

Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo

Editores

Margarida Jesus

Celísia Baptista

Francisco Serra



UAIG ESGHT

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

Perspetivas Contemporâneas em Recursos

Humanos e Empreendedorismo

Editores: Margarida Jesus, Celísia Baptista, Francisco Serra

Copyright © 2014 Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão

Hotelaria e Turismo

Campus da Penha, 8005-139 Faro, Portugal

Telefone: (+351) 289 800 137

Fax: (+351) 289 806 532

Apoio editorial e formatação: Marcelo Lopo, Andreia Avelino, Lisete

Afonso, Joana Afonso

ISBN: 978-989-8472-59-5

Depósito Legal: 384620/14

Design capa: Ideias Frescas (ideiasfrescas.com)

Impressão: Gráfica Comercial, Loulé

TMS Conference Series

Projecto editorial da revista **TOURISM & MANAGEMENT STUDIES**

Propriedade: Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da

Universidade do Algarve

Campus da Penha, 8005-139 Faro, Portugal

Telefone: (+351) 289 800 137

Fax: (+351) 289 806 532

Email: tms-journal@ualg.pt

Página Web: www.tmsstudies.net/

Coordenação editorial: José António C. Santos

ÍNDICE

PREFÁCIO 4

Capítulo I: Recursos Humanos..... 6

Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional 7

João Pedro Cordeiro

El cambio del perfil del profesional de recursos humanos en Portugal 23

Dora Martins

Susana Silva

Elga Costa

Estresse ocupacional: um estudo com trabalhadores de um call center brasileiro..... 37

Kely César Martins de Paiva

Silvana Alves de Oliveira

Michelle Regina Santana Dutra

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Competências laborais em comunidade de prática: um estudo com artesãos brasileiros 59

Thaís Barbosa Ferreira

Kely César Martins de Paiva

Diogo Henrique Helal

Influencia de la retribución indirecta en la gestión del talento..... 73

María Dolores Vidal Salazar

Eulógio Cordón Pozo

José Manuel de la Torre Ruiz

Elas nos espaços que eram só deles: estratégias de executivas mineiras para uma trajetória

profissional de sucesso 89

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Ana Lúcia Magri Lopes

Keila Apoliana Aparecida Vieira

A análise dos fatores de influência na retenção de profissionais-chave de distintas gerações 103

Simone Costa Nunes

Amyra Moyzês Sarsur

Tânia Maria Paiva Carrara

Competências requeridas aos gerentes: estudo em contexto empresarial que privilegia o sistema de

carreira fechada 116

Juliana Reucing Polezzi

Simone Costa Nunes

Marcelo de Rezende Pinto

Paradoxos na gestão de pessoas: um sobrevoô na realidade docente de uma universidade federal

brasileira 130

Charlize da Costa Andrade e Lima

Divia Ester Okazaki Rowe

A influência da cultura local na cultura organizacional do setor de serviços de Lavras Novas –MG143

Vanuza Bastos Rodrigues

Fernando Coutinho Garcia

Práticas de gestão de pessoas em ambientes de pesquisa desenvolvimento e inovação em empresas

inovadoras 159

Hilda Alberton De Carvalho

Helio Gomes de Carvalho

Isaura Alberton de Lima

Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional

João Pedro Cordeiro

Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais,
joao.cordeiro@esce.ips.pt

Resumo

Esta comunicação pretende apresentar e analisar os principais resultados do estudo sobre o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional dos docentes de uma instituição de ensino superior. O objetivo geral é, assim, analisar de que forma se encontram “comprometidos” com a instituição e que tipo de comportamentos “extra-papel” desenvolvem, procurando ainda analisar em que medida os comportamentos de cidadania organizacional se relacionam com o comprometimento organizacional. Como técnica de recolha de dados foi utilizado o inquérito por questionário. A amostra é constituída por 46 profissionais. Os resultados sugerem que a diferente conjugação das dimensões do comprometimento (normativo, afetivo e instrumental), está na base de modelos diferentes ao nível dos comportamentos de cidadania organizacional. Os profissionais docentes desta instituição possuem diferentes níveis de comprometimento organizacional, os quais estão sustentados por, e em, diferentes comportamentos de cidadania organizacional.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Comportamentos de Cidadania Organizacional; Docentes, Ensino Superior.

Abstract

This paper seeks to present, analyse and reflect on the main findings of a study on organisational commitment and organisational citizenship behaviours of teachers of an higher education institution. The overall objective is therefore to analyse their ‘commitment’ to the institution and what kind of ‘extra-role’ behaviours they have developed, seeking further analyse the relationship between organisational citizenship behaviours and organisational commitment. This study examined how ‘committed’ the teachers are to the institution, as well as ‘extra-role’ behaviour as these are issues facing organisations today. The research method used was a survey. The sample was 46 professional. The results suggest that the different combination of organisational commitment shown by these professionals (i.e. normative, affective and instrumental) provides the basis for different models in terms of organisational citizenship behaviours. Teachers of this institution have different levels of organisational commitment, which are supported by different organisational citizenship behaviours.

