

Gestão de Recursos Humanos: Abordagens e Perspetivas

Editores

Margarida de Jesus

Carla Guerreiro Machado

Marisol Correia

Elidomar Alcoforado

Célia Ramos

TMS Conference Series

Coordenação editorial: José António C. Santos

Editores: Margarida de Jesus, Carla Guerreiro Machado, Marisol Correia, Elidomar Alcoforado, Célia Ramos

Copyright © 2018 Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo

Campus da Penha, 8005-139 Faro, Portugal

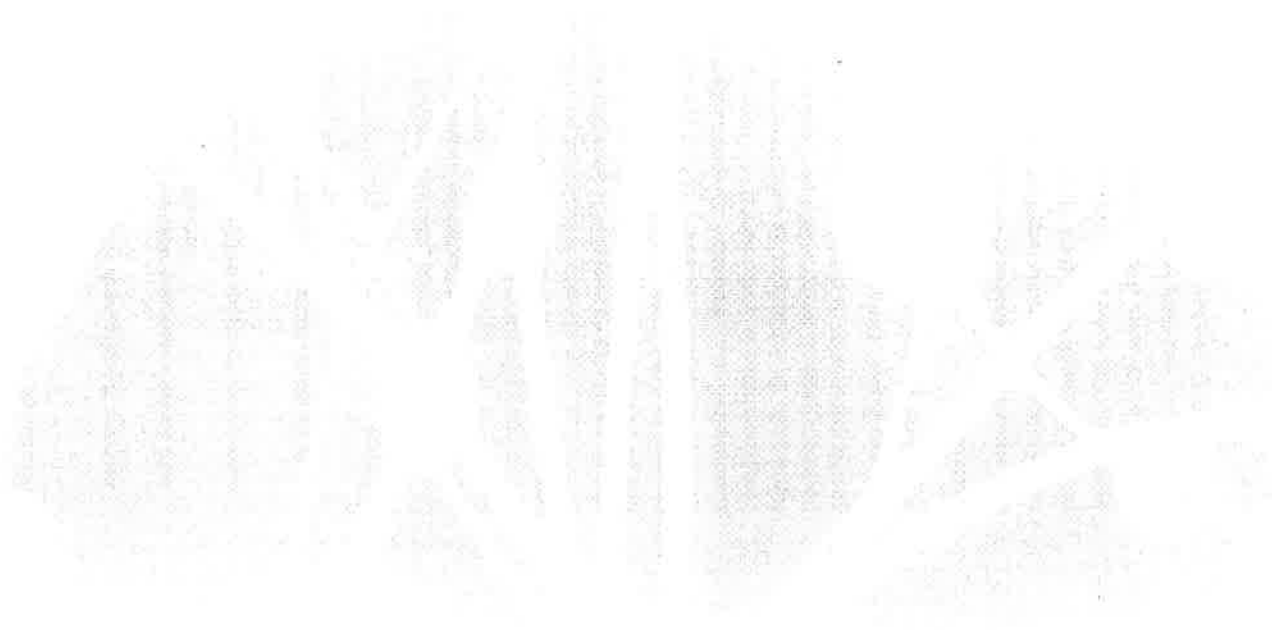
ISBN: 978-989-8859-55-6

Design capa: Ideias Frescas (ideiasfrescas.com)

Impressão: Gráfica Comercial, Loulé



Capítulo XIV



Atitudes no e perante o Trabalho: Comportamentos de Comprometimento e de Cidadania Organizacional

Attitudes at and towards Work: Commitment and Organizational Citizenship Behaviors

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

Pedro Cunha, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, Portugal, pcunha@ufp.edu.pt

Abílio Afonso Lourenço, Centro de Investigação em Psicologia e Educação da ESAH, privadoxy@gmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional na área da educação. Realizou-se um estudo de caso recorrendo à aplicação de um inquérito aos profissionais não-docentes de uma instituição de ensino superior. Responderam 127 profissionais, os quais são maioritariamente do sexo feminino, entre 40-49 anos, licenciados, com elevada antiguidade na organização. Os dados foram analisados através da técnica de modelos de equações estruturais (MEE). Os resultados indicam que os profissionais estão comprometidos, sobretudo a nível afetivo, e desenvolvem comportamentos de cidadania organizacional. Os diferentes tipos de comprometimento dão como resposta diferentes tipos de cidadania organizacional, sustentados no binómio comprometimento afetivo e normativo *versus* comprometimento instrumental. Ao nível prático, este estudo contribui para a formulação de estratégias de comprometimento e de cidadania organizacional por parte dos gestores destas instituições, apoiando a conceção de sistemas e práticas de gestão sustentadas na dimensão comportamental.

Palavras-chave: Comprometimento, Cidadania Organizacional, Ensino Superior; Profissionais Não-Docentes.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the education area. A case study was carried out through applying a survey to the non-teaching professionals of a higher education institution. The survey was answered by 127 professionals who are mostly female, between 40-49 years, with a undergraduate degree and high levels of seniority in the organization. The data were analyzed through the technique of structural equation models (SEM). The results show that the professionals are committed, especially at

the affective level, and develop behaviors of organizational citizenship. The different types of commitment give different types of organizational citizenship, based on the binomial affective and normative commitment versus instrumental commitment. At practical level, this study intends to contribute to the formulation of commitment strategies and organizational citizenship by the managers of educational institutions, supporting the design of systems and management practices based on the behavioral dimension.

Keywords: Commitment; Organizational Citizenship; Higher Education; Non-Teaching Professionals.

1. Introdução

Em contextos de crise, marcados profundamente pela *mudança*, as organizações devem (re)centrar as formas de gestão no desenvolvimento de políticas que valorizem os seus recursos humanos. A comunidade científica, sobretudo da área do comportamento organizacional, tem vindo a sublinhar a importância de colocar o estudo do *comprometimento* no centro do debate da investigação sobre a gestão e, mais especificamente, sobre a gestão de recursos humanos, já que aquele, se gerido proativamente, pode contribuir para a cidadania organizacional e para uma melhoria do desempenho dos indivíduos, grupos e organizações.

O comprometimento organizacional representa a relação de vinculação que se estabelece entre o indivíduo e a organização (Meyer & Allen, 1997; Allen & Meyer, 2000), sendo determinante para a decisão de nela permanecer. Assim, neste estudo, procura-se-á identificar e analisar os tipos e níveis de comprometimento que os profissionais revelam em contexto, os quais possibilitarão antever, em maior ou menor intensidade, a presença de comportamentos de cidadania organizacional. Estes comportamentos representam ações que vão para além do mero exercício da função. Representam comportamentos discriçionários e extra-papel que, embora não sejam recon

hecidos formalmente, contribuem para um melhor funcionamento da organização (Organ, 1988). São, hoje, vistos como fundamentais para as organizações, já que qualquer organização que dependa só de comportamentos prescritos é um sistema social frágil (Neves & Paixão, 2014) principalmente num ambiente como o atual, caraterizado pelo aumento da competitividade, da inovação e da qualidade.

