**Keywords:** Organizational Practices; Behavior Dimensions; Organizational Environment; Telecommunication Sector.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo vem passando por intensas e profundas transformações que se estendem às esferas políticas, econômicas, culturais, sociais e tecnológicas. No afã de se manterem competitivas nesse novo contexto, as organizações se viram impelidas a repensar os seus modelos de administração, alterando as suas estruturas e estratégias. Tais mudanças têm ocorrido também no ambiente interno das organizações, alterando sobremaneira as formas de administração e gerando impactos sobre a gestão de pessoas.

Nesse sentido, o presente trabalho teve por objetivo compreender os impactos que as formas de gestão e as práticas organizacionais adotadas por uma das maiores empresas do setor de telecomunicações do Brasil vêm tendo sobre as atitudes de seus funcionários. Mais especificamente, buscou-se:

- levantar a percepção dos empregados quanto às práticas organizacionais adotadas pela empresa;
- verificar as atitudes dos empregados com relação à empresa, com ênfase nos construtos satisfação, lealdade, comprometimento afetivo e normativo, qualidade da comunicação boca a boca e arrependimento;
- avaliar os impactos das práticas organizacionais adotadas pela empresa sobre as atitudes dos funcionários com relação à empresa.

Nesse trabalho buscou-se revisitar alguns construtos que compõem a manifestação das atitudes humanas, revelando como as práticas organizacionais influenciam os estados mentais da satisfação, do comprometimento, da lealdade e do arrependimento. Além disso, a presente pesquisa inova em relação a outros estudos existentes atualmente por relacionar as práticas organizacionais à qualidade do ambiente de trabalho, aos meios de comunicação da organização e aos processos que permeiam as relações entre os empregados e supervisores podem gerar diversas reações nos indivíduos, manifestadas por atitudes e intenções comportamentais positivas ou negativas.

## 2 ATITUDES – ESTRUTURA CONCEITUAL E IMPLICAÇÕES

O termo atitude refere-se usualmente ao modo de proceder ou agir das pessoas em relação a determinadas pessoas, objetos ou situações. As atitudes tendem a apresentar um caráter duradouro, predispondo as pessoas a um conjunto de ações em resposta a um grupo específico de estímulos (Triandis, 1959 e Eagly, 1992). De acordo com Vecchio (1995), as atitudes podem estar associadas às **dimensões cognitiva, afetiva e comportamental**.

A **dimensão cognitiva** é representada pela definição que as pessoas têm do mundo, ou seja, alguma categorização do pensamento utilizada para inferir sobre as características da atitude, como,

por exemplo, quando inferimos a categoria “figura autoritária” por meio da observação do comportamento de nossos familiares, professores, autoridades policiais e gerentes. A **dimensão afetiva** da atitude pode ser observada quando as pessoas se expressam de forma emocional. Tal dimensão talvez seja a mais crítica manifestação das atitudes, por refletir posicionamentos e comentários críticos como: “eu gosto”, “eu não gosto”, “eu espero”, entre outros. Já a **dimensão comportamental** é determinada pelos elementos cognitivos e afetivos, refletindo uma pré-disposição para agir em um determinado caminho. Tal dimensão pode ser observada por ações de aceitação ou rejeição a certas pessoas e situações.

Pelo fato de não serem diretamente observáveis, a existência e a natureza das atitudes devem ser inferidas. Assim, os pesquisadores que estudam as atitudes (sejam esses ligados às áreas do comportamento organizacional, psicologia social, marketing ou ciências políticas) não podem examiná-las diretamente. Diante dessa limitação metodológica, as três dimensões da atitude supra citadas servem como um referencial no estudo da manifestação das atitudes (Vecchio, 1995). Algumas manifestações inerentes às atitudes no ambiente de trabalho são particularmente importantes para o desenvolvimento da presente pesquisa: a **satisfação**, o **comprometimento**, a **lealdade**, **arrepentimento** e a **comunicação boca a boca**. Tais construtos serão contextualizados a seguir.

## 2.1 Satisfação

Desde o trabalho seminal de Hoppock em 1935 e do reconhecido trabalho de McGregor (1960), que buscou associar as relações humanas com a performance organizacional, o tema satisfação no trabalho tem sido amplamente discutido e estudado nas áreas de gestão de pessoas, psicologia e comportamento organizacional (Cranny, Smith & Stone, 1992: p.1). Isso porque a satisfação no trabalho afeta sobremaneira as atitudes e as intenções comportamentais dos funcionários como o comprometimento, a lealdade e a motivação.

A gerência moderna reconhece que o desempenho organizacional não deve ser medido apenas em termos do retorno sobre os investimentos ou de indicadores de participação no mercado, mas também por meio de algumas dimensões da manifestação humana. Dentre tais dimensões, destaca-se a satisfação no trabalho que é definida por Locke (1976: p.1300) como "*um estado de prazer e emoções positivas resultantes de avaliações de um trabalho ou de experiências no trabalho*".

A satisfação permite identificar o grau de bem-estar do indivíduo em relação às suas tarefas, exercendo um importante papel na habilidade corporativa de atrair e reter profissionais qualificados. Assim, estudos têm demonstrado que as empresas que não valorizam seus funcionários têm apresentado dificuldades em absorver e reter bons funcionários. Além disso, a ocorrência de baixos níveis de satisfação no trabalho acarreta problemas como o *turnover* (Arnold & Feldman, 1981), o absenteísmo (Breaugh, 1982) e as atividades sindicais na organização (Brett, 1980), o que pode causar

transtornos e se tornar onerosos para as organizações. Em função disso, não devem ser deixados de lado, sob pena de prejudicar o bem-estar individual e organizacional.

Reconhecendo a importância da satisfação no trabalho, muitas organizações têm buscado monitorar as atitudes dos empregados por meio de pesquisas internas para mensurá-las.