Keywords: Organizational Commitment; Organizational Citizenship Behaviors; Teachers; Higher Education.



Capítulo I: Recursos Humanos

1. Introdução

O contexto de crise económico, financeiro e social que as sociedades atuais estão a enfrentar tem provocado uma maior insegurança laboral para os trabalhadores, a quem é exigida mais flexibilidade e maior multifuncionalidade, extinguindo-se o “emprego para a vida”. Neste contexto, invoca-se a necessidade dos trabalhadores se manterem empregáveis para, caso sejam despedidos, reunirem condições para se empregarem noutra organização.

Deter profissionais comprometidos com a organização representa uma vantagem competitiva, sendo, por isso, importante que as organizações compreendam como o comprometimento se desenvolve, se mantêm e influencia atitudes, valores e comportamentos. Meyer and Allen (1997) defendem que a investigação sobre o comprometimento organizacional não perde relevância, ainda que se encontre limitada pelas permanentes mudanças que estão a ocorrer e que afetam a configuração das organizações.

Intimamente associados ao comprometimento organizacional surgem os comportamentos de cidadania organizacional. Estes constituem comportamentos discriionários, não diretamente reconhecidos pelo sistema formal (de recompensas ou outro), que contribuem para um melhor funcionamento da organização (Organ, 1988). Apesar de não haver consensualidade quanto à importância do comprometimento organizacional na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional, encontramos, porém, estudos que revelam associações entre as dimensões de ambos os construtos (Organ, 1988; Shore & Wayne, 1993).

Os comportamentos de cidadania organizacional são hoje vistos como comportamentos necessários para a sobrevivência das organizações. Os profissionais não podem limitar-se apenas a executar as tarefas definidas na descrição de funções. Toda e qualquer organização “que dependa apenas de comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” (Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. e Cabral-Cardoso, C., 2007). Num ambiente competitivo haverá necessidade de outros comportamentos (espontâneos, cooperativos e inovadores) que contribuam para responder às contingências e imprevisibilidades, de forma a melhor alcançarem os seus objetivos.

Considerando o objetivo principal desta comunicação – análise da relação entre comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, de modo a verificar se as dimensões do comprometimento são ou não explicativas destes comportamentos – procurar-se-á analisar ambos os conceitos nas suas principais componentes.

Estruturalmente, apresentamos inicialmente o enquadramento teórico, seguido da apresentação da metodologia, finalizando com a apresentação dos resultados.

2. Revisão da Literatura

Neste ponto, apresenta-se-ão os principais contributos teóricos sobre o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

2.1. Comprometimento Organizacional

Num contexto de maior fragilidade laboral para os trabalhadores, marcado pela perda do valor “trabalho”, exige-se das pessoas, mas também das organizações, maior

adaptabilidade e compromisso. Este objetivo possui maiores probabilidades de realização se tivermos em consideração um vetor estruturante da gestão – o comprometimento dos profissionais com a organização.

O comprometimento organizacional enquanto área de investigação tem estado no centro do debate desde meados dos anos 70 do século passado, sobretudo por parte dos investigadores da área do comportamento organizacional, tendo sido utilizado para analisar a relação de vinculação entre o indivíduo e a organização. Meyer et al. (1997) definem comprometimento organizacional como o estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, o qual tem efeitos sobre a sua decisão de continuar ou não nessa mesma organização.

2.1.1. Comprometimento organizacional: dos modelos unidimensionais aos modelos multidimensionais

O estudo do comprometimento organizacional desdobra-se numa variedade de perspetivas, que postulam divergências face às diferentes facetas do conceito, mas, postulam também convergências na necessidade de considerá-lo um processo dinâmico com implicações no alcance dos objetivos da organização.

O comprometimento organizacional foi, inicialmente, analisado como um construto unidimensional, reconhecendo-se, porém, atualmente, a sua multidimensionalidade (Meyer et al., 1991). No âmbito dos modelos unidimensionais destacam-se as análises de Becker (1960), Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P (1974) e de Wiener (1982). No âmbito dos modelos multidimensionais destaca-se a análise de Meyer et al., (1991, 1997).

Becker (1960) refletiu sobre o comprometimento organizacional na vertente instrumental. O comprometimento remete para a tendência que o indivíduo tem para desenvolver a sua atividade com base numa escolha entre permanecer ou sair da organização em função da análise aos custos associados à sua permanência/saída. Assim, o indivíduo irá permanecer na organização enquanto o benefício que daí advém for superior ao custo de sair.

Porter et al. (1974) refletiu sobre o comprometimento organizacional na vertente afetiva. Este consiste num fenómeno estrutural que resulta da relação entre o indivíduo “comprometido” (identificado e envolvido) com a organização, o qual é caracterizado por três aspetos principais: deve fazer um esforço considerável em prol da organização; deve aceitar os valores e os objetivos da organização; e tem de desejar permanecer na organização.