Através desta investigação teórico-empírica, procura-se-á contribuir para uma melhor compreensão da dinâmica estabelecida entre os comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional. Mais especificamente, pretende-se identificar e analisar de que forma os comportamentos de comprometimento

organizacional estão (ou podem estar) na origem de diferentes tipos de comportamentos de cidadania organizacional.

Metodologicamente, realizou-se um estudo de caso com recurso a técnicas de natureza quantitativa pela aplicação de um inquérito por questionário a todos os profissionais não-docentes de uma Instituição de Ensino Superior.

O contributo deste estudo assenta na possibilidade que dá para o desenvolvimento e promoção de políticas e práticas de gestão, em geral, e de gestão de recursos humanos, em termos específicos, suportadas por processos de identificação e análise dos comportamentos e atitudes no e perante o trabalho, em contexto educativo.

Em termos estruturais, este estudo é constituído por quatro partes: na primeira, apresenta-se a revisão da literatura sobre o comprometimento e a cidadania organizacional; na segunda, sistematiza-se a estratégia metodológica adotada; na terceira, realiza-se a apresentação dos resultados; na quarta faz-se a discussão dos resultados e as conclusões.

2. Revisão da Literatura

2.1. Comportamentos de Comprometimento Organizacional

Sendo alvo de investigação desde a década de 70, o comprometimento organizacional tornou-se um eixo inquestionável na gestão das organizações. Os investigadores têm reconhecido a importância deste fenómeno, dando uma ênfase especial à configuração multidimensional do conceito – constructo com diferentes componentes –, desenvolvendo modelos teórico-empíricos que procuram sistematizar essa configuração (Meyer & Allen, 1997).

O comprometimento organizacional pode ser definido como a intensidade e a estabilidade da relação do indivíduo para com a organização em que trabalha, influenciando a decisão do profissional permanecer, ou não, nessa organização (Meyer & Allen, 1997), configurando-se numa relação ativa dos indivíduos na e para com a organização, no sentido de uma atuação em prol do sucesso da mesma (Silloto & Andrade, 2014). A conceitualização do comprometimento remete, não raras vezes, para a sua relevância enquanto processo que contribui para o desenvolvimento de cultura de desempenho (Shahid & Azhar, 2013), com implicações no aumento do *empowerment* (Kariuki & Kiambati, 2017), na diminuição do *turnover* (Ahmad, Shahzad, Rehman, Khan & Shad, 2010) e no desenvolvimento de uma atitude mais positiva perante o trabalho (McFarlane & Tetrick, 1991).

Enquanto configuração multidimensional, a perspetiva de maior relevo na análise do comprometimento é o *Modelo das Três Componentes*, o qual considera a existência de três dimensões: afetiva, normativa e instrumental (Meyer & Allen, 1997). Estas

dimensões estão associadas entre si e devem ser analisadas em simultâneo, permitindo uma melhor compreensão sobre o tipo e a intensidade da relação indivíduo/organização (Makanjee, Hartzer & Uys, 2006; Rego & Souto, 2004). A dimensão afetiva pressupõe a existência de relações de caráter emocional no vínculo entre indivíduo/organização. A dimensão normativa pressupõe a existência de sentimentos de obrigação moral para com a organização. A dimensão instrumental pressupõe a existência de relações baseadas na análise da relação custo/benefício (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008; Ferreira, 2005).

As instituições de ensino superior, pelas suas características próprias, tendem a potenciar a existência de diferentes níveis de comprometimento organizacional, principalmente porque congregam indivíduos com diferentes formações, categorias e carreiras, que atuam de forma interdependente, propiciando o confronto de diferentes objetivos e perspetivas. Por um lado, a desigual valorização social dos empregos, dos trabalhos e das atividades associadas, entre quem é docente e quem não é docente, as questões relacionadas com a divisão do trabalho, a autonomia na tomada de decisão e o diferente grau de responsabilidade associada são aspetos que podem estar na origem de níveis de comprometimento diferenciado. Por outro lado, os profissionais que assumem cargos de gestão na área do ensino tendem a incorporar mais facilmente os valores e os objetivos da organização, os quais estão frequentemente em harmonia com os seus próprios valores profissionais, apresentando níveis de comprometimento mais elevados.

A este nível, alguns estudos incidem na análise específica sobre o grupo dos docentes (Cordeiro, 2014; Bhatla, 2013; Hasani, Boroujerdi & Sheikhesmaeili, 2013). Sendo escassos os estudos, em contexto nacional, que analisam o comprometimento dos profissionais não-docentes, considerou-se importante refletir sobre esta realidade tanto mais que estes profissionais são agentes fundamentais na conceção e implementação de processos que suportam toda e qualquer estratégia organizacional.

2.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional

É fundamental que as organizações tenham, nos seus quadros, profissionais positivamente *comprometidos*, na mesma medida que é determinante que esses profissionais sejam polivalentes e flexíveis, atuando de forma inovadora, espontânea e cooperante ultrapassando, assim, os conteúdos funcionais definidos. Os comportamentos de cidadania enquadram-se nesta perspetiva, tendo subjacente uma clara manifestação de solidariedade profissional.

Os contributos iniciais (Smith, Organ & Near, 1983) abriram um amplo campo para a reflexão sobre os comportamentos de cidadania organizacional enquanto processo analítico fundamental da gestão das organizações e do comportamento humano nas organizações. São comportamentos discricionários, não exigidos, mas determinantes para o funcionamento da organização, reforçando a sua eficácia e produtividade (Rauf, 2014), o comprometimento (Organ & Ryan 1995; O'Reilly & Chatman, 1986), a satisfação, compromisso e lealdade ao trabalho (Bhatla, 2013), a perceção de justiça organizacional (Rauf, 2014) e o engajamento no trabalho pelo reconhecimento organizacional (Latha & Deepa, 2017).

Enquanto constructo multidimensional (Bogler & Somech, 2005), os comportamentos de cidadania organizacional apresentam cinco dimensões: altruísmo, conscienciosidade, cortesia, desportivismo e virtude cívica.

O *altruísmo* é um comportamento voluntário, muitas vezes unilateral, em que o profissional ajuda pessoas específicas com dificuldades ou tarefas organizacionalmente relevantes, bem como recém-chegados ou pessoas pouco qualificadas, sem esperar retribuição (Pourgaz, Naruei, & Jenaabadi, 2015).

A *conscienciosidade* é um comportamento que demonstra elevada dedicação ao trabalho superando os requisitos esperados desse mesmo exercício (Ribeiro, 2009). Os profissionais que exibem este comportamento são inesgotáveis na sua entrega, continuando a trabalhar mesmo nas piores condições, traduzindo a sua elevada conscienciosidade (Pourgaz *et al.*, 2015).