## 2.2 Comprometimento

Allen e Mayer (2000: p. 286) afirmam que “entre as várias atitudes estudadas pelos psicólogos organizacionais, apenas a satisfação no trabalho foi alvo de maior atenção do que o comprometimento organizacional”. Conforme Mowday (1998), o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva, envolvendo também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização. Mowday, Porter & Steers (1982) destacam ainda que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por, no mínimo, três fatores: (a) uma forte crença de aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização (Medeiros, Albuquerque, Marques et al., 2003).

Entre as múltiplas dimensões conceituais para comprometimento organizacional, os enfoques mais contemplados para esse construto na literatura são o **afetivo**, o **instrumental ou calculativo**, o **normativo** e o **comportamental** (Medeiros, Albuquerque, Marques et al., 2003).

De acordo com o enfoque **afetivo** os indivíduos passam a se identificar e internalizar objetivos, valores e normas da organização, quando esses são coerentes com o que valorizam ou consideram como desejável, criando uma relação de apego e envolvimento (Allen e Meyer, 1990 e Thévenet, 1992). Bastos (1993) ressalta que o comprometimento afetivo baseia-se em um sentimento de lealdade, em um desejo de permanecer na organização e um interesse em se esforçar em prol da organização.

Conforme o enfoque **instrumental ou calculativo**, o comprometimento do indivíduo com relação à organização está relacionado aos custos e benefícios associados a sua saída. Assim, quando o membro percebe a existência de uma equidade entre as contribuições prestadas à organização e as recompensas obtidas por fazer parte dela, ele passa a se esforçar para se manter na organização. Esse tipo de comprometimento relaciona-se com a percepção da existência de um custo elevado de saída da organização, já que o indivíduo despendeu investimentos e sacrifícios pessoais em relação à organização, o que torna difícil deixá-la (Becker, 1960 e Bastos, 1993).

Segundo o enfoque **normativo**, os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-lo, ou seja, eles aceitam como verdadeiros os valores e objetivos organizacionais. Assim, as pressões provenientes de normas, regulamentos e da cultura da empresa moldam o comportamento do indivíduo na direção desejada pela organização (Wiener, 1982).

Finalmente, de acordo com o enfoque **comportamental** os indivíduos tendem a manter uma consistência na sua maneira de agir em relação à organização. À medida que o indivíduo apresenta determinados comportamentos, cria-se uma tendência de repetição deles no futuro, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico em relação à organização (Bastos, 1993). O resultado dessa vinculação forma o ambiente propício para a sedimentação da lealdade organizacional, elemento da manifestação humana que será abordado a seguir.

### **2.3 Lealdade**

A revisão de literatura mostra que ainda são poucos os estudos científicos sobre a relação de lealdade entre o empregado-empregador. Aparentemente, o ponto comum entre os pesquisadores que se dedicaram ao tema é a mudança que o relacionamento de lealdade entre os funcionários e as organizações vem sofrendo nas últimas duas décadas. Ameaçadas pela alta competitividade do mercado, as organizações têm optado por relações de trabalho de natureza temporária em detrimento dos tradicionais contratos de longo-prazo. Além das alterações nas relações de trabalho, a adoção de modelos de gestão focados na diminuição da estrutura organizacional podem estar afetando negativamente a reciprocidade das relações de lealdade entre as empresas e seus funcionários.

A lealdade consiste fundamentalmente em um apego emocional manifestado por meio das dimensões internas e externas (Goman, 2004). O componente emocional interno inclui os sentimentos de afetividade, familiaridade e comprometimento. A dimensão externa expressa os caminhos pelos quais a lealdade é manifestada. Em decorrência da óbvia intangibilidade das emoções, é por meio da dimensão comportamental que se torna possível avaliar a relação de lealdade. Essa segunda dimensão, formada pelos comportamentos gerados pelo componente emocional, traduz-se na parte da lealdade mais sujeita à mudança, principalmente envolvem as relações empregado-organização.

Para Graham (1991), a lealdade organizacional diz respeito à fidelidade aos líderes e à organização como um todo quando essa transcende aos interesses particulares dos indivíduos. Sendo uma característica individual, o processo de seleção dos empregados responsáveis pelo cumprimento dos objetivos organizacionais passa a ser crucial. Além disso, o desenvolvimento de uma política de gestão de pessoas capaz de construir uma relação de confiança e respeito mútuo é fundamental para as organizações que desejam manter um nível de lealdade recíproca com seus funcionários.

### **2.4 Arrependimento**

O arrependimento pode ser definido como uma emoção negativa que ocorre quando as pessoas percebem ou imaginam que a situação presente poderia ser mais satisfatória caso tivessem feito uma opção diferente. Assim, as supostas qualidades levantadas pelo indivíduo ao optar pela empresa onde

trabalha, ao serem confrontadas com a sua real situação na organização, provoca um sentimento de arrependimento se, as expectativas do funcionário ficam aquém das geradas no ambiente de trabalho (Inman et al., 1997; Tsiros, 1998).

Conforme Landman (1993), o arrependimento está associado com uma série de outros componentes afetivos como frustração, dor, lástima e pesar. No entanto, no arrependimento existe uma noção clara de que o responsável pelo sentimento experimentado é o próprio indivíduo que tomou a decisão, enquanto que no desapontamento a responsabilidade normalmente é atribuída a terceiros (Zeelenberg et al., 2000).

## 2.5 Comunicação boca a boca

A **comunicação boca a boca** caracteriza-se pela troca de informações sobre um produto, serviço ou organização. Conforme Barichello, Pozzobon & Ribeiro (2003), o sistema informal de comunicação costuma ser relegado a um segundo plano por falta de conhecimento do seu potencial e/ou porque não se apresenta de maneira tão visível quanto o sistema formal. Porém, é por meio da comunicação boca a boca que são exteriorizados os sentimentos do público interno e, por isso, ela deve não apenas ser considerada, mas também identificada como um traço cultural da organização.

De acordo com Kunsch (1986), o sistema formal de comunicação das organizações é um conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada, sendo suplementado por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizacionais.

Robbins (2000) afirma que dentre as formas de comunicação boca a boca, o boato é um dos que ocorrem com maior frequência nas organizações. Tal fenômeno é de difícil controle por parte da administração e, freqüentemente, é tido pelos funcionários como mais digno de crédito e de confiança que os comunicados formais emitidos pela alta administração. Além disso, tal autor destaca que o boato permite aos impotentes desabafarem, transmite preocupações dos funcionários e preenche lacunas no sistema de comunicação formal.