Wiener (1982) refletiu sobre o comprometimento organizacional na vertente normativa. O comprometimento organizacional é um fenómeno estrutural que advém de pressões normativas para agir de acordo com os objetivos e os interesses da organização. Neste sentido, as normas da organização tendem a moldar o comportamento do indivíduo em função do seu interesse (organização).

O desenvolvimento da perspetiva unidimensional do comprometimento organizacional, que reflete diferentes abordagens da relação indivíduo/organização, conduziu ao aparcimento das perspetivas multidimensionais. Estas perspetivas vêm determinar a existência de várias dimensões do conceito, as quais possuem diferentes componentes, bem como diferentes causas e diferentes consequências associadas ao mesmo.

A perspectiva multidimensional de comprometimento organizacional de maior referência na literatura é o *Modelo das Três Componentes* de Meyer et al., (1991). Neste modelo, os indivíduos estão comprometidos através de relações sustentadas na afetividade, na normatividade e na instrumentalidade: relações de caráter emocional (afetivo); sentimentos de dever moral para com a organização (normativo); relações sustentadas num investimento pessoal com o objetivo de obter retorno (instrumental).

A dimensão afetiva incide no desejo do indivíduo permanecer na organização. Indivíduos com um forte comprometimento afetivo tendem a estar mais satisfeitos com o trabalho que desenvolvem, contribuindo de forma empenhada para que a organização alcance os seus objetivos – permanecem na organização, e não perspetivam sair. A dimensão normativa incide na obrigação moral que os indivíduos têm para com a organização. Indivíduos com comprometimento normativo elevado tendem a realizar o trabalho com competência, mas sem grande entusiasmo e empenho – permanecem na organização enquanto persistir esta obrigação moral. A dimensão instrumental remete para aspetos relacionados com a necessidade de permanecer na organização. Indivíduos com comprometimento instrumental elevado são dedicados e esforçados no trabalho, procurando simplesmente satisfazer os seus objetivos pessoais – permanecem na organização até encontrarem alternativas ou se os custos da saída forem elevados (Nascimento, J., Lopes, A., Salgueiro, M., 2008).

As três componentes do comprometimento organizacional devem ser analisadas em simultâneo de forma a permitir uma melhor compreensão da relação indivíduo/organização. A análise da relação entre as componentes do comprometimento organizacional não são consensuais, havendo quem defenda a existência de inter-relações e quem defenda a inexistência de relações entre as suas componentes.

2.1.2. Comprometimento organizacional: causas e consequências

No centro do debate sobre o comprometimento organizacional estão os estudos sobre a inter-relação entre o comprometimento organizacional e demais variáveis, procurando identificar causas e consequências.

No que diz respeito às causas do comprometimento organizacional, Meyer et al., (1997) fazem uma análise que remete para três modelos: os causais, os processuais, os das políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Nos modelos causais inserem-se os estudos que destacam as variáveis sociodemográficas e profissionais como o sexo, idade, antiguidade, habilitações académicas, traços de personalidade, etc.) e as características da função (autonomia, perfil da função, segurança no trabalho, etc.) como aquelas que possuem importância na explicação do comprometimento organizacional (Mathieu & Zagac, 1990; Angle & Perry, 1981).

Nos modelos processuais inserem-se os estudos que destacam as variáveis processuais (*percepção de suporte organizacional* – percepção que o indivíduo tem de que o seu trabalho é valorizado pela organização e que ela se preocupa consigo; e *percepção de justiça organizacional* – percepção que o indivíduo tem da justiça dos procedimentos na tomada de decisão pela organização) como aquelas que revelam ter influência significativa no comprometimento organizacional (Meyer & Smith, 2000).

Nos modelos das políticas e práticas de gestão de recursos humanos inserem-se os estudos que destacam as variáveis da gestão de pessoal. O seu impacto no comprometimento organizacional é determinado pela percepção/avaliação que os

indivíduos têm/fazem da coerência e adequação dessas políticas e práticas ao sistema organizativo (Lee & Farh, 1999) – devem ser coerentemente associadas à estratégia de negócio da organização. Para Meyer et al., (2000) as políticas e práticas de gestão de recursos humanos podem constituir-se como instrumentos impulsionadores de comprometimento, se evidenciarem apoio, justiça e equidade.

No que se refere às consequências do comprometimento organizacional, Tavares (2001) postula uma abordagem que remete para três aspetos distintos no comportamento dos indivíduos na organização, essencialmente, no que diz respeito à diminuição do absentismo, melhoria do desempenho e desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional (Tavares, 2001).

A este nível, Rego e Souto (2004) identificam uma menor tendência para o *turnover* e o absentismo, e um maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania, nos indivíduos sobretudo comprometidos afetivamente com a organização.

Segundo Shore et al., (1993) é possível constatar relações positivas e estatisticamente significativas entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional. Já Organ (1988) corroborou a existência de correlações significativas com o comprometimento afetivo, mas também com o normativo.