A *cortesia* é um comportamento característico de profissionais que se preocupam com a prevenção de possíveis riscos futuros. São profissionais reflexivos que tendem a prevenir, ou minimizar, os conflitos no grupo (Ribeiro, 2009) e respeitam os direitos dos outros informando-os previamente de qualquer ação importante (Castro, Armario & Ruiz, 2004).

O *desportivismo* é um comportamento que se baseia na tolerância a situações desconfortáveis e incómodas provenientes do ambiente organizacional. O indivíduo tende a evitar queixas perante os problemas e adapta-se às dificuldades sobrevalorizando os aspetos positivos da organização em detrimento dos seus aspetos negativos (Pourgaz *et al.*, 2015).

A *virtude cívica* está relacionada com as responsabilidades e funções ativas que os profissionais assumem enquanto cidadãos organizacionais. São profissionais que tendem a revelar níveis elevados de comprometimento e envolvimento, consequência da sua participação responsável na vida política da organização (Ribeiro, 2009) Um bom cidadão organizacional não deve só estar ciente das

questões do dia-a-dia, mas tem de refletir sobre elas, comentá-las e participar ativamente na sua resolução (Wang & Tasi, 2010).

Em suma, os comportamentos de cidadania organizacional consubstanciam-se em atividades que vão para lá do mero exercício formal das funções que estão prescritas, possibilitando que os profissionais desempenhem atividades em nome da organização com a qual estão comprometidos sem que a tal sejam obrigados.

2.3. Relação entre Comprometimento e Cidadania Organizacional

No que concerne à relação entre comprometimento organizacional e estrutura organizacional dos comportamentos de cidadania, as perspetivas são muitas e variadas, havendo mesmo quem a contrarie (Khaleh & Naji, 2016). Todavia, a perspetiva dominante converge na existência de relação, em maior ou menor escala, entre os dois constructos. Argumentam os seus defensores que os profissionais comprometidos esforçam-se mais discricionariamente no trabalho, criando valor para a organização ao contribuírem para a melhoria do bem-estar pessoal e organizacional (Meyer & Allen, 1997), o aumento da eficácia e da eficiência das atividades organizacionais (Bisotoon, Khabat & Seddegh, 2013) e a maximização da performance individual e organizacional (Shahid & Azhar, 2013, Rego & Souto, 2004).

Meyer e Allen (1997) confirmaram a existência de relações positivas entre o comprometimento afetivo, e em menor escala o comprometimento normativo, com os comportamentos de cidadania organizacional. Shore e Wayne (1993), num estudo sobre a relação entre o comprometimento organizacional e o suporte organizacional percebido pelos profissionais (trabalhadores e seus supervisores diretos) de uma grande empresa multinacional dos Estados Unidos da América, constataram relações positivas, significativas, entre o comprometimento afetivo e a perceção de suporte organizacional com os comportamentos de cidadania organizacional de altruísmo e de cortesia. Inversamente, o comprometimento instrumental apresentou relações negativas com esses mesmos constructos.

Estes resultados estão de acordo com as perspetivas de Organ (1990) e Rego e Souto (2004). O primeiro constatou a existência de correlações significativas com o comprometimento afetivo e normativo, confirmando ainda que a teoria das trocas sociais fornece uma estrutura conceitual importante para a análise da perceção de suporte organizacional (Organ, 1990). Os segundos, num estudo comparativo entre organizações portuguesas e brasileiras onde procuraram identificar como as perceções dos indivíduos acerca de seis características organizacionais autênticas explicam as dimensões do comprometimento organizacional, identificaram um maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania sobretudo nos

indivíduos comprometidos afetivamente, sendo que os fatores que fornecem uma maior predição para esses comportamentos são o espírito de camaradagem, credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Neste sentido, quanto maior for a ligação afetiva, maior propensão haverá para comportamentos de “bom profissional”, consolidando-se um sentimento de lealdade. No caso de comprometimento instrumental, comportamentos e desempenhos cingir-se-ão apenas ao formalmente exigido (Rego & Souto, 2004).

Neste âmbito, a investigação de Kariuki e Kiambati (2017) sobre os trabalhadores sem funções de gestão de uma empresa do setor da transformação do Quénia concluiu que o comprometimento tem uma relação positiva significativa com os comportamentos de cidadania organizacional e com o *empowerment*, constatando, também, que o comprometimento é uma dimensão mediadora da relação entre o *empowerment* e a performance da organização. Já Danish e Shahid (2015) concluíram pelo impacto positivo do comprometimento afetivo no desempenho extra-papel dos trabalhadores do setor bancário em Lahore (Paquistão). Conclusões idênticas obtiveram Ghosh, Reio e Haynes (2012) no estudo que desenvolveram em organizações corporativas com programas formais de orientação pertencentes a diferentes setores industriais (serviços, alimentação, produtos de consumo), os quais constataram que a dimensão afetiva do comprometimento desempenha um papel fundamental na intenção dos *mentors* e dos *protégés* se engajarem em comportamentos de cidadania organizacional.

Considerando as dimensões de cidadania organizacional dos administradores de uma escola secundária em Zahedan (Irão), Pourgaz *et al.* (2015) identificaram relações positivas entre conscienciosidade, desportivismo, virtude cívica, cortesia e o comprometimento organizacional. Resultados similares encontraram Jafari, Sadeghi e Khodayari (2011) sobre os profissionais de um Hospital no Teerão (Irão). Já Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi & Mahdevar (2013), num estudo sobre os trabalhadores de empresas do setor têxtil do condado de Borujerd (Irão), constataram uma relação positiva direta entre comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional, especialmente ao nível do altruísmo e da conscienciosidade. Ribeiro (2009) evidenciou apenas uma relação positiva significativa entre o comprometimento normativo e os comportamentos altruístas dos trabalhadores de empresas do setor industrial da região de Leiria e Marinha Grande.

Na mesma linha de abordagem vão as conclusões de Cordeiro (2014) ao referir que os professores, de uma escola superior de uma instituição pública de ensino superior politécnica de Setúbal, com níveis superiores de comprometimento tendem a assumir, mais frequentemente, comportamentos de cidadania organizacional. O comprometimento tende a diferir consoante os comportamentos de cidadania nas

suas dimensões: relação positiva, estatisticamente significativa, entre comprometimento afetivo e comportamentos de altruísmo e virtude cívica; relação negativa, estatisticamente significativa, entre comprometimento normativo e desportivismo e, relação positiva, sem significância estatística, com o altruísmo, conscienciosidade, virtude cívica e cortesia; relação negativa, com significância estatística, entre comprometimento instrumental e comportamentos de cidadania, com exceção do desportivismo.

