



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**Determinantes da Cidadania Organizacional:
Uma análise do efeito moderador da idade do colaborador**

Vania Maria Eusébio De Oliveira

Dissertação a ser apresentada no Instituto Superior de
Gestão, para o cumprimento dos requisitos necessários para
obtenção do grau Mestre em Gestão Estratégica de
Investimento e Internacionalização
Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa

2017

Resumo

O comportamento humano é cada vez mais um assunto do interesse de muitas empresas ou não fosse o capital humano fazer parte do planejamento estratégico das mesmas. Desta forma o presente trabalho de investigação pretende perceber se os *inputs* estilo de liderança, motivação e incentivos têm influência nos comportamentos de cidadania organizacional e se a idade tem efeito moderador na relação entre eles.

Os dados foram obtidos através de um questionário utilizando o método *snowball* de onde se obteve uma amostra de 56 pessoas.

Os resultados obtidos mostram que apenas os Incentivos têm influência nos comportamentos de cidadania organizacional e que a idade é moderadora desta relação apenas em algumas das suas dimensões.

Palavras-chave: Cidadania Organizacional, Estilo de liderança, Motivação, Incentivos, Idade.

Abstract

Human behavior is increasingly a matter of many companies' interest, because the human capital it is part of their strategic planning. In this way the present research work intends to realize if the inputs leadership style, motivation and incentives have influence in the organizational citizenship behaviors and if the age has moderating effect in the relation between them.

The data were obtained through a questionnaire using the snowball method from which a sample of 56 people was obtained.

The results show that only Incentives have an influence on the organizational citizenship behaviors and that age moderates this relationship only in some of its dimensions.

Keywords: Organizational Citizenship behavior, Leadership style, Motivation, Incentives, Age.

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias por ter aceite desde logo o meu convite para orientar esta tese, mesmo sem me conhecer foi sempre muito disponível. Obrigada pela ajuda, pela motivação que tão importante foi para mim e que me fez acreditar desde o primeiro dia.

Aos meus pais pela ajuda, pela paciência e pelo orgulho que sei que sentem, foi também por eles.

Ao meu irmão pela ajuda que me deu sempre que precisei.

Ao João pela paciência gigante que teve durante todo este processo e pela confiança, por sempre acreditar às vezes até mais do que eu própria.

À minha colega Zélia que esteve no mesmo “barco”, foi também ela senão a que mais força me deu para embarcar em mais esta etapa da minha vida académica. Obrigada por tudo.

A todos os meus amigos que comigo acreditaram e que me deram força.

A todos os que me dispensaram um bocadinho do seu tempo a responder ao (longo) questionário.

A todos os que contribuíram de uma forma ou de outra para a realização desta dissertação, o meu muito obrigada!

“Um líder não é alguém a quem foi dada uma coroa, mas a quem foi dada a responsabilidade de fazer sobressair o melhor que há nos outros.”

Jack Welch

Lista de abreviaturas

CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional

RSE – Responsabilidade Social Corporativa

CWB – *Counterproductive Work Behavior* (Comportamentos contraproducentes no trabalho)

OCB – *Organizational Citizenship Behavior*

SDT – *Self Determination Theory*

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. TEMÁTICA	1
1.2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÕES DE PARTIDA	2
1.3. OBJETIVOS	2
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	3
2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO.....	4
2.1. CONCEITOS.....	4
2.1.1. <i>Cidadania Organizacional</i>	4
2.1.2. <i>Estilo de liderança</i>	5
2.1.3. <i>Motivação</i>	5
2.1.3.1. <i>Motivação e Satisfação no Trabalho</i>	6
2.1.3.2. <i>Motivação Intrínseca</i>	6
2.1.3.3. <i>Motivação Extrínseca</i>	6
2.1.3.4. <i>Teoria de Maslow</i>	6
2.1.3.5. <i>Teoria de Herzberg</i>	7
2.1.4. <i>Incentivos</i>	8
2.2. ESTADO DA ARTE.....	8
2.2.1. <i>Cidadania Organizacional</i>	8
2.2.2. <i>Estilo de liderança</i>	9
2.2.3. <i>Motivação</i>	9
2.2.4. <i>Incentivos</i>	10
2.3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
2.3.1. <i>Estilo de liderança e Comportamentos de cidadania organizacional</i>	11
2.3.2. <i>Motivação e Comportamentos de cidadania organizacional</i>	11
2.3.3. <i>Incentivos e Comportamentos de cidadania organizacional</i>	12
2.3.4. <i>Idade e comportamentos de cidadania organizacional</i>	12
2.3.5. <i>Modelo de análise e Hipóteses</i>	13
3. METODOLOGIA	14
3.1. PROCEDIMENTOS E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....	14
3.2. AMOSTRA, POPULAÇÃO E PARTICIPANTES	14
3.2.1. <i>Descrição da amostra</i>	15
3.3. MEDIDAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E VARIÁVEIS.....	20
3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	21
4. ANÁLISE DE DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	22
4.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CORRELAÇÕES	22
4.1.1. <i>Alfa de Cronbach</i>	22
4.1.2. <i>Média, Desvio-padrão e Frequências</i>	23
4.1.2.1. <i>Estilo de liderança e Respetivas dimensões</i>	23
4.1.2.2. <i>Motivação e Respetivas Dimensões</i>	27
4.1.2.3. <i>Motivação e Respetivas Dimensões</i>	30
4.1.2.4. <i>CIDADANIA ORGANIZACIONAL</i>	34
4.2. TESTE DAS HIPÓTESES DE PEARSON	35
4.3. TESTE DA VARIÁVEL MODERADORA.....	37
4.4. SUMÁRIO.....	40