2.2. Comportamentos de cidadania organizacional

Em contextos dinâmicos e competitivos, caracterizados pela permanente mudança, as organizações tendem, cada vez mais, a afastar-se de estruturas rígidas e demasiado hierarquizadas, apostando no trabalho em equipa e ao espírito de entreajuda e cooperação entre seus membros. Precisam, pois, ter uma força de trabalho cada vez mais “comprometida” com a organização, mas também de profissionais polivalentes e flexíveis que desenvolvam ações inovadoras, espontâneas e cooperantes que vão além dos requisitos exigidos pelos conteúdos funcionais – comportamentos extra-papel.

Múltiplas investigações têm sido desenvolvidas sobre os diversos construtos abrangidos sob a designação de comportamentos extra-papel, sendo que a mais consensual tem sido a de Organ (1988). Organ designa-os por *comportamentos de cidadania organizacional*, ou seja, comportamentos discriionários, não exigidos formalmente pela função, mas que promovem o funcionamento da organização, contribuindo para o aumento da sua eficácia (Organ, 1988). Os comportamentos de cidadania organizacional podem manifestar-se de diferentes formas: apoio aos vários atores organizacionais (clientes e colegas); defesa da organização no exterior e divulgação da sua imagem; defesa dos interesses da organização; apresentação espontânea de sugestões construtivas (Esteves, 2008).

A definição de comportamentos de cidadania organizacional de Organ (1988) tem três pontos-chave: a discriionariedade, a não-recompensa e a eficácia. A *discriionariedade* remete para um comportamento que não está prescrito no papel ou na descrição de funções – ações que não são obrigatórias, executadas por escolha pessoal. A questão que se coloca é que muitos dos comportamentos remetidos para os comportamentos de cidadania organizacional são, não raras vezes, considerados parte integrante da função. A *não-recompensa* tem subjacente que os comportamentos de cidadania organizacional deveriam estar desprovidos de qualquer retorno tangível para o trabalhador. A questão é que existem comportamentos de cidadania organizacional que podem influenciar a chefia,

incentivando a futuras recompensas, promoções ou aumentos salariais. Apesar da definição implicar comportamentos não afetos a recompensas, estes comportamentos podem suscitar recompensas indiretamente. Face aos problemas evidenciados por estes dois atributos (discrecionalidade e não recompensa), Organ (1997) manteve apenas o atributo da eficácia. O conceito de comportamentos de cidadania organizacional remete para os comportamentos que, globalmente no seu conjunto, contribuem para a eficácia organizacional.

O conceito foi, então, redefinido, passando a significar o comportamento que contribui para a permanência e para melhoria do contexto (sobretudo social e psicológico) que apoia o desempenho da tarefa (Organ, 1997). O *desempenho na tarefa*, refere-se à "eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente por meio de implementação de uma parte do seu progresso tecnológico, seja indirectamente proporcionando-lhe materiais ou serviços necessários" (Borman e Motowidlo, 1997 cit in Rego, 2002:99). O *desempenho contextual* remete para as acções que não estão directamente relacionadas com as principais funções, mas que contribuem igualmente para a eficácia organizacional já que modelam o contexto organizacional, social e sociológico que serve de base para o desenvolvimento das actividades e dos processos da tarefa (por exemplo, ajuda a colegas, defesa da reputação da organização, bons relacionamentos interpessoais, assunção de novas responsabilidades (Cunha et al., 2007).

A principal vantagem em considerar estes comportamentos como processos de desempenho contextual (mantendo o atributo de eficácia e não considerando a discrecionalidade e a não-recompensa da tradicional definição de Organ) consiste na possibilidade de deixar de haver limites para saber se um dado comportamento é ou não parte integrante do cargo, pois deixa de haver preocupação com uma possível recompensa adicional a auferir pelo indivíduo que deu o tal contributo.

Os comportamentos de cidadania organizacional têm sido apresentados como constructo multidimensional, sendo frequentemente analisados com base em cinco dimensões (e.g. Organ, 1988; Konovsky e Organ, 1996): altruísmo – o indivíduo ajuda pessoas específicas com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes; conscienciosidade – a pessoa executa a função superando os requisitos mínimos ou, pelo menos, os requisitos esperados; cortesia – a pessoa comporta-se de modo a prevenir a ocorrência de problemas com os outros; desportivismo – o indivíduo evita queixas perante os problemas, tolerando circunstâncias incómodas sem lamentos excessivos; virtude cívica – a pessoa revela envolvimento e participação responsável na vida política da organização (Ribeiro, 2009).

2.3. Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional

Para Meyer et al., (1997) os comportamentos de cidadania organizacional, bem como outros comportamentos relacionados com o trabalho e com o bem-estar do trabalhador, estão sustentados em comportamentos de comprometimento organizacional, podendo ser analisados como suas consequências.

Os comportamentos de cidadania organizacional implicam comportamentos extra-papel (e.g. oferecer ajuda aos colegas, voluntariar-se para atividades especiais, ter iniciativa para fazer sugestões e para solucionar problemas). Contudo, os limites entre o comportamento na função e extra-função são muito ténues – o que por alguns é considerado comportamento de cidadania organizacional, por outros é considerado como comportamento intrínseco à função.