Ao nível do ensino, destaque ainda para os estudos de Bhatla (2013) e Hasani *et al.*, (2013). Bhatla (2013) concluiu que os docentes das instituições de ensino superior privadas de engenharia da região de Lucknow (Índia) manifestam elevados comportamentos de cidadania organizacional quando mais conectados com a mesma em termos de satisfação no trabalho, comprometimento e lealdade no trabalho. Os resultados da pesquisa de Hasani *et al.* (2013), sobre os profissionais dos departamentos de educação física de várias províncias do Irão, revelaram relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e as dimensões do comprometimento, a qual contribui para aumentar a eficácia/eficiência das atividades da organização.

Pelo exposto, enquanto instrumento que alicerça a relação indivíduo/organização, o comprometimento tem-se revelado determinante para o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. O seu impacto pode revelar-se positivo, conduzindo a comportamentos desejáveis tanto para as organizações como para os profissionais (Jarrós, 2007). As relações que os dois constructos mantêm entre si e os efeitos que têm, ou podem vir a ter, na melhoria do desempenho organizacional, permite considerá-los como vetores estruturantes da gestão das organizações.

3. Metodologia

Com base na revisão da literatura definimos o problema desta investigação pela seguinte pergunta de partida: *quais as relações existentes entre o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional?*

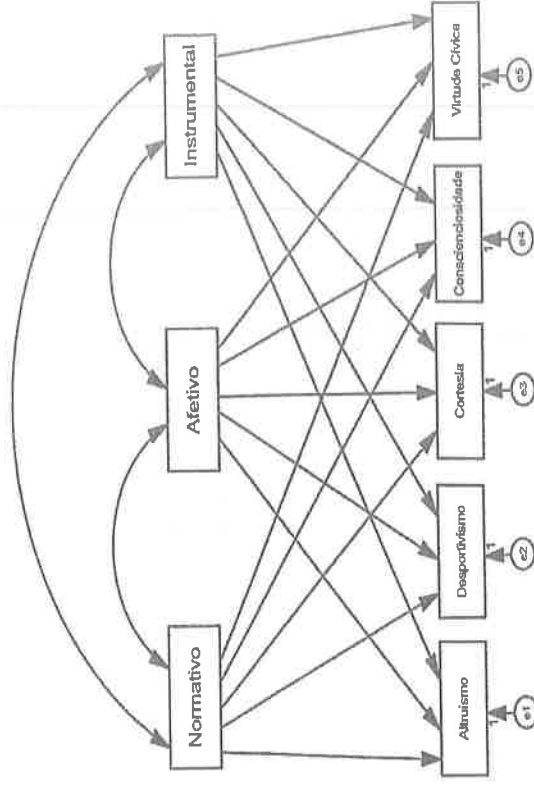
Em termos de opções metodológicas, a investigação incide num estudo de caso (Yin, 2015), apresentando uma vertente quantitativa (Field, 2009) apoiada na utilização do inquérito por questionário para circunscrever a relação entre o “comprometimento organizacional” e os “comportamentos de cidadania organizacional”. A opção pelo estudo de caso advém da sua maior propensão para a compreensão de fenómenos sociais complexos, como o são a análise do comprometimento e da cidadania organizacional num contexto específico ligado à área do ensino.

3.1. Modelo de Análise e Hipóteses de Estudo

O modelo de análise desta investigação pretende estudar a relação entre o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

Os tipos de comprometimento organizacional (afetivo, normativo, instrumental) são as variáveis independentes, enquanto os comportamentos de cidadania organizacional (altruísmo, conscienciosidade, cortesia, desportivismo e virtude cívica) são as variáveis dependentes (figura 1).

Figura 1 – Modelo de Análise



Tendo por base o quadro teórico apresentado, utilizou-se o modelo de equações estruturais (MEE) para testar as hipóteses:

- Hipótese 1: existe uma correlação positiva entre os três tipos de comprometimento organizacional (H1a: afetivo $\leftrightarrow$ Normativo; H1b: Afetivo $\leftrightarrow$ Instrumental; H1c: Normativo $\leftrightarrow$ Instrumental).

- Hipótese 2: o comprometimento afetivo correlaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional (H2a Altruísmo; H2b Cortesia; H2c Conscienciosidade; H2d Virtude Cívica; H2e Desportivismo).
- Hipótese 3: o comprometimento normativo correlaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional (H3a Altruísmo; H3b Cortesia; H3c Conscienciosidade; H3d Virtude Cívica; H3e Desportivismo).
- Hipótese 4: o comprometimento instrumental correlaciona-se negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional (H4a Altruísmo; H4b Cortesia; H4c Conscienciosidade; H4d Virtude Cívica; H4e Desportivismo).

3.2. Instrumento de Recolha de Informação e Objeto de Estudo

O instrumento utilizado para a recolha de informação foi o inquérito. O objeto de estudo são os profissionais (dirigentes e trabalhadores não-docentes) de uma instituição de ensino superior pública.

Para análise do comprometimento organizacional recorreu-se ao inquérito relativo ao modelo de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen (1997), testado e adaptado à realidade Portuguesa por Nascimento *et al.* (2008). Esta escala contém 19 itens distribuídos pelas três dimensões, num formato tipo *Likert* com 5 pontos (1 – “discordo totalmente” até 5 – “concordo totalmente”): 6 itens na “afetiva” (e.g., Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta Organização); 7 itens na “instrumental” (e.g., Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta Organização); 6 itens na “normativa” (e.g., Esta Organização merece a minha lealdade).

Para análise dos comportamentos de cidadania organizacional, recorreu-se ao inquérito de Konovsky e Organ (1996) aplicado em contexto nacional por Ribeiro (2009) que, na sua análise, considerou estatisticamente adequados 17 itens relativos a cinco dimensões, numa escala de tipo *Likert* com 5 pontos (1 – “discordo totalmente” até 5 – “concordo totalmente”): 4 itens no “altruísmo” (e.g., Ajuda as pessoas que estiveram ausentes); 3 itens na “cortesia” (e.g., Evita criar problemas aos outros); 3 itens na “conscienciosidade” (e.g., É sempre pontual); 4 itens na “desportivismo” (e.g., Está sempre a queixar-se de assuntos triviais); e 3 itens na “virtude cívica” (e.g., Preocupa-se em preservar a imagem da Organização).

Finalmente, para a caracterização dos inquiridos, incluíram-se questões relativas aos dados sociodemográficos e profissionais: sexo, idade, vínculo, habilitação académica, serviço, categoria profissional e antiguidade.