De acordo com Rego (1991), existem diferentes modalidades para designar o boato tais como, rádio-peão, rumor, informação inverídica, disse-me-disse, rádio mexerico, ou simplesmente fofoca. Em qualquer uma dessas designações, o boato integra a imensa rede da comunicação informal das organizações e se constitui num contraponto psicológico à chamada rede formal, composta pelo discurso normativo e oficial das empresas. Assim, o boato compensa as eventuais falhas na comunicação formal e integra diversos segmentos internos, identificando posições e valores, equilibrando, dessa forma, as angústias e tensões. Reflete, portanto, as comunicações informais não controladas pela administração e representa expressões livres e manifestações dos trabalhadores.

Entende-se, portanto, que o monitoramento da comunicação boca a boca é fundamental para as empresas, pois tal tipo de comunicação pode influenciar o clima organizacional, além das atitudes e das decisões das pessoas e das organizações.

### **3 METODOLOGIA**

Para responder aos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, com base em um levantamento do tipo *survey*, a partir de um corte transversal com variáveis quantitativas, conforme descrito por Malhotra (2001) e Vieira (2002).

O universo da pesquisa envolveu os funcionários da Empresa Alpha, sendo que se obteve uma amostra por conveniência, composta por 100 funcionários da referida empresa que trabalham em Belo Horizonte, Minas Gerais. A *unidade de análise* foi a relação existente entre as práticas organizacionais adotadas pela Empresa Alpha e as atitudes dos funcionários.

Para a coleta de dados contou-se com o auxílio de questionários estruturados autopreenchíveis, que incluiu apenas questões fechadas. Os entrevistados foram solicitados a responder a diversas afirmativas sobre as práticas organizacionais adotadas pela Empresa Alpha e as suas atitudes em relação à empresa, com base em uma escala de concordância ou discordância do tipo Likert modificadas para 11 pontos, sendo 0, Discordo totalmente e 10, Concordo totalmente. Além disso, foram utilizadas as seguintes variáveis de segmentação: sexo, idade, renda familiar, estado civil, nível de escolaridade e tempo que o funcionário trabalha na empresa.

Para a análise quantitativa dos dados foram realizadas análises multivariadas (Análise de Cluster, Análise Discriminante, Análise Fatorial e Análise de Regressão Múltipla), além da Análise de Variância (Anova), Tabulação Cruzada (*Crosstabs*) e Distribuições de Frequência, utilizando os softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®) e Microsoft Excel®.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **4.1 Percepção dos empregados com relação às práticas organizacionais**

O primeiro objetivo proposto foi o de verificar a percepção dos empregados quanto às práticas organizacionais adotadas pela Empresa Alpha (Tabela 1). Todavia, considerando-se o grande número de variáveis correlacionadas incluídas no modelo, optou-se por proceder a Análise Fatorial de tais itens, com o objetivo de reduzi-los a um número menor de fatores. Para a realização dessa análise foi utilizado o método de extração denominado Análise dos Componentes Principais, com rotação Varimax e normalização do tipo Kaiser. O número de fatores foi definido com base no critério do

*eigenvalue*, ou seja, somente fatores que apresentaram *eigenvalues* (quantidade de variância explicada por um fator) maiores que 1 foram considerados como significantes (Hair et al., 1998).

Tal análise revelou os seguintes fatores: Relacionamento com os supervisores (24,900%), Preocupação da empresa com os funcionários (22,168%), Comunicações da empresa com os funcionários (14,012%), Ambiente de trabalho (9,288%) e Cumprimento de compromissos e transparência (6,452%), conforme se observa na Tabela 1. Cabe destacar que os fatores criados pela análise fatorial foram capazes de explicar 76,821% do total de variações de resposta encontradas, o que significa que 23,179% das variações não são explicadas pelo modelo.

Em todos os fatores definidos, as variáveis apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,551. A carga fatorial permite interpretar o papel que cada variável na definição do fator e representa a correlação de cada variável com o fator. Segundo Hair et al. (1998), em amostras grandes, valores de carga fatorial acima de 0,300 podem ser considerados significantes.

Procedeu-se então a análise da consistência interna das variáveis por meio do Coeficiente Alfa de Cronbach, conforme recomendam Nunnally (1978) e Malhotra (2001). Tais autores destacam ainda que, para pesquisas exploratórias, o ideal é que tal coeficiente seja maior ou igual a 0,6000. Na presente pesquisa, os valores do Coeficiente Alfa de Cronbach encontrados foram: Relacionamento com os supervisores ( $\alpha=0,950$ ), Preocupação da empresa com os funcionários ( $\alpha=0,940$ ), Comunicações da empresa com os funcionários ( $\alpha=0,865$ ), Ambiente de trabalho ( $\alpha=0,889$ ) e Cumprimento de compromissos e transparência ( $\alpha=0,641$ ). Entende-se, portanto, que as variáveis apresentam uma satisfatória consistência interna.

**Tabela 1 - Análise fatorial da percepção dos empregados quanto às práticas organizacionais adotadas pela Empresa Alpha**

Fatores	Afirmativas sobre o ambiente de trabalho	Carga fatorial	Média afirmativas	Média fatores
<b>Relacionamento com os supervisores</b>	Quando solicitados, os supervisores procuram esclarecer as nossas dúvidas.	0,793	6,77	<b>5,68</b>
	O relacionamento entre supervisores e funcionários na Empresa Alpha é excelente	0,766	5,19	
	Os supervisores da Empresa Alpha são compreensivos com relação aos nossos problemas	0,765	5,61	
	Os supervisores da Empresa Alpha são abertos ao diálogo com os funcionários	0,753	5,89	
	Os supervisores da Empresa Alpha são educados	0,742	6,23	
	Os supervisores da Empresa Alpha reconhecem quando cometem algum erro	0,722	4,84	