5. CONCLUSÕES.....	41
5.1. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA.....	41
5.2. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO	41
5.3. LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	42
BIBLIOGRAFIA	43
WEBGRAFIA	49
ANEXOS	50
ANEXO I - QUESTIONÁRIO	50
ANEXO II – TABELA DE VARIÁVEIS/AUTORES.....	68

Lista de Tabelas

Tabela 1 – População activa em Portugal por sexo	14
Tabela 2 – População activa em Portugal, por grupo etário.....	15
Tabela 3: Valores de alfa de Cronbach para a variável 1 (Estilo de liderança) e respetivas dimensões	22
Tabela 4: Valores de alfa de Cronbach para a variável 2 (Motivação) e respetivas dimensões	22
Tabela 5: Valores de alfa de Cronbach para a variável 3 (Incentivos) e respetivas dimensões	23
Tabela 6: Valores de alfa de Cronbach para a variável 4 (Cidadania organizacional) e respetiva dimensão, altruísmo.	23
Tabela 7 – Dados estatísticos para a variável 1 e dimensões	23
Tabela 8 - Dados estatísticos para a variável 2 e dimensões	27
Tabela 9 – Dados estatísticos para a variável 3 e dimensões	30
Tabela 10 – Dados estatísticos para a variável 4.	34
Tabela 11 – Correlação entre as variáveis (18-30 anos).....	35
Tabela 12 – Correlação entre as variáveis (31-60 anos).....	36
Tabela 13 – Correlação entre as dimensões da variável “incentivos” e a variável “cidadania organizacional” (18-30 anos).....	37
Tabela 14 - Correlação entre as dimensões da variável “incentivos” e a variável “cidadania organizacional” (31-60 anos).....	39

Lista de Figuras

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	7
Figura 2: Esquema da teoria de Herzberg	7
Figura 3: Modelo de análise e hipóteses.....	13
Figura 4: Distribuição da amostra de acordo com o sexo.....	15
Figura 5 - Distribuição da amostra de acordo com a idade	16
Figura 6 - Distribuição da amostra consoante o estado civil.....	16
Figura 7 - Distribuição da amostra de acordo com a escolaridade	17
Figura 8 - Distribuição da amostra de acordo com a situação profissional.....	17
Figura 9 - Distribuição da amostra consoante o sector de atividade	18
Figura 10 - Distribuição da amostra consoante a posição na empresa	18
Figura 11 - Distribuição da amostra de acordo com a antiguidade na empresa	19
Figura 12 - Distribuição da amostra de acordo com a duração do contrato de trabalho	19
Figura 13 - Distribuição da amostra de acordo com a remuneração	20
Figura 14: Histograma dimensão “liderar pelo exemplo”	24
Figura 15: Histograma dimensão "participativo nas tomadas de decisão"	24
Figura 16: Histograma variável "coaching"	25
Figura 17: Histograma variável "Informing"	25
Figura 18: Histograma variável "Preocupação/interação com a equipa"	26
Figura 19: Histograma para a variável "Estilo de liderança"	26
Figura 20: Histograma dimensão “satisfação no trabalho”	27
Figura 21: Histograma dimensão "perceção no desenvolvimento da carreira"	28
Figura 22: Histograma dimensão "fatores de retenção"	28
Figura 23: Histograma dimensão "fidelidade"	29
Figura 24: Histograma dimensão "intenção de rotatividade"	29
Figura 25: Histograma variável "motivação"	30
Figura 26: Histograma variável “recompensas organizacionais previstas”	31
Figura 27: Histograma dimensão “benefícios recíprocos”	31
Figura 28: Histograma dimensão “autoeficácia do conhecimento”	32
Figura 29: Histograma dimensão “prazer em ajudar os outros”	32
Figura 30: Histograma variável “atitudes/intenções de partilha de conhecimentos”	33
Figura 31: Histograma variável “incentivos”	33
Figura 32: Histograma para a variável “cidadania organizacional”	34

1. Introdução

1.1. Temática

Nos dias de hoje ainda há empresas que se focam somente na produtividade, mercado e lucro acabando por se esquecer que os principais aliados para a realização das tarefas que fazem atingir as metas pretendidas são os colaboradores da própria organização.

Contudo cada vez mais as empresas têm percebido que o sucesso do negócio depende, essencialmente, das pessoas que nele atuam, o capital humano começa por isso a fazer parte do planejamento estratégico das empresas, o que significa que as pessoas deixam de ser vistas apenas como números.

Desta forma é extremamente importante para as empresas entenderem o comportamento humano, é esse o grande desafio dentro das organizações. Como sublinhou Michael Porter num trabalho que desenvolveu relativo às vantagens e *clusters* competitivos do nosso país, a gestão adequada das pessoas é uma vantagem competitiva e distintiva para as organizações (Ribeiro, 2008).