3.3. Objeto de estudo, Procedimentos e Caracterização dos Inquiridos

A instituição em estudo foi fundada em 1979 e é uma instituição pública de ensino superior. Possui aproximadamente 6000 estudantes e é constituída por cinco escolas cujas atividades são coordenadas pelos Serviços Centrais: duas na área da tecnologia, uma na educação, uma nas ciências empresariais e uma na saúde. A instituição tem ainda uma unidade organizacional – Serviços de Ação Social – orientada para o apoio aos estudantes (e.g., bolsas, alojamento). Possui 187 profissionais não-docentes dispersos pelas seguintes categorias: 23 dirigentes superiores; 4 dirigentes intermédios; 35 técnicos superiores; 17 especialistas/técnicos de informática; 82 assistentes técnicos e 26 assistentes operacionais.

A aplicação do inquérito, previamente autorizada pelo presidente da instituição, decorreu entre 26 de fevereiro e 19 de março de 2018, recorrendo-se à plataforma *LimeSurvey*. Os dados foram posteriormente exportados para o SPSS para análise. O inquérito foi enviado a todos os 178 profissionais não-docentes da instituição (dado que 9 não estavam ao serviço) tendo sido respondido por 127 profissionais (taxa de resposta – 71,3%).

Para dar resposta aos objetivos era fundamental que os profissionais que respondessem ao inquérito fossem representativos da população. Tal pretensão foi alcançada nas diversas variáveis sociodemográficas e profissionais consideradas: são, sobretudo, profissionais do sexo feminino (76,4%), entre 40 e 49 anos (51,2%), maioritariamente detentores de licenciatura (36,2%) ou com 12º ano de escolaridade (30,7%), predominam os assistentes técnicos (38,6%) e os técnicos superiores (24,4%), com níveis elevados de antiguidade (55,1% estão há mais de 16 anos na instituição).

3.4. Tratamento da Informação

Para testar a fiabilidade das variáveis das duas dimensões analisadas e a validade das relações causais hipotéticas, recorreu-se ao MEE que tem por objetivo explicar as relações entre uma multiplicidade de variáveis (Marôco, 2010).

Segundo Ringle, Wende & Becker (2015), este modelo, ao pretender testar a validade de modelos teóricos, tem em consideração a integração de uma multiplicidade de variáveis latentes endógenas e exógenas, as quais são analisadas a partir de outras variáveis observadas diretamente – variáveis manifestas – possibilitando, simultaneamente, a análise das relações existentes entre as variáveis latentes. Ao analisar a estrutura de relações expressas numa série de equações, consideramos este procedimento estatístico como um dos mais adequados para examinar as relações existentes entre o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Se o ajustamento global do modelo hipotético testado

for apropriado significa que se aprovam as relações ou os efeitos sugeridos pelo mesmo.

4. Apresentação dos Resultados

4.1. Avaliação do Instrumento

Inicialmente foi realizada uma análise à *consistência interna* das escalas. No que diz respeito às componentes do comprometimento organizacional e da cidadania organizacional, os resultados evidenciam muito bons e/ou bons valores de coeficientes de confiabilidade: comprometimento organizacional – afetivo ($\alpha = .963$), instrumental ($\alpha = .859$), normativo ($\alpha = .899$); cidadania organizacional – altruísmo ($\alpha = .919$), cortesia ($\alpha = .816$), conscienciosidade ($\alpha = .857$), desportivismo ($\alpha = .961$), virtude cívica ($\alpha = .890$).

Posteriormente, para analisar a consistência interna dos indicadores de cada construto, foi testada a confiabilidade composta através da *análise fatorial confirmatória*. Os resultados confirmam que os indicadores se agrupam nas respetivas dimensões. Quanto ao comprometimento, os indicadores apresentam pesos fatoriais dispersos entre .510 (“A minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta Organização neste momento” – comprometimento instrumental) e .898 (“Sinto-me como fazendo parte da família nesta Organização” – comprometimento afetivo). Quanto à cidadania, os indicadores apresentam pesos fatoriais dispersos entre .577 (Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos – cidadania Altruísmo) e .889 (Mostra má vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da Organização – cidadania desportivismo).

No que diz respeito ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem e da *esfericidade de Bartlett*, as análises estatísticas efetuadas às escalas revelam valores de ajuste e, em ambos os casos, com ótimas variâncias explicadas: para o comprometimento organizacional, KMO (.893) e *esfericidade de Bartlett* ($\chi^2_{(171)}=1860,527$; $p<.01$) com variância explicada total da escala de 69,70%; para a cidadania organizacional, KMO (.916) e *esfericidade de Bartlett* ($\chi^2_{(136)}=1909,548$; $p<.01$) com variância explicada total da escala de 82,38%.

4.2. Modelo Estrutural

Recolhidos os dados e estabelecida a validade das escalas procedeu-se, posteriormente, à análise descritiva dos dados relativos às dimensões constantes no modelo (tabela 1). Como nenhuma das variáveis apresenta valores superiores a 2 (Assimetria) e 7 (Curtose), justifica-se proceder à estimação do ajuste do modelo (Finney & DiStefano, 2013).

Os resultados indicam que os profissionais desta instituição estão, globalmente, comprometidos e desenvolvem comportamentos de cidadania organizacional. Com exceção do comportamento “desportivismo” (2,25), todos os restantes apresentam valores acima da média (2,50), sendo que os indivíduos estão principalmente comprometidos afetivamente (3,79) e desenvolvem comportamentos de “cortesia” (4,01).

Tabela 1 – Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	DP	Assimetria	Curtose
Comprometimento Afetivo	1,00	5,00	3,79	1,092	-,817	-,383
Comprometimento Instrumental	1,00	4,86	3,09	,656	-,436	,111
Comprometimento Normativo	1,33	5,00	3,32	,791	-,244	-,563
Cidadania Altruísmo	1,00	5,00	3,62	,930	-,806	-,209
Cidadania Desportivismo	1,00	5,00	2,25	1,214	,695	-,891
Cidadania Cortesia	1,33	5,00	4,01	,723	-,995	1,541
Cidadania Conscienciosidade	1,00	5,00	3,82	,806	-,988	1,657
Cidadania Virtude Cívica	1,00	5,00	3,97	,796	-,1082	2,009