	Os supervisores procuram manter um clima amigável e descontraído na empresa	0,721	5,38	
	Os supervisores têm conseguido administrar os conflitos que ocorrem na Empresa Alpha maneira satisfatória	0,713	5,31	
	Os supervisores da Empresa Alpha incentivam a participação dos funcionários na solução dos problemas da empresa	0,541	5,94	
<b>Preocupação da empresa com os funcionários</b>	A Empresa Alpha preocupa-se com o meu bem estar	0,857	4,64	<b>4,50</b>
	A Empresa Alpha preocupa-se com a qualidade de vida dos funcionários	0,826	5,00	
	A Empresa Alpha respeita a opinião dos funcionários	0,737	4,53	
	A Empresa Alpha se interessa pela opinião dos funcionários	0,733	4,83	
	A Empresa Alpha preocupa-se com a minha família	0,680	3,48	
<b>Comunicações da empresa com os funcionários</b>	Existe coerência entre o que a Empresa Alpha fala e o que na realidade faz	0,449	4,96	<b>6,00</b>
	As informações transmitidas pela Empresa Alpha são sempre atualizadas	0,794	6,17	
	As informações transmitidas pela Empresa Alpha são sempre confiáveis	0,775	6,28	
	A Empresa Alpha preocupa-se em comunicar os fatos de forma clara	0,743	5,95	
	As informações escritas ficam em locais de fácil visibilidade pelos funcionários	0,686	6,64	
<b>Ambiente de trabalho</b>	A Empresa Alpha é uma grande família	0,501	4,55	<b>5,27</b>
	Eu tenho liberdade de falar o que eu penso na Empresa Alpha	0,421	4,65	
	O relacionamento entre os funcionários na Empresa Alpha é excelente	0,670	5,60	
	O ambiente da Empresa Alpha é amigável	0,603	6,41	
	A Empresa Alpha tem um ambiente informal	0,588	5,12	
<b>Cumprimento de compromissos e transparência</b>	A Empresa Alpha cumpre os compromissos firmados com os funcionários	0,734	6,27	<b>5,89</b>
	A Empresa Alpha é honesta e transparente com os funcionários	0,661	5,50	

**Método de extração:** Análise dos componentes principais.

**Método de rotação:** Varimax com normalização do tipo Kaiser. Rotação convergiu em 9 iterações.

**Fonte:** dados da pesquisa.

De acordo com Latif (1994), para verificar se a aplicação da análise fatorial é adequada para um conjunto de dados, torna-se necessário saber se a correlação existente entre as variáveis é significativa, fazendo com que os fatores possam representar grande parte da variabilidade dos dados. Para tanto, deve-se aplicar o teste de esfericidade de Bartlett e a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostra. Quanto mais próximo de zero (0,000) for o nível de significância do teste de esfericidade de Bartlett, maior será a adequação da análise fatorial para um conjunto de dados. Já na medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostra, valores superiores a 0,600 indicam que os fatores explicam bem a variabilidade dos dados.

O teste de esfericidade de Bartlett encontrado foi de 2453,826, com um nível de significância de 0,000 e a medida KMO foi de 0,923, indicando que a análise fatorial foi adequada para os dados obtidos nessa pesquisa. Entende-se, portanto, que o modelo proposto apresenta uma consistência bastante satisfatória.

As informações constantes na Tabela 1 mostram que, de maneira geral, os empregados apresentam percepções negativas da organização, principalmente no que se refere à preocupação da empresa com os empregados, ao ambiente de trabalho e à relação dos empregados com os seus supervisores.

Com o objetivo de agrupar os empregados da Empresa Alpha de acordo com a sua percepção quanto às práticas organizacionais adotadas atualmente, procedeu-se a Análise de *Cluster*. Foram encontradas soluções com dois, três ou quatro *clusters* (grupos). Entretanto, optou-se pela solução com dois *clusters*, pois ela evidenciou ser a solução que definia mais claramente as diferenças entre os grupos.

Assim, o Grupo 1 foi composto por 51,0% dos indivíduos e o Grupo 2 por 49,0% dos indivíduos. Além disso, a análise de variância entre os *clusters* mostra a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos com relação às variáveis sexo, tempo que trabalha na empresa e renda familiar. Todavia, as demais variáveis de segmentação, ou seja, a idade, a escolaridade e o estado civil não apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, conforme se observa na Tabela 2.

**Tabela 2 - Análise de variância das variáveis de segmentação entre *clusters*.**

Variáveis de segmentação	Fonte de variação	Soma dos quadrados	GL	Quadrado médio	Teste F	Significância
<b>Sexo</b>	Entre grupos	1,417	1	1,417	5,95	<b>0,017</b>
	Dentro dos grupos	23,333	98	0,238		
	Total	24,750	99			
<b>Tempo que trabalha na empresa</b>	Entre grupos	58,577	1	58,577	4,972	<b>0,028</b>
	Dentro dos grupos	1154,663	98	11,782		
	Total	1213,24	99			
<b>Renda familiar</b>	Entre grupos	46,629	1	46,629	6,187	<b>0,015</b>
	Dentro dos grupos	731,008	97	7,536		
	Total	777,636	98			

**Fonte:** dados da pesquisa.

As diferenças encontradas por meio da Análise de Variância justificam-se pelo fato de que o Grupo 1 é constituído principalmente por homens, que trabalham há menos tempo na empresa e que apresentam uma renda familiar mais elevada. Por outro lado, o Grupo 2 é composto predominantemente por mulheres, que trabalham há mais tempo na empresa e que apresentam uma renda mais baixa (Tabela 3).