Parece ser do senso comum que pessoas motivadas produzem mais e melhor pelo que a melhor forma para ter bons resultados é manter o colaborador motivado, tendo assim uma estratégia de reconhecimento e desenvolvimento, a fim de incentivá-lo a buscar resultados positivos para organização e ao mesmo tempo recompensá-lo pelo seu desempenho.

A satisfação no trabalho tem influência no nível de comportamento de cidadania organizacional e que por sua vez influencia o desempenho no trabalho (Swaminathan & Jawahar, 2013).

Por outro lado há outros fatores que podem influenciar os comportamentos dos colaboradores na própria organização como é o caso do estilo de liderança e até mesmo dos incentivos dados aos colaboradores.

Dado que cada vez se trabalha até mais tarde, qual será a influência do fator idade no que toca à influência de cada uma das variáveis nos comportamentos de cidadania organizacional. A questão que se pretende analisar em profundidade é qual a relação da idade nas relações entre as variáveis que podem influenciar a cidadania organizacional..

1.2. Descrição do Problema e Questões de Partida

Este trabalho de investigação pretende ser um contributo para o estudo sobre os comportamentos de cidadania organizacional e em que medida estes são influenciados pela variável idade.

Num estudo sobre a influência da idade nos comportamentos de cidadania organizacional e os comportamentos contraproducentes (CWB) levado a cabo por O'Driscoll & Roche (2015) os autores sugerem que é necessária uma pesquisa mais sistemática para estudar os efeitos de outras variáveis que contribuem para os OCB e CWB ao examinar a idade. Este estudo dá o mote para a construção de um modelo de análise cujo centro da questão volta a ser o comportamento de cidadania organizacional e a influência da idade no mesmo, mas considerando a influência de três variáveis independentes diferentes (motivação, estilo de liderança e incentivos).

1.3. Objetivos

O objetivo geral desta investigação é analisar a influência que o estilo de liderança tem na cidadania organizacional, bem como a influência da motivação e dos incentivos e analisar o efeito moderador da idade em cada uma das variáveis anteriores.

Desta forma podemos dividir o objetivo geral em quatro objetivos específicos:

- Perceber se o estilo de liderança afeta os comportamentos de cidadania organizacional;
- Saber se a motivação tem influência nos comportamentos de cidadania organizacional;
- Perceber se os incentivos influenciam os comportamentos de cidadania organizacional;
- Saber se a idade modera as interações entre as variáveis identificadas nos pontos anteriores.

1.4. Estrutura da Dissertação

O capítulo 1 é constituído por quatro subcapítulos, o primeiro refere-se à temática do estudo recorrendo a alguns autores como apoio para a pesquisa, o segundo subcapítulo é referente à descrição do problema e questões de partida, no terceiro subcapítulo são apresentados os objetivos geral e específicos da presente investigação e por fim o quarto subcapítulo é composto pela estrutura da dissertação onde são descritos os conteúdos da mesma.

O capítulo 2 é constituído por três subcapítulos sendo o primeiro referente aos conceitos essenciais, o segundo refere-se ao estado da arte onde consta uma pequena discussão acerca dos artigos mais recentes acerca da temática e o terceiro subcapítulo diz respeito ao enquadramento teórico onde se formulam as hipóteses e ao modelo de análise.

O capítulo 3 é formado por quatro subcapítulos sendo que o primeiro é composto por uma descrição de como será conduzida a informação e como será aplicado o questionário. No segundo subcapítulo é feita uma descrição da população e da amostra. No terceiro subcapítulo é feita uma descrição acerca da elaboração do questionário e de onde foram retiradas as escalas e as perguntas. No quarto subcapítulo é descrito como serão tratados os dados e ferramentas estatísticas.

O capítulo 4 é composto por quatro subcapítulos onde o primeiro corresponde à estatística descritiva e correlações onde é feita uma primeira análise pelo alfa de Cronbach e onde se analisam médias, desvios-padrão e frequências recorrendo a tabelas e gráficos e sua leitura. O segundo refere-se à análise das correlações através do teste de hipóteses de Pearson onde se verificam se existem correlações entre as variáveis em estudo, suportado pela análise de tabelas. No terceiro subcapítulo é feita uma análise da variável moderadora (idade) e no quarto é feito um pequeno resumo acerca da verificação ou não das hipóteses em estudo.

Por fim o capítulo 5 é constituído por três subcapítulos onde no primeiro é feita uma discussão onde se referem os contributos deste estudo para a teoria, o segundo corresponde às implicações para a gestão através de conclhos práticos para gestores e por fim o terceiro subcapítulo que diz respeito as limitações do presente estudo e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura e Modelo Teórico

2.1. Conceitos

2.1.1. Cidadania Organizacional

Os comportamentos de cidadania organizacional (OCB) foram definidos por Organ (1988) como "comportamentos discricionários não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que, em conjunto, promovem o funcionamento efetivo da organização" (Organ, 1988:4).

George & Brief (1992) sugeriram que um humor positivo também pode levar a comportamentos "extra papel" como proteger a organização, fazendo sugestões construtivas, desenvolvendo-se e espalhando boa vontade.

Os termos "espontaneidade organizacional", "comportamentos extra-papel", "desempenho contextual" e "vontade de cooperar" têm sido ao longo do tempo estudados por diversos autores e culminam no que nos dias de hoje designamos por comportamentos de cidadania organizacional (CCO) que se refere ao voluntarismo no desempenho das tarefas laborais.