Fonte: Autores

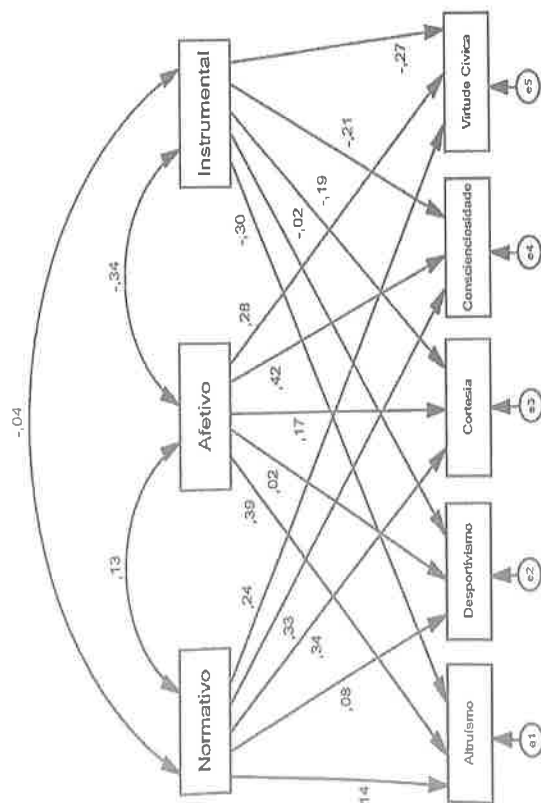
Seguidamente realizou-se a análise de equações estruturais relativa aos dois construtos, de modo a estimar as medidas de ajustamento do modelo proposto (figura 2). Tendo por base as relações causais hipotetizadas, que derivaram da revisão da literatura, considerou-se que os tipos de comprometimento influenciam os comportamentos de cidadania nas suas diferentes dimensões. A avaliação empírica dos resultados da contrastação do modelo foi baseada, simultaneamente, no nível global de ajustamento do modelo e na significância dos coeficientes de regressão.

Neste estudo os valores indicam que, por um lado, quem está mais comprometido afetivamente está mais comprometido normativamente ($\beta=.128$; $p=.155$) e menos instrumentalmente ($\beta=-.344$; $p<.01$), e, por outro lado, quem está mais comprometido normativamente está menos comprometido instrumentalmente ($\beta=-.043$; $p=.633$). Assim, apenas a covariância “Afetivo $\leftrightarrow$ Normativo” é positiva.

Tabela 2 – Contrastação da Estrutura de Covariância Hipotetizada para a Amostra

Hipóteses		Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Significância
H1a	C. Afetivo $\leftrightarrow$ C. Normativo	4,997	,128	3,510	,155
H1b	C. Afetivo $\leftrightarrow$ C. Instrumental	-11,834	-,344	3,237	***
H1c	C. Normativo $\leftrightarrow$ C. Instrumental	-1,184	-,043	2,482	,633
H2a	C. Afetivo $\leftrightarrow$ C.O. Altruismo	,239	,391	,047	***
H2b	C. Afetivo $\leftrightarrow$ C.O. Cortesia	,053	,166	,027	,048
H2c	C. Afetivo $\leftrightarrow$ C.O. Conscienciosidade	,147	,423	,025	***
H2d	C. Afetivo $\leftrightarrow$ C.O. Virtude Cívica	,091	,275	,027	***
H2e	C. Afetivo $\leftrightarrow$ C.O. Desportivismo	,012	,015	,076	,874
H3a	C. Normativo $\leftrightarrow$ C.O. Altruismo	,107	,142	,054	,048
H3b	C. Normativo $\leftrightarrow$ C.O. Cortesia	,135	,344	,031	***

Figura 2 – Especificação Pictórica do Modelo das Relações Causais com Valores Estandarizados



Legenda: A letra (e) seguida do número (1, 2, 3, 4, 5) corresponde ao erro de medida da respectiva variável observável.

Tendo em consideração os índices mais utilizados na técnica dos MEE e os respetivos valores mínimos de ajuste, verificámos que os valores alcançados sugerem que os índices de bondade de ajustamento global do modelo proposto são robustos: $\chi^2_{(10)}=11.406$; $p<.327$; $\chi^2/g=1.141$; $GFI=.979$; $AGFI=.925$; $CFI=.993$; $TLI=.981$; $NFI=.951$; $RMSEA=.033$ (.000 - .106); $CN=203(.05) - 257(.01)$], pelo que se confirma a hipótese de que o modelo representa as relações entre as variáveis consideradas na matriz empírica.

As dimensões do comprometimento (normativo, afetivo, instrumental) explicam em 36,3% o comportamento de cidadania de altruísmo, em 0,7% o de desportivismo, em 28,3% o da virtude cívica, 43,6% o da conscienciosidade e em 22,4% o da cortesia.

Da análise da tabela 2 e da figura 2 é possível concluir que as hipóteses formuladas que orientam as especificações foram todas confirmadas com exceção da H1 (existe uma correlação positiva entre os três tipos de comprometimento organizacional), nas sublinéas H1b (Afetivo $\leftrightarrow$ Instrumental) e H1c (Normativo $\leftrightarrow$ Instrumental).

Hipóteses			Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Significância	
H3c	C. Normativo	→→→→	C.O. Conscienciosidade	,142	,332	,029	***
H3d	C. Normativo	→→→→	C.O. Virtude Cívica	,100	,245	,031	,001
H3e	C. Normativo	→→→→	C.O. Desportivismo	,074	,075	,088	,399
H4a	C. Instrumental	→→→→	C.O. Altruismo	-,259	-,302	,065	***
H4b	C. Instrumental	→→→→	C.O. Cortesia	-,084	-,188	,037	,024
H4c	C. Instrumental	→→→→	C.O. Conscienciosidade	-,102	-,209	,035	,003
H4d	C. Instrumental	→→→→	C.O. Virtude Cívica	-,125	-,271	,037	***
H4e	C. Instrumental	→→→→	C.O. Desportivismo	-,023	-,020	,105	,829

Fonte: Autores

Da interpretação direta do modelo conclui-se que os comprometimentos afetivo e normativo apresentam uma relação positiva com todos os comportamentos de cidadania organizacional, ao invés do comprometimento instrumental. Por um lado, os profissionais que apresentam, sobretudo, comprometimento afetivo tendem a revelar comportamentos de maior conscienciosidade ($\beta = .423$; $p < .01$), altruismo ($\beta = .391$; $p < .01$), virtude cívica ($\beta = .275$; $p < .01$), cortesia ($\beta = .166$; $p < .05$) e desportivismo ($\beta = .015$; $p = .874$). Por outro lado, os profissionais que demonstram um maior comprometimento normativo exibem tendencialmente comportamentos de maior cortesia ($\beta = .344$; $p < .01$), conscienciosidade ($\beta = .332$; $p < .01$) e virtude cívica ($\beta = .245$; $p < .01$), altruismo ($\beta = .142$; $p < .05$) e desportivismo ($\beta = .08$; $p = .075$). Já quem

exibe um comprometimento tendencialmente instrumental mostra ter comportamentos de cidadania organizacional, de menor altruismo ($\beta = -.302$; $p < .01$); virtude cívica ($\beta = -.271$; $p < .01$); conscienciosidade ($\beta = -.209$; $p < .01$), cortesia ($\beta = -.188$; $p < .05$) e desportivismo ($\beta = -.020$; $p = .829$). De realçar que todas as relações entre as variáveis são estatisticamente significativas, com exceção da relação entre as três dimensões do comprometimento e o comportamento de desportivismo.