**Tabela 3 - Perfil dos clusters em relação às variáveis de segmentação.**

Variáveis de segmentação	Grupo 1 (51,0%)	Grupo 2 (49,0%)
<b>Sexo</b>	Masculino ( <b>66,7%</b> )	Masculino (42,9%)
	Feminino (33,3%)	Feminino ( <b>57,1%</b> )
<b>Tempo que trabalha na empresa</b>	Até 1 ano ( <b>45,2%</b> )	Até 1 ano ( <b>20,4%</b> )
	De 1 a 2 anos (11,7%)	De 1 a 2 anos (18,3%)
	De 2 a 3 anos (11,7%)	De 2 a 3 anos (16,3%)
	De 3 a 4 anos (7,9%)	De 3 a 4 anos (12,2%)
	Mais de quatro anos ( <b>23,5%</b> )	Mais de quatro anos ( <b>32,8%</b> )
<b>Renda familiar</b>	Até R\$ 1.500,00 ( <b>24,0%</b> )	Até R\$ 1.500,00 ( <b>57,2%</b> )
	R\$ 1.501,00 a 2.500,00 ( <b>34,0%</b> )	R\$ 1.501,00 a 2.500,00 ( <b>16,3%</b> )
	R\$ 2.501,00 a 3.500,00 (12,0%)	R\$ 2.501,00 a 3.500,00 (6,1%)
	R\$ 3.501,00 a 4.500,00 (10,0%)	R\$ 3.501,00 a 4.500,00 (10,2%)
	Acima de 4.500,00 ( <b>20,0%</b> )	Acima de 4.500,00 ( <b>10,2%</b> )

**Fonte:** dados da pesquisa.

No afã de identificar quais variáveis relacionadas à percepção dos empregados quanto às práticas organizacionais adotadas atualmente pela Empresa Alpha procedeu-se a Análise Discriminante sobre os fatores criados pela Análise Fatorial. Tal análise permitiu identificar que os fatores que mais discriminaram os Grupos 1 e 2 foram o “Ambiente de trabalho”, as “Comunicações da empresa com os funcionários” e o “Relacionamento com os supervisores”, conforme se observa na Tabela 4.

**Tabela 4 - Resultados da análise discriminante da percepção dos empregados quanto às práticas organizacionais adotadas atualmente pela Empresa Alpha.**

Fatores	Lambda de Wilks	Teste F	Significância
Ambiente de trabalho	0,438	125,827	<b>0,000</b>
Comunicações da empresa com os funcionários	0,357	87,313	<b>0,000</b>
Relacionamento com os supervisores	0,329	65,314	<b>0,000</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A Análise Discriminante indicou que 98,0% dos empregados pertencentes ao Grupo 1 foram corretamente classificados como sendo do seu grupo original. Quanto aos empregados pertencentes ao

Grupo 2, verificou-se que 91,8% foram classificados corretamente. Entende-se, portanto, que, os empregados pertencentes ao Grupo 1 apresentaram características mais homogêneas em relação ao grupo a que pertencem que os do Grupo 2. Assim, 95,0% dos empregados pertencentes aos clusters originais que foram submetidos à análise discriminante, foram originalmente classificados corretamente. Tais resultados demonstram uma grande consistência do padrão de respostas dos empregados em relação ao grupo a que pertencem e a existência de diferenças em relação ao outro grupo.

Além disso, a Análise Discriminante processou ainda uma função discriminante com 100% de significância formada a partir das variáveis estudadas (Lambda de Wilks igual a 0,3290 e significância de 0,000). O coeficiente de correlação canônica encontrado foi de 0,8190, indicando que 67,07% ( $[0,8190^2]$ ) da variância pode ser explicada pelo conjunto dos três fatores extraídos pelo método *Stepwise*.

Os resultados dessa análise se justificam pelo fato de que os empregados pertencentes ao Grupo 1 apresentam uma percepção mais positiva das práticas organizacionais adotadas atualmente pela Empresa Alpha que os que fazem parte do Grupo 2, conferindo notas mais elevadas para os fatores que discriminaram os grupos (Tabela 5).

**Tabela 5 - Médias da percepção dos empregados quanto às práticas organizacionais adotadas atualmente pela Empresa Alpha, entre *clusters*.**

Fatores	Grupo 1 (51,0%)	Grupo 2 (49,0%)
Ambiente de trabalho	6,97	3,49
Comunicações da empresa com os funcionários	7,26	4,69
Relacionamento com os supervisores	7,45	3,85

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Entende-se, portanto, que as mulheres, que trabalham há mais tempo na empresa e que apresentam uma renda familiar mais baixa apresentam uma percepção mais negativa das práticas organizacionais adotadas atualmente pela Empresa Alpha que os homens, que trabalham há menos tempo na empresa e que apresentam uma renda familiar mais elevada.

#### 4.2 Atitudes e intenções comportamentais dos empregados

O segundo objetivo proposto foi o de verificar as atitudes dos empregados com relação à Empresa Alpha, com ênfase em aspectos como a satisfação, o comprometimento, o arrependimento, a qualidade do boca a boca e a lealdade.

Assim como no caso da percepção dos empregados quanto às práticas organizacionais adotadas atualmente pela Empresa Alpha, optou-se por proceder a Análise Fatorial das variáveis incluídas no modelo. Tal análise revelou os seguintes fatores e Coeficientes Alfa de Cronbach: satisfação ( $\alpha=0,915$ ), lealdade ( $\alpha=0,861$ ), comprometimento afetivo ( $\alpha=0,948$ ), comprometimento normativo ( $\alpha=0,817$ ), qualidade do boca a boca ( $\alpha=0,817$ ) e arrependimento ( $\alpha=0,844$ ), conforme se observa na Tabela 6.