Com base num estudo empírico levado a cabo por Bateman e Organ (1983) e Smith, Organ e Near (1983), podemos definir dois fatores de comportamentos de cidadania organizacional: altruísmo e uma forma de "conscienciosidade". O primeiro inclui os comportamentos direta e intencionalmente dirigidos a ajudar alguém (*e.g.* ajudar os colegas sobrecarregados ou que estiveram ausentes, ajudar o supervisor no seu trabalho, fazer sugestões inovadoras e de melhoria e não passar muito tempo a conversa). O segundo embora não tendo efeito na ajuda direta, contribui de forma geral e impessoal para a organização (*e.g.* chegar a horas, não demorar nas pausas, avisar antecipadamente as ausências, e não faltar desnecessariamente ao trabalho) (Neves & Paixão, 2014).

Para Podsakoff *et al.*, (2000), os CCO podem assumir uma variedade de formas como Lealdade, ajuda aos outros e conformidade organizacional. E as organizações beneficiam os funcionários que estão dispostos a contribuir com os seus esforços e habilidades mesmo que não lhes seja oficialmente exigido.

Segundo Dekas *et al.*, (2013) os CCO são comportamentos discricionários dos empregados, que são úteis mas não absolutamente exigidos.

2.1.2. Estilo de liderança

De acordo com Mintzberg (2010), os verdadeiros líderes envolvem outros com sua consideração e modéstia porque eles se envolvem no que eles realmente não estão fazendo para ganhos individuais.

Os líderes transacionais tornam-se menos envolventes, menos atraentes e tornam-se medíocres quando se transacionam com subordinados por recompensas concentradas em realizar o trabalho alcançado, ou se concentram em seus erros, ou adiar a tomada de decisões ou evitar interferir até acontecer algo (Howell & Avolio, 1993).

Segundo Chen & Tjosvold (2006) Os líderes participativos consultam os funcionários, solicitam sugestões e consideram opiniões dos funcionários.

A liderança é definida como o processo de influenciar as atividades do grupo em direção à realização de metas em uma determinada situação (Mehrotra, 2005:5).

Aqueles que acreditam que têm a competência para lidar com as tarefas que o grupo enfrenta serão provavelmente líderes (Bass, 1990:97).

“Estilo de liderança consiste no comportamento padronizado de uma pessoa que tenta influenciar outras. Inclui tanto comportamentos diretivos (tarefas) quanto comportamentos de apoio (relacionamento) ajudam os membros do grupo a cumprir metas, estabelecendo metas e métodos de avaliação, definindo linhas de tempo, definindo direções, estabelecendo metas e métodos de avaliação, definindo linhas de tempo, definindo papéis , e mostrando como os objetivos devem ser alcançados” (Northouse, 2012:101).

2.1.3. Motivação

Citando George & Jones (1999:183), a motivação corresponde a “forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”

Segundo Deci (1992:9), o termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.

Para Kanfer (1995:330), Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que formam a ação.

Sims, Fineman & Gabriel (1993:273) defendem que as forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.

De acordo com Pinder (1998:11) o conceito de motivação é “O conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Motivação representa “aqueles processos psicológicos que causam excitação, direção e persistência de ações voluntárias que são orientadas para o objetivo (Mitchell, 1982:81)

2.1.3.1. Motivação e Satisfação no Trabalho

Segundo Schneider (1985), motivação e satisfação podem ser distinguidas na medida em que a satisfação tal como todas as outras atitudes em relação ao trabalho diz respeito às avaliações, afetos sobre objetos/ condições/ resultados, ao passo que a motivação se refere ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no sentido do alcance de objetos/ condições/ resultados.

2.1.3.2. Motivação Intrínseca

Refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa (Cunha *et al.*, 2007).

Decorre de um comportamento que é realizado por prazer, satisfação como realização, reconhecimento, oportunidades de crescimento (Evangeline & Ragavan, 2016).

2.1.3.3. Motivação Extrínseca

Comportamentos que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social ou para evitar alguma forma de punição (Cunha *et al.*, 2007).

Surge do desejo do individuo em obter alguns resultados que vão para além do trabalho em si, como por exemplo recompensas monetárias (Evangeline & Ragavan, 2016).

2.1.3.4. Teoria de Maslow

A teoria de Maslow trata os aspetos psicológicos da motivação. Maslow desenvolve uma teoria de necessidades onde indica que a menor necessidade insatisfeita é a que deve ser impulsionada para motivar um individuo e as necessidades devem ser cumpridas de forma hierárquica (Mak & Sockel, 2001).

Segundo Maslow, as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas (Cunha *et al.*, 2007).



Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Portal Administração (disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>)

2.1.3.5. Teoria de Herzberg

A teoria de Herzberg dedica-se aos instrumentos reais que podem ser utilizados como incentivos para os funcionários.

Herzberg divide os fatores em dois grupos que consistem em fatores motivacionais e fatores higiênicos. O autor argumenta que os fatores higiênicos são uma condição necessária mas não suficiente para motivar o indivíduo (Cunha *et al.*, 2007).