Da análise do *Coefficiente de Correlação de Pearson (r)*, os resultados revelam que a maioria das dimensões do modelo estão associadas entre si e são estatisticamente significativas (tabela 3).

Tabela 3 – Correlações de Pearson entre as Dimensões do Modelo

Correlação de Pearson	C.O. Altruismo	C.O. Desportivismo	C.O. Conscienciosidade	C.O. Cortesia	C.O. Vir-Cívica	C. Afetivo	C. Normativo	C. Instrumental
C.O. Altruismo	1							
C.O. Desportivismo	-,013	1						
C.O. Conscienciosidade	,380*	,039	1					
C.O. Cortesia	,291*	,041	,390**	1				
C.O. Virtude Cívica	,380*	,018	,478**	,214*	1			
C. Afetivo	,513*	,032	,538**	,275**	,400*	1		
C. Normativo	,204*	,078	,395**	,374**	,292*	,128	1	
C. Instrumental	-,443*	-,029	-,369**	-,260**	-,376*	-,344**	-,043	1

* - Correlação significativa no nível .05 (2 extremidades).

** - Correlação significativa no nível .01 (2 extremidades).

Os valores das associações variam entre fraco (r entre .000 e .399) e moderado (r entre .400 e .699), maioritariamente com significância estatística. Destaque para as associações mais significativas verificarem-se ao nível do comprometimento afetivo, especificamente com a conscienciosidade ($r=.538$; $p=.01$) e com o altruísmo ($r=.513$; $p=.01$). É possível observar, ainda, que o comportamento de cidadania de desportivismo não apresenta associação com nenhuma das outras dimensões. Estes resultados vêm confirmar os resultados obtidos das relações entre as variáveis do modelo.

5. Discussão dos Resultados e Conclusão

A emergência de novas formas de gestão sustentadas nas pessoas tem destacado a importância do estudo do comportamento humano nas organizações. O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre comprometimento e cidadania organizacional numa instituição de ensino superior.

O contexto “escola” constitui um espaço dinâmico e complexo, propício para o estudo dos comportamentos centrados no e perante o trabalho, na medida em que as instituições de ensino superior são um cenário privilegiado, no atual contexto de mudança socioeconómica, enquanto centros de melhoria de qualificações e de desenvolvimento de competências, individuais e organizacionais. A importância dos profissionais não-docentes tem sido reconhecida por todos os intervenientes dos meios académico e empresarial: se, por um lado, asseguram a implementação dos processos administrativos, técnicos e estratégicos, por outro lado, estabelecem pontes com os outros profissionais, ajudando a criar dinâmicas que permitem alavancar o posicionamento destas instituições enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das regiões e do País.

O estudo realçou resultados pertinentes que devem ser discutidos com o contributo de outras investigações. Desde logo, os profissionais estão comprometidos com a instituição e atuam de acordo com padrões de cidadania organizacional. Isto é consistente com estudos que identificaram uma associação entre o comprometimento com os comportamentos de cidadania (Pourgaz *et al.*, 2015; Bhatia, 2013; Hasani *et al.*, 2013; Jafari *et al.*, 2011; Jarros, 2007). Paralelamente, a componente do comprometimento que se manifesta com um grau superior é a afetiva (3,79), seguida da normativa (3,32). Os profissionais não-docentes estão na Organização fundamentalmente porque gostam e desejam manter-se nela porque se sentem emocionalmente ligados e porque consideram ser “o correto”, revelando lealdade para com a mesma (Ferreira, 2005). O que favorece a instituição já que indivíduos comprometidos afetiva e normativamente revelam uma atitude mais positiva perante o trabalho (McFarlane & Tetrick, 1991), maximizando os resultados organizacionais (Shahid & Azhar, 2013).

Os resultados do estudo não confirmam a associação positiva entre os três tipos de comprometimento. Explicitando, a dimensão afetiva apenas apresenta uma correlação positiva com a normativa ($\beta=.128$; $p=.155$), corroborando os estudos de Meyer e Allen (1997) e de Rego e Souto (2004), e apresenta uma correlação negativa com a dimensão instrumental, contrariando, assim, os resultados alcançados por Makanjee *et al.* (2006). Situação similar está presente na análise da relação entre a componente normativa e instrumental, contrariando o postulado por Nascimento *et al.* (2008).

Os resultados do MEE e do coeficiente de correlação indicam uma relação significativa do comprometimento afetivo e normativo com os comportamentos de cidadania e uma relação negativa do comprometimento instrumental com os comportamentos de cidadania.

Relativamente ao comprometimento afetivo, constatou-se uma correlação positiva com todos os tipos de comportamentos de cidadania, verificando-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania conscienciosidade, altruísmo, virtude cívica, cortesia, e uma relação positiva, mas não estatisticamente significativa, com o desportivismo. Conclui-se, pois, que os comportamentos de cidadania organizacional diferem em função do comprometimento afetivo, no sentido em que indivíduos sentimental e emocionalmente vinculados à organização tendem agir muito além dos requisitos impostos pela função.

Neste sentido, indivíduos que consideram a organização onde trabalham como uma extensão de si – local de trabalho visto como grupo de pertença –, são indivíduos com maior propensão para agir e trabalhar extra-funções, contribuindo para o aumento da competitividade, eficácia e eficiência organizacional. Este resultado é consistente com outros estudos que identificaram correlações positivas do comprometimento afetivo com a cidadania organizacional (Danish & Shahid, 2015; Cordeiro, 2014; Bisotoon *et al.*, 2013; Ghosh *et al.*, 2012; Ribeiro, 2009; Rego & Souto, 2004; Meyer & Allen, 1997; Organ & Ryan, 1995; Shore & Wayne, 1993; O'Reilly & Chatman, 1986). Corroborando-se, assim, a premissa de que indivíduos mais afetivamente comprometidos tendem a comportar-se como bons cidadãos organizacionais (Ribeiro, 2009), traduzindo-se o comprometimento afetivo numa disposição atitudinal que remete para o desenvolvimento de ações que tem em consideração os outros.

Quanto ao comprometimento normativo, verificou-se, igualmente, uma correlação positiva, mas de menor intensidade, com importância preditiva na explicação dos tipos de cidadania, a saber: relação estatisticamente significativa com conscienciosidade, cortesia, virtude cívica, altruísmo, e sem significância estatística

com o desportivismo. Indivíduos que baseiam a sua atividade num sentimento de dever e obrigação moral com a organização, comprometidos normativamente, enriquecem o seu trabalho desempenhando funções extra-papel, contribuindo para que a organização desenvolva a sua missão, assumindo uma atitude de cooperação recíproca no apoio aos outros e à organização. Agem como bons cidadãos organizacionais como forma de retribuir o correto tratamento recebido da organização. Este resultado vem no mesmo sentido do verificado por Cordeiro (2014), Bisotoon *et al.* (2013), Ribeiro (2009), Rego e Souto (2004), Organ (1990) e O'Reilly e Chatman (1986).