**Tabela 6 - Análise fatorial das atitudes dos empregados com relação à Empresa Alpha.**

Fatores	Atitudes	Carga fatorial	Média afirmativas	Média fator
<b>Satisfação</b>	A Empresa Alpha atende às minhas necessidades	0,920	5,76	<b>5,86</b>
	Estou satisfeito com minha decisão em trabalhar na Empresa Alpha	0,906	6,57	
	Eu sinto prazer em trabalhar na Empresa Alpha	0,852	6,30	
	Eu me sinto valorizado (a) na Empresa Alpha	0,839	4,46	
	Eu confio muito no trabalho desenvolvido pela Empresa Alpha	0,822	6,21	
<b>Lealdade</b>	Eu não tenho dúvidas se devo continuar trabalhando na Empresa Alpha	0,926	5,82	<b>6,20</b>
	Eu não pretendo trabalhar em outra empresa em breve	0,876	5,91	
	Eu estaria perdendo muito se trocasse a Empresa Alpha por outra empresa	0,851	6,88	
<b>Comprometimento afetivo</b>	Eu me identifico bastante com a Empresa Alpha	0,945	5,58	<b>5,93</b>
	Acredito que a Empresa Alpha é uma extensão da minha casa	0,942	4,48	
	Eu sinto orgulho de trabalhar na Empresa Alpha	0,923	5,86	
	Eu estou muito motivado em trabalhar na Empresa Alpha	0,915	5,29	
<b>Comprometimento normativo</b>	Eu me preocupo em contribuir com o bom desempenho da empresa	0,908	8,42	<b>7,58</b>
	Eu me identifico com os objetivos, valores e normas da Empresa Alpha	0,863	5,96	
	Eu me esforço muito para cumprir as metas estabelecidas pela Empresa Alpha	0,833	8,24	
	Eu me sinto responsável pelo desempenho da empresa	0,686	7,71	

<b>Boca a boca</b>	Eu recomendo às pessoas a trabalharem na Empresa Alpha	0,842	5,85	<b>5,42</b>
	Eu só falo coisas positivas sobre a Empresa Alpha para meus parentes e amigos	0,913	5,89	
	Eu não admito que as pessoas falem mal da Empresa Alpha	0,820	4,53	
<b>Arrependimento</b>	Eu estou arrependido(a) por trabalhar na Empresa Alpha	0,848	2,97	<b>3,55</b>
	Se eu pudesse voltar atrás, escolheria uma outra empresa para trabalhar	0,903	3,79	
	Eu só trabalho na Empresa Alpha porque não tenho outra opção	0,870	3,89	

**Fonte:** dados da pesquisa.

De maneira geral, os valores obtidos para as atitudes dos funcionários ficaram em patamares próximos à média, revelando uma baixa satisfação, um limitado comprometimento afetivo e um boca a boca insatisfatório. Cabe destacar ainda que existem diferenças estatisticamente significativas entre o Grupo 1 e o Grupo 2 (criados pela Análise de Cluster) no que se refere às atitudes mais com relação à empresa (Tabela 7).

**Tabela 7 - Análise de variância das atitudes dos empregados com relação à Empresa Alpha, entre clusters.**

Atitudes	Fonte de variação	Soma dos quadrados	GL	Quadrado médio	Teste F	Significância
<b>Satisfação</b>	Entre grupos	229,554	1	229,554	70,564	<b>0,000</b>
	Dentro dos grupos	318,806	98	3,253		
	Total	548,360	99			
<b>Lealdade</b>	Entre grupos	260,152	1	260,152	36,911	<b>0,000</b>
	Dentro dos grupos	690,714	98	7,048		
	Total	950,866	99			
<b>Comprometimento Afetivo</b>	Entre grupos	319,268	1	319,268	59,666	<b>0,000</b>
	Dentro dos grupos	524,394	98	5,351		
	Total	843,662	99			
<b>Comprometimento Normativo</b>	Entre grupos	82,089	1	82,089	29,450	<b>0,000</b>
	Dentro dos grupos	273,168	98	2,787		
	Total	355,257	99			

<b>Comunicação boca a boca</b>	Entre grupos	229,574	1	229,574	50,175	<b>0,000</b>
	Dentro dos grupos	448,394	98	4,575		
	Total	677,968	99			
<b>Arrependimento</b>	Entre grupos	142,700	1	142,700	20,253	<b>0,000</b>
	Dentro dos grupos	690,494	98	7,046		
	Total	833,194	99			

**Fonte:** dados da pesquisa.

Isso porque o grupo constituído por mulheres, que trabalham há mais tempo na empresa e que apresentam uma renda familiar mais baixa apresenta atitudes mais negativas com relação à empresa que os homens, que trabalham há menos tempo na empresa e que apresentam uma renda familiar mais elevada (Tabela 8).

**Tabela 8 - Médias das atitudes dos empregados com relação à Empresa Alpha, entre clusters.**

<b>Atitudes</b>	<b>Grupo 1 (51,0%)</b>	<b>Grupo 2 (49,0%)</b>
<b>Satisfação</b>	7,35	4,31
<b>Lealdade</b>	6,78	3,56
<b>Comprometimento afetivo</b>	7,05	3,48
<b>Comprometimento normativo</b>	8,47	6,66
<b>Comunicação boca a boca</b>	6,91	3,88
<b>Arrependimento</b>	2,38	4,77

**Fonte:** dados da pesquisa.

### 4.3 Impactos das práticas organizacionais sobre as atitudes dos empregados

O terceiro objetivo proposto foi o de avaliar os impactos das práticas organizacionais adotadas pela Empresa Alpha sobre as atitudes dos empregados, com ênfase para os construtos satisfação, lealdade, comprometimento afetivo e normativo, qualidade da comunicação boca a boca e arrependimento.

Para testá-los, foram calculados seis modelos de regressão múltipla (*stepwise*), posicionando-se como variáveis dependentes, em cada um deles, os construtos satisfação, lealdade, comprometimento, qualidade da comunicação boca a boca e arrependimento. Como variáveis independentes (regressores) foram utilizados os fatores criados pela análise fatorial da percepção dos



empregados quanto às práticas organizacionais adotadas pela Empresa Alpha, ou seja, o relacionamento com os supervisores (RS), a preocupação da empresa com os funcionários (PEF), as comunicações da empresa com os funcionários (CEF), o ambiente de trabalho (AT) e o cumprimento de compromissos e transparência (CCT).

A Tabela 9 apresenta os resultados das análises, identificando a variável dependente de cada modelo, seus regressores, os passos em que eles entraram, os coeficientes de correlação múltipla parcial ( $R^2_p$ ), os coeficientes de correlação múltipla do modelo ( $R^2_m$ ) e os betas padronizados de cada regressor.