Figura 2: Esquema da teoria de Herzberg

Fonte: Chiavenato, 2011 (Adaptado)

2.1.4. Incentivos

Os incentivos são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingir ou superar de um conjunto de objectivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado.

Têm três objectivos:

- Ligar o nível de recompensas ao nível de desempenho do empregado e aos resultados do negócio;
- Estimular comportamentos e atuações alinhadas com os objetivos de negócio da Empresa;
- Assegurar a retenção de pessoas chave dentro da organização, reconhecendo, por esta via, a sua contribuição para os resultados da empresa e reforçando a sua identificação e compromisso como projeto da empresa (Camara, 2011:162).

Os incentivos são componentes do sistema de remunerações com natureza variável, premeiam o desempenho individual, e por vezes estão associado aos resultados da Empresa. Ajudam a sincronizar os custos salariais com o ciclo do negócio. (Camara *et al.*, 2010).

Lincoln & Kalleberg (1990) argumentam que as recompensas oferecidas por uma organização podem ter um poderoso efeito sobre as atitudes dos funcionários em relação ao seu trabalho e à empresa para a qual trabalham. Neste contexto, é importante distinguir entre recompensas intrínsecas e extrínsecas. As recompensas intrínsecas são aquelas que existem no próprio trabalho como variedade, desafio e autonomia. As recompensas extrínsecas, por outro lado, compreendem elementos como benefícios de remuneração e franquia, oportunidades de promoção ou promoção dentro da organização.

2.2.Estado da Arte

2.2.1. Cidadania Organizacional

Bolino *et al.*, (2015) afirma que a relação entre OCB e fadiga de cidadania depende de níveis de suporte organizacional percebido, qualidade de relacionamento de troca de membros da equipa e pressão para que se envolva em comportamentos de cidadania organizacional. Especificamente, a relação entre OCB e a fadiga da cidadania é significativamente mais forte e positiva quando o suporte organizacional percebido é baixo e é significativamente mais forte e negativo quando a qualidade da troca de membros da equipa é alta e a pressão para se envolver na OCB é baixa. Os autores também indicam que a fadiga da cidadania está relacionada negativamente aos atos subsequentes dos OCB. Finalmente, análises suplementares revelam

que a relação entre OCB e a fadiga da cidadania pode variar em função da dimensão específica dos comportamentos de cidadania organizacional.

Koning (2015) examinou os efeitos de expressões felizes e zangadas de líderes no comportamento de cidadania organizacional (OCB) dos seguidores. Segundo o autor, as exhibições emocionais dos líderes desempenham um papel no encorajamento ou desencorajamento do OCB. O estudo conclui que a raiva pode diminuir a OCB, especialmente quando o alvo a considera inapropriada.

Segundo Chin (2015) o grau de harmonia está positivamente relacionado ao OCB dos funcionários e à satisfação no trabalho, e a satisfação no trabalho medeia positivamente a relação entre o grau de harmonia e a OCB.

2.2.2. Estilo de liderança

Saleem (2015) afirma que a liderança transformacional tem um impacto positivo na satisfação no trabalho e a liderança transacional tem um impacto negativo na satisfação no trabalho. As políticas organizacionais percebidas mediam parcialmente a relação entre ambos os estilos de liderança e a satisfação no trabalho.

Waldman & Hom (2015) dizem que os funcionários são menos propensos a realizar intenções de abandono quando têm líderes transformacionais.

De acordo com Skogstad *et al.*, (2015) a liderança tirana prevê uma diminuição da satisfação no trabalho ao longo de um período de 6 meses, enquanto a liderança do laissez-faire é um preditor da satisfação no trabalho ao longo de um período de tempo de 2 anos.

Bouckennooghe & Raja (2015) revela que a liderança ética tem um efeito positivo no desempenho do trabalho dos seguidores, mas este efeito é explicado através do papel do capital psicológico e da congruência do objetivo do líder do seguidor, fornecendo evidências de mediação.

Segundo Belschak & Kalshoven (2015) a liderança transformacional modera a relação entre o maquiavelismo e o comportamento desafiador da cidadania organizacional, por outro lado, a autonomia aprimorada do trabalho e a motivação intrínseca que acompanha a liderança transformacional explicam (parte) da relação entre o comportamento de líder transformacional e o comportamento desafiador da cidadania dos seguidores maquiavélicos.

2.2.3. Motivação

De acordo com Fernandez & Moldogaziev (2015) a prática de fornecer informações aos funcionários sobre metas e desempenho tem um efeito positivo e considerável na satisfação no trabalho.

Segundo Botvinick & Braver (2015) a evidência neurocientífica desempenha um papel crítico na compreensão dos mecanismos pelos quais a motivação e o controlo cognitivo interagem.

Faisal *et al.*, (2015) referem que, em organizações que implementem incentivos baseados em desempenhos futuros ou incentivos baseados em desempenho passado, a motivação e o desempenho dos funcionários com habilidades elevadas podem melhorar o desempenho financeiro da organização. Em contrapartida, o mesmo não é válido para funcionários com habilidades mais baixas.

Para Flammer & Luo (2017) a responsabilidade social corporativa (RSC) pode ajudar as empresas a motivar e envolver seus funcionários. Assim, as empresas que lidam com funcionários que não estão motivados, regularmente ausentes ou se envolvem noutras formas de comportamentos adversos, podem achar que vale a pena projetar e implementar práticas de RSE efetivas.