Finalmente, os resultados revelaram existir uma relação negativa, significativa, entre o comprometimento instrumental e todos os tipos de cidadania. Isto sugere que quem está na organização por uma premissa utilitarista, sendo difícil sair enquanto a relação de interesse se mantiver, menos envolvido está com o desempenho de atividades de natureza voluntária. Este resultado está em consonância com o sustentado por Meyer e Allen (1997), Bisotoon *et al.* (2013), Rego e Souto (2004) e Shore e Wayne (1993) que consideraram o comprometimento instrumental aquele que menor impacto revela, ou até um impacto negativo, nos comportamentos de cidadania.

A relação negativa entre ambos os constructos indica que os indivíduos com uma forte ligação instrumental adotam uma postura de maior passividade perante os comportamentos de cidadania organizacional (Ribeiro, 2009), já que se sentem impelidos a realizar, apenas, ações estritamente obrigatórias, revelando menor propensão para fazer mais do que lhe é solicitado pelos requisitos funcionais.

Em suma, os resultados obtidos revelaram, globalmente, que os profissionais com níveis de comprometimento mais elevados, sobretudo afetivo e normativo, preconizam mais recorrente e espontaneamente comportamentos de cidadania organizacional. Assim, se se assume que o comprometimento tem impacto no desenvolvimento da organização, contribuindo para a melhoria dos seus resultados, e que a cidadania organizacional tem subjacente uma forma de ser e de estar em contexto, então deve também assumir-se que a organização deverá alcançar ganhos superiores quando os gestores definirem/implementarem políticas/práticas centradas, em simultâneo, no desenvolvimento de comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional.

Os gestores devem explicitar os objetivos estratégicos e os valores da organização, estabelecendo um relacionamento efetivo com os trabalhadores, envolvendo-os, de modo a aumentar os seus níveis de comprometimento, sobretudo, afetivo e normativo. Já os trabalhadores devem articular, coerentemente, os seus objetivos e

valores com os da organização, melhorando a natureza das suas funções através do exercício de comportamentos voluntários.

Uma nota final para as limitações do estudo. Por se tratar de um estudo dirigido a um caso específico com recurso apenas a uma técnica de recolha de informação, quando alguns autores (e.g., Yin, 2015) consideram que o estudo de caso se presta melhor quando se realiza triangulação de dados recolhidos através de diversas fontes, não é possível proceder à generalização dos resultados. Sugere-se, por isso, a realização de outros estudos em contextos particulares associados a instituições de ensino superior, de modo a consolidar o conhecimento sobre a relação entre os comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional dos diferentes profissionais.

Referências

- Allen, N. & Meyer, J. (2000). Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. *Problems and solutions in human assessment* (pp. 285–314). New York: Springer.
- Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, M. & Shad, I. (2010). Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 17(4), 585-591.
- Bhatla, B. (2013). Organizational citizenship behavior of faculties in private engineering colleges w.e.f. Lucknow. *International Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 116-23.
- Bisotoon, A., Khabat, S. & Seddegh, G. (2013). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in Ministry of Youth Affairs and Sports of Islamic Republic of Iran. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 2(3), 215-222.
- Bogler, R. & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 45(6), 756-768.
- Castro, C., Armario, E. & Ruiz, D. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15, 27–53.
- Cordeiro, J. (2014). Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Margarida Jesus, Celísia Baptista e Francisco Serra (Eds.), *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo* (7– TMS Conference Series: Recursos Humanos, Escola Superior de Gestão e Hotelaria, Faro: Universidade do Algarve.
- Danish, R. & Shahid, A. (2015). Association of affective commitment with organizational citizenship behaviour and task performance of employees in banking sector. *Journal of Yasar University*, 10 (Special Issue), 56-67.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd Edition, London: Sage Publications.
- Finney, S. & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation models. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Ed.), *A second course in structural equation modeling*, (439-492), 2nd edition, Publisher: Information Age.

- Ferreira, M. F. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. (Tese de Doutorado em Ciências Empresariais), Braga: Universidade do Minho.
- Ghosh, R., Reio Jr., T. & Haynes, R. (2012). Mentoring and organizational citizenship behavior: estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 41-63.
- Hasani, K., Boroujerdi, S. & Sheikhesmaeili, S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Glob Bus Perspect*, 1, 452-470.
- Jafari, H., Sadeghi, A., & Khodayari Zarnaq, R. (2011). The relationship between OCB and OC in Martyr Hashemi Nejad Hospital in Tehran. *Hospital Quarterly*, 13, 110-124.
- Jarros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Icfai 24 Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 1-20.
- Kariuki, A. & Kiambati, K. (2017). Empowerment, organizational commitment, organization citizenship behavior and firm performance. *Management Studies*, 5(4), 290-300.
- Khaleh, L. & Najj, S. (2016). The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(5) (Special Issue), 73-179.
- Konovsky, M. & Organ, D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Latha, S. & Deepa, M. (2017). A study on employee engagement dimensions and its impact on organization citizenship behavior. *Innovare Journal of Engineering & Technology*, 5(3), 1-3.
- Makanjee C., Hartzler Y., Uys I. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography* 12(2), 118-126.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- McFarlane-Shore, L. & Tetrick, L. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Mehrabi, J., Alemzadeh, M., Jadidi, M. & Mahdevar, N. (2013). Explaining the relation between organizational commitment and dimensions of organizational citizenship behavior. Case study: textile factories in Borujerd county. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(8), 121-132.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. California: Sage Publications
- 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.
- Neves, P. & Paixão, R. (2014). Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. *Comunicação e Ciências Empresariais*, 9, 33-52.
- O'Reilly, C. & 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. (1988). Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books
- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Pourgaz, A., Naruej, A. & Jenaabadi, H. (2015). Examining the relationship of organizational citizenship behavior with organizational commitment and equity perception of secondary school administrators. *Psychology*, 6, 800-807.
- Rauf, F. (2014). Perception of organizational justice as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study at schools in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 124-130.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: 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.
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Shahid, A. & Azhar, S. (2013). *Gaining employee commitment: linking to organizational effectiveness*, 5(1), 250-268.
- Shore, L. & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Silloto, C. & Andrade, G. (2014). Comprometimento organizacional, gestão de conflitos e liderança em instituições de saúde. Ribeiro, J., Silva, I., Meneses, R., Leal, I. (Ed.), 109 *Congresso Nacional de Psicologia da Saúde*, (77-87), Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Smith, C., Organ, D. & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Wang, W. & Tasi, Y. (2010). The Relationships between organizational citizenship behavior, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 21, 64-74.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª Ed., Porto Alegre: Bookman.