Meyer et al. (1997) confirmam correlações diferentes entre as dimensões do comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, destacando sobretudo a correlação entre indivíduos com comprometimento afetivo (e com menor intensidade o normativo) e comportamentos de cidadania organizacional. Os autores referem que um comprometimento afetivo elevado traz benefícios pessoais, nem que seja por trabalhar num ambiente pelo qual se nutre sentimentos positivos, destacando ainda os benefícios de um comprometimento afetivo forte, por ter implicações positivas nos níveis de *stress* (Meyer et al., 1997).

Na mesma linha de abordagem estão Organ e Ryan (1995), os quais reconhecem o comprometimento organizacional afetivo como forte preditor dos comportamentos de cidadania organizacional, nomeadamente do altruísmo, e Rego e Souto (2004) para quem o comprometimento afetivo e normativo levam a comportamentos de cidadania organizacional (quanto mais um sujeito está ligado emocionalmente à organização, mais tenderá a comportar-se como bom profissional e a construir um sentimento de lealdade para com a organização). Já o comprometimento instrumental originará apenas o desempenho do papel formalmente exigido.

As consequências do comprometimento organizacional revelam-se positivas, conduzindo a comportamentos desejáveis, tanto para a organização como para o trabalhador. O comprometimento organizacional determina em grande medida o próprio funcionamento das organizações, pois constitui os alicerces da relação indivíduo/organização. As relações que mantêm com os comportamentos de cidadania organizacional, e os impactos ao nível da melhoria da eficácia organizacional, permite considerá-lo um eixo estruturante da gestão das organizações em contextos de mudança.

3. Metodologia

Esta investigação tem subjacente uma matriz confirmatória, sustentada na formulação de hipóteses sobre a relação entre comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional dos docentes de uma instituição de ensino superior.

Para a recolha de informação aplicou-se um inquérito por questionário aos docentes. A amostra é constituída por 49 docentes – taxa de resposta de 35%. A análise dos dados foi feita através do programa SPSS (Maroco, 2007).

Através do inquérito por questionário recolheu-se informação sobre a caracterização sociodemográfica dos docentes (idade; sexo; categoria profissional; habilitações, vínculo profissional; antiguidade), o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e

instrumental); e os comportamentos de cidadania organizacional (altruísmo; conscienciosidade; cortesia; desportivismo; virtude cívica).

O *comprometimento organizacional* foi analisado pela adaptação à realidade portuguesa (Nascimento et al., 2008) do modelo de Meyer et al., (1997), "Organizational Commitment Questionnaire". O questionário pretende medir as três dimensões do comprometimento organizacional através de 19 itens. Os *comportamentos de cidadania organizacional*, foram analisados através do questionário utilizado por Ribeiro (2009). O questionário permite medir os comportamentos de cidadania organizacional nas cinco dimensões através de 17 itens.

Tendo por base o enquadramento teórico apresentado, formalizaram-se cinco hipóteses:

- H1: Há uma associação positiva e estatisticamente significativa entre o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental.
- H2: A componente afetiva do comprometimento apresenta níveis superiores relativamente ao comprometimento normativo e instrumental.
- H3: Há uma associação positiva e estatisticamente significativa entre os comportamentos de cidadania organizacional e o comprometimento afetivo.
- H4: Há uma associação positiva e estatisticamente significativa entre os comportamentos de cidadania organizacional e o comprometimento normativo.
- H5: Há uma associação positiva e estatisticamente significativa entre os comportamentos de cidadania organizacional e o comprometimento instrumental.

4. Resultados

Seguidamente apresentar-se-ão os resultados principais relativamente às hipóteses formuladas. Antes, porém, apresentamos a caracterização sociodemográfica dos inquiridos.

A amostra é constituída por profissionais maioritariamente do sexo feminino (57,1%); situados principalmente entre os 31 e os 40 anos (42,9%); com antiguidade elevada (mais de 50% está há mais de 11 anos na instituição); com habilitações ao nível do mestrado (32,6%) e do doutoramento (30,6%); preferencialmente com vínculo contratual de tempo integral (69,3%); pertencentes maioritariamente à categoria dos professores adjuntos (48,9%) e dos assistentes (38,6%).

4.1. Comprometimento organizacional

No que diz respeito às componentes do comprometimento organizacional, fez-se uma *Análise Fatorial de Componentes Principais* a cada construto do comprometimento tendo por objetivo analisar a consistência interna das escalas (Maroco, 2007).

Os resultados da tabela 1 confirmam a obtenção de 3 fatores principais com valores significativos, dispersos entre 0,61 ("como já dei tanto a esta instituição, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra") e 0,89 ("esta instituição tem um grande significado pessoal para mim").