Castanheira (2016) confirma que o impacto social percebido está associado a um melhor desempenho no trabalho, além disso o impacto social percebido e o valor social estão associados ao envolvimento através do compromisso afetivo com os clientes, apoiando assim a abordagem motivacional do desempenho destacando o papel que as interações com os clientes podem desempenhar na motivação dos funcionários do serviço.

2.2.4. Incentivos

Segundo Kanama & Nishikawa (2017), num estudo sobre o efeito das recompensas extrínsecas para funcionários de um departamento de I&D, as empresas que apresentam um sistema de avaliação com base no desempenho de I & D (Investigação e desenvolvimento) são mais propensas a desenvolver novos produtos e serviços. A introdução do sistema de avaliação traz sucesso na inovação de produtos com maior superioridade tecnológica. Por sua vez, a compensação monetária tem um impacto negativo no desenvolvimento de novos produtos e serviços e superioridade tecnológica. Os autores afirmam ainda que esses efeitos variam com o tamanho da empresa. Pequenas e médias empresas conseguem maior superioridade tecnológica com avaliações baseadas em desempenho. As grandes empresas tendem a afetar negativamente o desenvolvimento de novos produtos e serviços e sua superioridade tecnológica com compensação monetária.

Gubler & Pierce (2016) referem que a recompensa extrínseca do programa de prémios eliminou a motivação interna dos funcionários que anteriormente demonstravam excelente atendimento, gerando pior pontualidade, o programa de prémio de atendimento também

agravou a motivação interna e o desempenho em tarefas não incluídas no programa de premiação.

De acordo com Bassous (2015), há uma correlação significativa positiva entre o nível de motivação dos trabalhadores e incentivos não monetários (estilo de liderança e cultura organizacional) mas nenhuma relação significativa entre o nível de motivação dos trabalhadores e os incentivos monetários.

2.3. Enquadramento Teórico

2.3.1. Estilo de liderança e Comportamentos de cidadania organizacional

De acordo com Sagnak, (2016) a liderança participativa afeta significativamente a cidadania organizacional orientada para a mudança e motivação intrínseca.

Os líderes transformacionais mostram confiança e respeito nos seus subordinados e têm a capacidade de influenciar o comportamento de seus subordinados de forma que resulte em mais cumprimento do trabalho e resultados organizacionais positivos (Givens, 2008).

A liderança tem um efeito mais forte sobre a atitude dos funcionários em relação aos seus empregos. O papel dos líderes nas organizações de hoje mudou e o sucesso de qualquer organização depende dos estilos de liderança praticados pelos líderes (Saleem 2015).

Deste modo pode-se colocar a primeira hipótese:

H1: O estilo de liderança influencia os comportamentos de cidadania organizacional

2.3.2. Motivação e Comportamentos de cidadania organizacional

Embora haja relativamente pouco trabalho relacionado aos conceitos de SDT (*self determination theory*) com a cidadania organizacional, há evidências que indicam que a motivação autónoma promove o voluntariado e outros comportamentos pro-sociais (Gagné *et al.*, 2003).

Bolino (1999), propôs que os CCO fossem promulgados por razões de gestão de impressões (por exemplo, gratidão e auto-promoção). Estes podem levar a diferentes resultados para organizações, como ter um resultado menos positivo no impacto sobre a eficácia geral da organização do que a OCB promulgada por razões altruístas. O que é referido como razões de gerenciamento de impressões são exemplos de motivação controlada, e o que são referidos como razões altruístas, podem ser pensados como um tipo de motivação autónoma. Assim, os conceitos de motivação controlada e autónoma poderiam fornecer a base para estender a

formulação do autor para considerar fatores adicionais no ambiente social que provavelmente promoveriam controlo versus motivações autônomas para se envolver nos OCB.

Desta forma pode-se colocar a segunda hipótese:

H2: A motivação tem efeito no comportamento de cidadania organizacional

2.3.3. Incentivos e Comportamentos de cidadania organizacional

Segundo Organ & Konovsky (1989), as habilidades de remuneração e trabalho (avaliação geral de salários e trabalho) prevê comportamentos de cidadania organizacional acima e além do efeito negativo e positivo no trabalho.

De acordo com Dhar (2009) a política organizacional percebida muitas vezes interfere com os processos normais de organizações como recompensas, tomada de decisão e promoções que prejudicam o desempenho e produtividade tanto a nível organizacional quanto individual.

Malik *et al.*, (2015), propõe que as recompensas extrínsecas afetem positivamente a motivação intrínseca dos funcionários com um local de controlo interno, aumentando assim o desempenho criativo.

Coloca-se assim a terceira hipótese:

H3: Os incentivos aos colaboradores influenciam o comportamento de cidadania organizacional

2.3.4. Idade e comportamentos de cidadania organizacional

De acordo com Kanungo & Conger (1993) trabalhadores mais jovens e mais velhos podem diferir nas suas orientações para o trabalho. Essas diferenças podem levar a diferentes motivos para comportamentos de cidadania organizacionais altruístas entre funcionários mais jovens e mais velhos.

Segundo Ng & Feldman (2008) os trabalhadores mais velhos podem apresentar maior estabilidade emocional e conscienciosidade, ambos associados à exibição de comportamentos de cidadania organizacional.