O primeiro modelo, referente à **satisfação**, conseguiu explicar, por meio dos regressores PEF, AT e RS, 62,9% da variância da variável dependente. Nota-se que a preocupação da empresa com os funcionários contribuiu com 56,2%, o ambiente de trabalho com 4,9% e o relacionamento com os supervisores com 1,8% da variância da variável dependente. Assim, a equação encontrada para o primeiro modelo foi a seguinte:  $Satisfação = 1,630 + 0,361 * PEF + 0,253 * AT + 0,225 * RS$ .

O segundo modelo, teve a **lealdade** como variável dependente e produziu uma explicação de 47,2% da variância dessa variável, por meio das seguintes variáveis independentes: preocupação da empresa com os funcionários, que contribuiu com 45,0% e ambiente de trabalho, que participou com 2,2% da variância da variável dependente. Dessa forma, a equação encontrada para o segundo modelo foi a seguinte:  $Lealdade = 0,768 + 0,609 * PEF + 0,323 * AT$ .

**Tabela 9 - Modelos de regressão múltipla *stepwise* sobre os fatores criados pela análise fatorial da percepção dos empregados quanto às práticas organizacionais adotadas pela Empresa Alpha.**

Variáveis dependentes	Variáveis independentes	Passos	$R^2_p$	$R^2_m$	Betas padronizados
<b>1. Satisfação</b>	PEF	1	0,562**		0,374**
	AT	2	0,049**	0,629**	0,250*
	RS	3	0,018*		0,234*
<b>2. Lealdade</b>	PEF	1	0,450**		0,480**
	AT	2	0,022*	0,472**	0,242*
<b>3. Comprometimento afetivo</b>	PEF	1	0,582**		0,490**
	RS	2	0,054**	0,636**	0,359**
<b>4. Comprometimento normativo</b>	AT	1	0,282**		0,318*
	RS	2	0,030*	0,312*	0,274*
<b>5. Comunicação boca a boca</b>	RS	1	0,432**		0,446**
	PEF	2	0,033**	0,465**	0,278*

<b>6. Arrependimento</b>	AT	1	0,301**	0,301**	0,549**
--------------------------	----	---	---------	---------	---------

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

**Fonte:** dados da pesquisa.

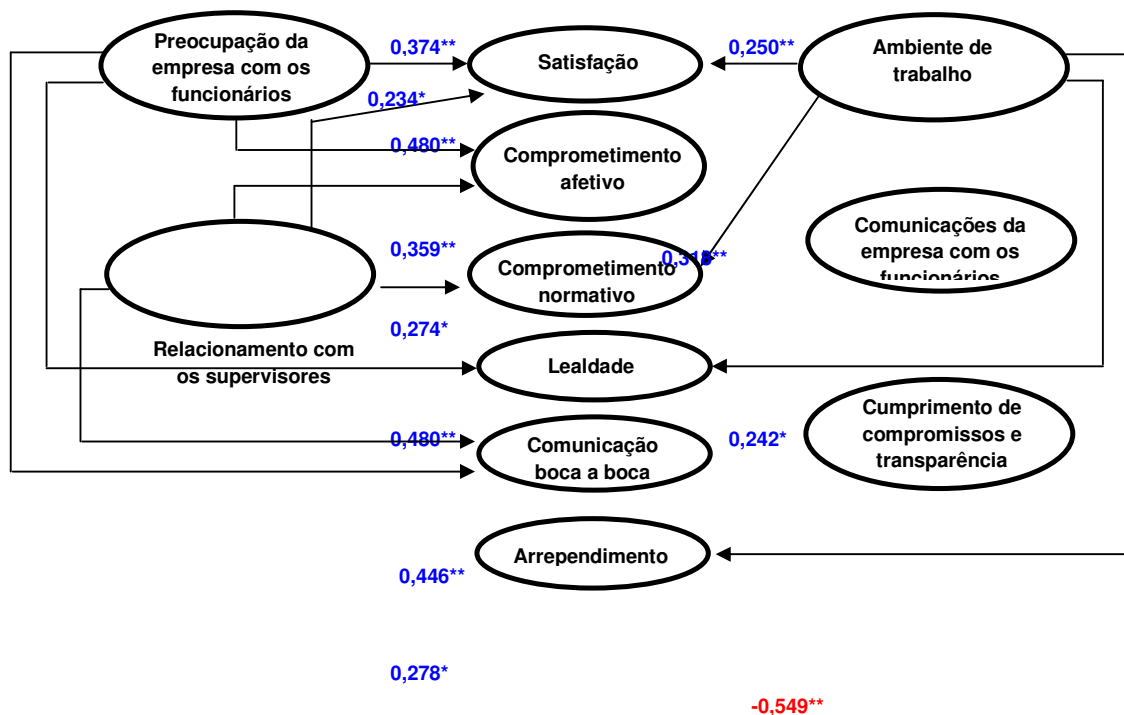
O terceiro modelo teve o **comprometimento afetivo** como variável dependente e produziu uma explicação de 63,6% da variância da variável dependente, por meio dos regressores preocupação da empresa com os funcionários, que contribuiu com 58,2% e o relacionamento com os supervisores que participou com 5,4% da variância da variável dependente. A equação encontrada para o terceiro modelo foi:  $\text{Comprometimento afetivo} = 0,239 + 0,585 * \text{PEF} + 0,428 * \text{RS}$ .

O quarto modelo, referente ao **comprometimento normativo** explicou, por meio dos regressores AT e RS, 31,2% da variância da variável dependente, sendo que o primeiro contribuiu com 28,2% e o segundo com 3,0%. A equação obtida para o quarto modelo foi:  $\text{Comprometimento normativo} = 5,015 + 0,259 * \text{AT} + 0,212 * \text{RS}$ .

O quinto modelo teve a **comunicação boca a boca** como variável dependente e produziu uma explicação de 46,5% da variância da variável dependente, através dos regressores RS e PEF. Cabe ressaltar que as variáveis independentes RS e PEF contribuíram respectivamente com 43,2% e 3,3% da variância da variável dependente. Dessa maneira, a equação encontrada para o quinto modelo foi a seguinte:  $\text{Boca a boca} = 1,374 + 0,477 * \text{RS} + 0,297 * \text{PEF}$ .