Tabela 1: Análise Fatorial sobre Comprometimento Organizacional

COMPROMETIMENTO AFETIVO	
1. Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta instituição	0,4
2. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim	0,4
3. Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta instituição	0,4
4. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus	0,4
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição	0,4
6. Sinto-me como fazendo parte desta instituição	0,4
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL	
7. Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta instituição	0,4
8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição,	0,4
9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída	0,4
10. Neste momento manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material	0,4
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez	0,4
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste	0,4
13. Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar	0,4
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	
14. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação	0,4
15. Sinto que tenho dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente	0,4
16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim sinto que não seria correto deixar esta	0,4
17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora	0,4
18. Esta instituição merece a minha lealdade	0,4
19. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição	0,4

Método de Extração: Análise das Componentes Principais, Método Varimax: Varimax com normalização Kaiser.

Fonte: Autor

É possível afirmar que, globalmente, os docentes estão muito comprometidos com a instituição onde trabalham (tabela 2). O valor médio global para o comprometimento organizacional (4,898) apresenta valores superiores ao valor médio da escala (3,5).

Tabela 2: Média das Dimensões de Comprometimento Organizacional

DIMENSÕES	Média
Comprometimento Afetivo	5,060
Comprometimento Normativo	4,755
Comprometimento Instrumental	4,702
Comprometimento Global	4,898

Fonte: Autor

A dimensão do comprometimento mais destacada, em média, foi a afetiva (5,060), seguida da normativa (4,755). Estes resultados vêm na mesma linha do verificado por Ferreira (2005), e confirmam que os docentes estão nesta instituição, essencialmente, porque "desejam e gostam", permanecendo nela porque consideram ser "o correto", o que sugere um sentimento de lealdade para com a instituição. Confirma-se, assim, a **hipótese 2** – a componente afetiva manifesta-se com um grau de comprometimento superior relativamente à normativa e à instrumental.

Para McFarlane e Tetrick (1991) esta situação favorece a instituição já que indivíduos comprometidos afetiva e normativamente revelam uma atitude mais positiva perante o trabalho, resultando em melhores desempenhos individuais que irão maximizar os resultados organizacionais.

A dimensão instrumental apresenta valores médios (4,702) bastante próximos da dimensão normativa. Assim, uma parte importante destes profissionais perspetiva a sua permanência na instituição enquanto os custos da mudança forem elevados.

4.2. Comportamentos de cidadania organizacional

No que se refere aos comportamentos de cidadania organizacional fez-se uma *Análise Fatorial de Componentes Principais*, a cada construto dos comportamentos de cidadania organizacional com o objetivo de verificar a consistência interna das escalas (Maroco, 2007).

O estudo corrobora a obtenção de 5 fatores principais, com valores que se situam entre 0,64 ("preocupa-se em preservar a imagem da organização") e 0,84 ("respeita os direitos e regalias das outras pessoas") (tabela 3).

Tabela 3: Análise Fatorial Confirmatória sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional

Altruísmo	
1. Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos	0,80
2. Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho	0,74
3. Ajuda as pessoas que estiveram ausentes	0,77
4. Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho	0,68
Desportivismo	
5. Está sempre a queixar-se de assuntos triviais	0,81
6. Mostra má-vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização	0,79
7. Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz	0,85
8. Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho	0,81
Cortesia	
9. Respeita os direitos e regalias das outras pessoas	0,84
10. Evita criar problemas aos outros	0,79
11. Não abusa dos direitos dos direitos e regalias	0,78
Conscienciosidade	
12. É sempre pontual	0,78
13. A sua assiduidade está acima da média	0,80
14. Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho	0,83
Virtude cívica	
15. Mantem-se informado acerca do que vai acontecendo na organização	0,69
16. Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização	0,72
17. Preocupa-se em preservar a imagem da organização	0,64

Método de Extração: Análise das Componentes Principais. Método Varimax: Varimax com normalização Kaiser.

Fonte: Autor

No que se refere ao grau de comportamentos de cidadania organizacional, os docentes desta instituição apresentam valores maioritariamente positivos em todas as dimensões. Realce para a componente "desportivismo" e "cortesia" que obtiveram valores bastante significativos no grau "muito positivo" da escala de comportamento de cidadania

organizacional. As demais dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional apresentam, na sua globalidade, níveis elevados e positivos (tabela 4).

Tabela 4: Comportamentos de Cidadania Organizacional

VARIÁVEIS	GRAU	INTERVALO	FREQUÊNCIA
ALTRUISMO	Muito Negativo	4-8	0
	Moderadamente Negativo	9-12	2
	Moderadamente Positivo	13-16	11
	Positivo	17-24	28
	Muito Positivo	25-28	8
	Total		49
DESPORTIVISMO	Muito Negativo	4-8	2
	Moderadamente Negativo	9-12	5
	Moderadamente Positivo	13-16	9
	Positivo	17-24	16
	Muito Positivo	25-28	17
	Total		49
CORTESIA	Muito Negativo	3-6	1
	Moderadamente Negativo	7-10	6
	Moderadamente Positivo	11-14	9
	Positivo	15-18	17
	Muito Positivo	19-21	16
	Total		49
CONSCIENCIOSIDADE	Muito Negativo	3-6	1
	Moderadamente Negativo	7-10	3
	Moderadamente Positivo	11-14	10
	Positivo	15-18	27
	Muito Positivo	19-21	8
	Total		49
VIRTUDE CÍVICA	Muito Negativo	3-6	0
	Moderadamente Negativo	7-10	2
	Moderadamente Positivo	11-14	15
	Positivo	15-18	23
	Muito Positivo	19-21	9
	Total		49