Macsinga *et al.* (2015) relata num estudo recente que obteve relações positivas, porém não significativas, entre a idade e os CCB.

Assim se coloca a quarta hipótese:

H4: A idade tem um efeito moderador na relação entre as variáveis indicadas nas hipóteses anteriores e a variável de desempenho.

2.3.5. Modelo de análise e Hipóteses

O modelo em estudo tem como objetivo analisar a relação entre as variáveis dependentes (estilo de liderança, motivação e incentivos) com a variável independente (cidadania organizacional), tendo como efeito moderador a variável moderadora, idade.

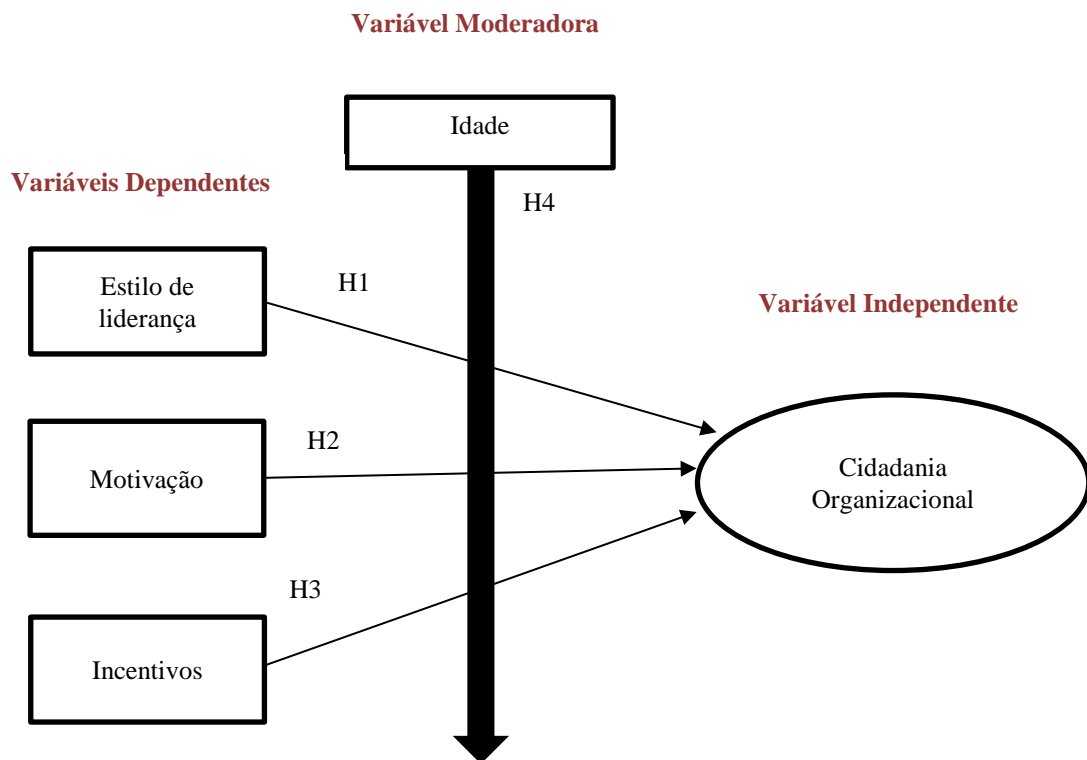


Figura 3: Modelo de análise e hipóteses

Fonte: Elaboração própria

Este modelo é constituído pelo seguinte conjunto de hipóteses:

H1: O estilo de liderança influencia os comportamentos de cidadania organizacional.

H2: A motivação influencia os comportamentos de cidadania organizacional.

H3: Os incentivos influenciam os comportamentos de cidadania organizacional.

H4: A idade tem um efeito moderador na relação entre as variáveis indicadas nas hipóteses anteriores.

3. Metodologia

3.1. Procedimentos e desenho da investigação

Não se tratando de um estudo de caso, por achar tratar-se de um assunto um tanto ou quanto sensível para o qual talvez não me fosse difícil a obtenção de respostas espontâneas e honestas por parte dos trabalhadores de determinada empresa, a forma mais fácil de conseguir as respostas pretendidas, de modo a testar as hipóteses enunciadas foi através da elaboração de um questionário (Anexo I).

O questionário foi feito através da ferramenta para elaboração de formulários, *Google.docs* e o método utilizado para a obtenção de respostas foi o método snowball. Desta forma o questionário foi partilhado em duas redes social e profissional onde cada pessoa que teve acesso ao questionário o foi partilhando dando a conhecer a outras pessoas e assim formando uma “bola de neve”, durante três meses.

Antes do lançamento do questionário foi feito um pré-teste com três pessoas que correspondem à população alvo, de forma a perceber se as perguntas são facilmente interpretadas pelos respondentes. De acordo com o pré-teste foram corrigidos alguns campos de modo a facilitar a interpretação das questões.

De acordo com os comportamentos que observo no meu dia-a-dia na empresa onde trabalho e por a maioria dos trabalhadores ser residente no concelho de Coruche, esta será a região

3.2. Amostra, População e Participantes

Para esta investigação, a população em estudo é a população ativa em Portugal.