Finalmente, verifica-se no sexto modelo que a variável independente ambiente de trabalho conseguiu explicar 30,1% da variância da variável dependente **arrependimento**. A equação obtida para esse modelo foi:  $\text{Arrependimento} = 7,149 + (-0,683) * \text{AT}$ .

Entende-se, portanto que o relacionamento com os supervisores (RS), a preocupação da empresa com os funcionários (PEF), o ambiente de trabalho (AT) e o cumprimento de compromissos e transparência (CCT) foram os fatores que apresentaram impactos mais significativos sobre as atitudes e intenções comportamentais dos funcionários. Além disso, cabe ressaltar que as variáveis independentes denominadas comunicações da empresa com os funcionários (CEF) e cumprimento de compromissos e transparência (CCT) não entraram em nenhum dos modelos, por não explicarem a variância das variáveis dependentes.



**Figura 1:** Impactos das práticas organizacionais adotadas pela Empresa Alpha sobre as atitudes dos empregados. **Fonte:** dados da pesquisa.

A Figura 1 apresenta os impactos das práticas organizacionais adotadas pela Empresa Alpha sobre as atitudes dos empregados, com base nos betas padronizados.

## 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Os resultados obtidos na presente pesquisa permitem concluir que o relacionamento com os supervisores, a preocupação da empresa com os funcionários, as comunicações da empresa com os funcionários, o ambiente de trabalho e o cumprimento de compromissos e a transparência da empresa em relação aos funcionários são as principais dimensões de práticas organizacionais avaliadas pelos empregados da Empresa Alpha.

Pode-se concluir ainda que, de maneira geral, os empregados apresentam percepções negativas da organização, principalmente no que se refere à preocupação da empresa com os empregados, ao ambiente de trabalho e à relação dos empregados com os seus supervisores. Tais dimensões são também as que apresentam maior impacto sobre as atitudes e intenções comportamentais dos funcionários em relação à empresa. Esses resultados apresentam sérias implicações gerenciais pelo fato de que atitudes e intenções comportamentais negativas podem prejudicar o desempenho organizacional, além de contribuir para uma insatisfatória qualidade de vida no trabalho.

Além disso, conclui-se que os homens que trabalham há menos tempo na empresa e que possuem uma renda familiar mais elevada apresentam uma percepção mais positiva das práticas organizacionais adotadas atualmente pela Empresa Alpha que as mulheres, que trabalham há mais tempo na empresa e que apresentam uma renda mais baixa. Tais diferenças podem ser indicativas de políticas discriminatórias na empresa, o que deverá ser mais bem avaliado em pesquisas futuras.

Sugere-se que em futuras pesquisas sejam incluídas as demais dimensões do construto comprometimento (instrumental e comportamental), não contempladas nessa pesquisa. Embora os resultados dessa pesquisa tenham se mostrado consistentes, recomenda-se que em futuras pesquisas o tamanho da amostra seja ampliado. Finalmente, sugere-se que tal estudo seja replicado em outras organizações com o propósito de confirmar os resultados obtidos na pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Allen, N. J.; Meyer, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**. v.63, p.1-18, 1990.
- Arnold, H. J. Feldman, D. C. A multivariate model of job turnover. **Journal of Applied Psychology**. v.67, p.350-360, 1981.
- Barichello, E.M da R.; Pozzobon, C. de M.; Ribeiro, M.B. Comunicação informal e cultura organizacional. **Revista Comunicação Organizacional**. Porto Alegre: PUC-RS. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto4-03.html>. Acesso em 13 de junho de 2005.
- Bastos, A. V. B. Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 3, maio/jun. 1993, p.52-64.
- Becker, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66, p.32-40, 1960.
- Breaugh, J. A. Predicting absenteeism from prior absenteeism and work attitudes. **Journal of Applied Psychology**. v.66, p.555-560, 1982.
- Brett, J. M. Why employees want unions. **Organizational Dynamics**. p.847-859, Spring, 1980
- Cranny, C. J.; Smith, P. C.; Stone E. F. **Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance**. Lexington Books. 1992.
- Eagly, A. H. Uneven progress: social psychology and the study of attitudes. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.63, p.693-710, 1992.

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

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

Hair, J.F. Jr.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. **Multivariate data analysis**. 5. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

Inman, J.; Dyer, J.; Jia, J. A generalized utility model of disappointment and regret effects on post-choice valuation. **Marketing Science**, v.16, n.2, 1997.

Kunsch, M.M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

Landman, J. **Regret: the persistence of the possible**. New York: Oxford, 1993

Latif, S.A. A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 0, n. 0, p. 1-10. 1994.

Locke, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette MD, editors. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally; 1976.

Malhotra, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

McGregor, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw Hill, 1960.

Medeiros, C. A. F.; Albuquerque, L. G. de; Marques, G. M.; Siqueira, M. Comprometimento Organizacional: um Estudo Exploratório de Seus Múltiplos Componentes. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD 2003. **Anais...** Atibaia, 2003.

Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. **Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York. Academic Press. 1982.

Mowday, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. v.8, n.4, p.387-401, 1998.

Nunnally, J. **Psychometric Theory**. McGraw-Hill, New York. 1978.

Rego, F.G.T. do. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

Robbins, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Thévenet, M. **Impliquer les Personnes dans L'entreprise**. Paris: Editions Liaisons, 1992.

Triandis, H. C. A critique and experimental design for the study of the relationship between productivity and job satisfaction. **Psychological Bulletin**. v.56, p.309-316, 1959.

Tsiros, M. Effect of regret on post-choice valuation: the case of more than two alternatives. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.76, October, 1998.

Vecchio R. P. **Organizational Behavior**. 3.ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.

Vieira, V.A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5, n. 1, p.61-70, jan/abr. 2002.

Wiener, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v.7, n.3, p.418-428, 1982.

Zeelenberg M.; Dijk W.W.V.; Manstead A.S.R.; Pligt J.V.D. On bad decisions and disconfirmed expectancies: the psychology of regret and disappointment. **Cognition and Emotion**, v.14, 2000.