Legenda: Nº Variáveis (A - 4; D - 4; C - 3; Co - 3; VC - 3); Pontuação Máxima (A - 28; D - 28; C - 21; Co - 21; VC - 21)

Fonte: Autor

4.3. Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional

Seguidamente analisou-se a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e o comprometimento organizacional através do *Coefficiente de Correlação de Pearson* e do *Coefficiente de Alpha de Cronbach's*.

Os resultados da tabela 5 revelam uma elevada consistência interna da escala aplicada ao comprometimento organizacional (entre 0,876 e 0,921 nas três componentes) e aos comportamentos de cidadania organizacional (entre 0,798 e 0,901 nas cinco dimensões). De referir que a dimensão "desportivismo" se correlaciona negativamente com todas as componentes da cidadania organizacional.

Tabela 5: Correlações entre variáveis

Pearson Correlation	CCO Altruísmo	CCO Desportivis.	CCO Conscienci.	CCO Cortesia V.C.	CCO Afetivo	CCO Normativo Instrumental
CCO Altruísmo	,901					
CCO Desportivis.	-,521**	,876				
CCO Conscienci.	,386**	-,233*	,862			
CCO Cortesia	,402**	-,245	,497**	,870		
CCO V.C.	,662**	-,277	,399**	,559**	,798	
CO Afetivo	,544*	,131	,356	,300	,445*	,921
CO Normativo	,278	-,233*	,086	,143	,403	,729**
CO Instrumental	-,098	,111	-,248	-,192	-,112	,113
						,570*
						,876

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Autor

Os resultados remetem para uma associação positiva e estatisticamente significativa entre o comprometimento afetivo, normativo e instrumental, confirmando a **hipótese 1**. Explicitando, a dimensão afetiva apresenta uma correlação positiva elevada e estatisticamente significativa com a normativa ($r=0,729$, $p<0,01$) e relativamente mais baixa com a instrumental ($r=0,453$, $p<0,05$). A dimensão normativa apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa, mas moderada, com a instrumental ($r=0,570$, $p<0,01$). Estes resultados estão em sintonia com os resultados de outros estudos: de Meyer et al., (1997) e de Rego e Souto (2004) relativamente à correlação entre a componente afetiva e normativa; de Nascimento et al. (2008) relativamente à correlação entre a componente normativa e instrumental; de Mankanjee et al. (2006) relativamente à correlação entre a componente afetiva e instrumental.

Com o objetivo de testar as hipóteses 3, 4 e 5, analisou-se a associação entre os comportamentos de cidadania organizacional e o comprometimento organizacional, procurando aferir a intensidade da associação.

Neste estudo verificou-se uma correlação positiva entre comprometimento afetivo e comportamentos de cidadania organizacional. Especificando, verificou-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional "altruísmo" e "virtude cívica" (respetivamente $r=0,544$ e $r=0,445$), e uma relação positiva (linear moderada) mas não estatisticamente significativa do comprometimento afetivo com o "desportivismo" ($r=0,131$), a "conscienciosidade" ($r=0,356$) e a "cortesia" ($r=0,300$). Conclui-se que o comprometimento afetivo difere com os comportamentos de cidadania organizacional nas suas dimensões, confirmando a **hipótese 3**. Estes resultados vêm no mesmo sentido dos estudos de O'Reilly e Chatman (1986), de Meyer, Allen e Smith (1997), de Organ e Ryan (1995), os quais constatarem correlações positivas entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional, com grande importância preditiva na sua explicação.

No que se refere ao comprometimento normativo e instrumental, os resultados sugerem a rejeição das hipóteses 4 e 5, pois estas dimensões apresentam correlações

maioritariamente negativas com os comportamentos de cidadania organizacional (algumas com significância estatística).

No comprometimento normativo verificaram-se maioritariamente correlações positivas. Todavia nos comportamentos de cidadania organizacional "desportivismo" revelou-se uma negatividade com significância estatística ($r=-0,233$). Explicitando, o comprometimento normativo revelou correlação positiva com os comportamentos "altruísmo" ($r=0,278$), "conscienciosidade" ($r=0,86$), "virtude cívica" ($r=0,403$) e "cortesia" ($r=0,143$). Não se confirma a **hipótese 4**. Existe uma associação positiva, mas tendencialmente fraca, entre o comprometimento normativo e a maioria dos comportamentos de cidadania organizacional, mas esta relação não é positiva com a dimensão "desportivismo". Estes resultados vêm no mesmo sentido do defendido por O'Reilly e Chatman (1986) e por Rego e Souto (2004) para quem o comprometimento normativo possui correlações positivas com os comportamentos de cidadania organizacional, tendo importância preditiva na sua explicação (apesar de ser em menor escala que o comprometimento afetivo).

No comprometimento instrumental verificaram-se maioritariamente correlações negativas, com exceção do comportamento de "desportivismo" que revelou uma positividade, mas sem significância estatística ($r=0,111$). Explicitando, o comprometimento normativo revelou correlação negativa com os comportamentos "altruísmo" ($r=-0,098$), "conscienciosidade" ($r=-248$), "virtude cívica" ($r=-0,112$) e "cortesia" ($r=-0,192$). Concluímos, assim, pela não confirmação da **hipótese 5** (verifica-se uma associação positiva, mas fraca, entre o comprometimento normativo e a dimensão "desportivismo", mas esta relação não é positiva com as restantes dimensões). Estes resultados vêm no mesmo sentido do defendido por Meyer et al., (1997), para quem o comprometimento instrumental está pouco ou negativamente correlacionado com os comportamentos de cidadania organizacional, não detendo importância preditiva na sua explicação.

Em síntese, os resultados apresentados evidenciam que os indivíduos com níveis superiores de comprometimento organizacional tendem a assumir, mais frequentemente, comportamentos de cidadania organizacional (Organ e Ryan, 1995; Jarros, 2007). Se o comprometimento tem implícito uma atitude em prol do desenvolvimento da organização, então esta atitude vai no sentido da prática de comportamentos de cidadania organizacional – o comprometimento organizacional (essencialmente na dimensão afetiva e normativa) revelou-se um potencial preditor dos comportamentos de cidadania organizacional.

5. Conclusão

O objetivo principal desta investigação centrou-se na análise do comprometimento organizacional e dos comportamentos de cidadania organizacional dos docentes de uma instituição de ensino superior. Os docentes revelaram possuir elevados níveis de comprometimento organizacional e de comportamentos de cidadania organizacional. Eis as principais conclusões:

- os docentes possuem um comprometimento elevado relativamente à instituição,
- a dimensão afetiva possui níveis mais elevados do que as restantes componentes do comprometimento: os profissionais permanecem nesta instituição, essencialmente porque "desejam e gostam".

- apesar da importância de todas as dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional, destaca-se a manifestação de comportamentos de “desportivismo” e “cortesia”;
- verifica-se uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional nas suas diferentes dimensões;
- os docentes comprometidos afetivamente com a instituição são altruístas (ajudam colegas que tiveram ausentes ou com sobrecarga de trabalho), conscienciosos (possuem níveis de assiduidade acima do normal, cumprido as regras e normas da organização com discrição), corteses (têm comportamentos que procuram prevenir ocorrência de problemas com os colegas), cívicos (possuem elevados níveis de participação e são responsáveis na vida política da organização) e desportivistas (não revelam apresentar uma grande resistência à mudança nem se absorvendo com assuntos triviais).
- a componente normativa do comprometimento está correlacionada, mas com fraca intensidade, com as componentes dos comportamentos de cidadania organizacional, com exceção da dimensão “desportivismo”;
- a componente instrumental apenas revelou estar positivamente correlacionada, mas sem significância estatística, na dimensão “desportivismo”.

Em suma, a conjugação das várias dimensões de comprometimento organizacional destes profissionais (normativo, afetivo e instrumental) revelaram diferentes tipos de comportamentos no que à cidadania organizacional se refere. Conclui-se, assim, que os docentes desta instituição possuem diferentes tipos de comportamentos de cidadania organizacional, os quais são sustentados e ancorados nas diferentes dimensões do comprometimento organizacional.

Referências

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organization commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C, e Cabral-Cardoso, C. (Eds.) (2007). Manual do comportamento organizacional e gestão, 6ª Edição, Lisboa: Editora RH.
- Esteves, M. T. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancários portugueses (Tese de Doutoramento em Gestão), Lisboa: ISCTE.
- Ferreira, M. F. (2005). Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão, (Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais), Braga: Universidade do Minho.
- Jarros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai 24 Journal of Organizational Behavior*, VI (4), 1-20.
- Konovsky, M.A. & Organ, Dennis W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Lee, C., e Farh, J.L. (1999). Gender effects in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 133-143.
- Makanjee C.R., Hartzler Y. F., Uys I.L. (2006). The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers. *Radiography* 12 (2), 118-126.
- Maroco J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo, 3ª edição.
- Mathieu, J. and Zagac, D. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organisational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McFarlane-Shore, L. e Tetrick, L.E. (1991). A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Meyer, J., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. e Allen, N. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*, California: Sage Publications.
- Meyer, J. e Smith, C. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: test of a mediation model. *Journal of Administrative Sciences, Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17 (4), 319-331.
- Nascimento, J., Lopes, A., Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a Validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o Contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- O'Reilly, C. e Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.
- Rego, A. e Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-43.
- Ribeiro, N. (2009). *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional* (Tese de Doutoramento em Gestão Industrial), Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Shore, L. M. e Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Ferreira, J. Neves, A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill, 307-333.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.