Segundo informação obtida através do portal PORDATA, em 2016 existiam 5.178,2 pessoas em Portugal, das quais 2.652,4 eram do sexo masculino e 2.525,9 do sexo feminino segundo o que é possível observar através da tabela 1.

Ano	Total	Sexo	
		Masculino	Feminino
2016	5.178,3	2.652,4	2.525,9

Tabela 1 – População activa em Portugal por sexo

Fonte: Adaptação de Pordata, 2017

Utilizando a a mesma fonte foi possível obter informação acerca da população adctiva em Portugal por faixa etário. Os dados recolhidos estão sintetizados na tabela abaixo e pode-se observar que a maior parte da população incide nas faixas etárias entre os 35-44 anos e dos 45-54.

Ano	Total	Idade					
		<25	25-34	35-44	45-54	55-64	>65
2016	5.178,3	364,2	1.054,8	1.429,3	1.295,6	795,6	238,7

Tabela 2 – População activa em Portugal, por grupo etário.

Fonte: Adaptação de Pordata, 2017

A amostra pretendida para o estudo em questão corresponde a todas as pessoas que responderem ao questionário, que tenham entre 18 e 60 anos a exercer uma atividade laboral e que residam no concelho de Coruche. Trata-se de uma amostra por conveniência, por se seleccionar apenas os elementos convenientes para o estudo em questão, sendo que a mesma será conseguida através da aplicação de critérios de inclusão/exclusão no próprio questionário.

3.2.1. Descrição da amostra

A amostra deste estudo é composta por um total de 56 pessoas, dos quais 41 são mulheres e 15 são homens, o que corresponde a 73% e 27% respetivamente, como se pode observar através da figura 4.

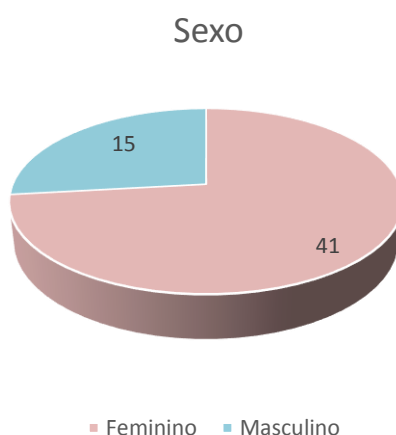


Figura 4: Distribuição da amostra de acordo com o sexo

Fonte: Elaboração própria

Em relação à idade, e de acordo com a análise da figura 5, a idade assume um peso maior na faixa de idade entre os 18 e os 30 anos de idade (27 pessoas) e na faixa dos 31 aos 40 anos (16 pessoas). Corresponde a uma taxa de 48% e 25% respetivamente.

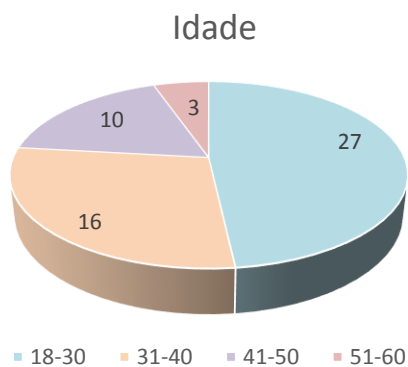


Figura 5 - Distribuição da amostra de acordo com a idade

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao estado civil a amostra é composta maioritariamente pelo estado casados/união de facto e solteiros. Como se pode observar pela figura 6.

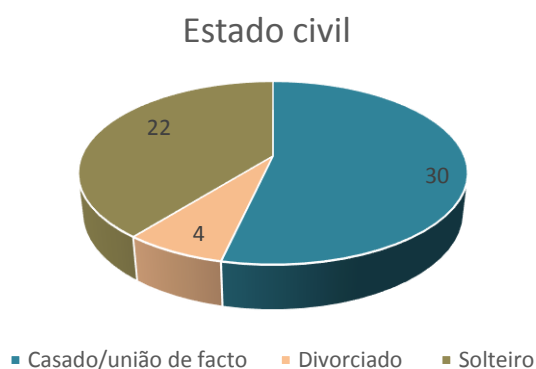


Figura 6 - Distribuição da amostra consoante o estado civil

Fonte: Elaboração própria

Pela análise da figura 7, a amostra é constituída maioritariamente por pessoas licenciadas e com o ensino secundário.

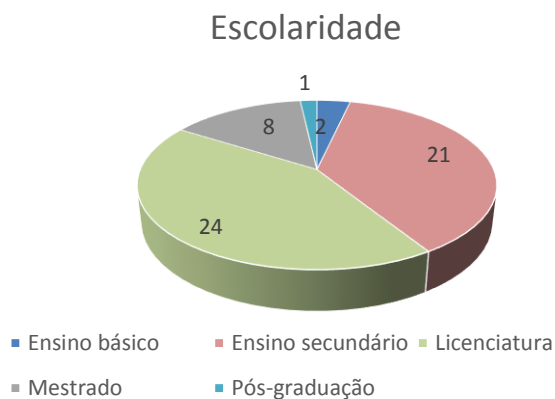


Figura 7 - Distribuição da amostra de acordo com a escolaridade

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à situação profissional, a amostra é constituída essencialmente por empregados por conta de outrem, como se pode observar pela figura 8.

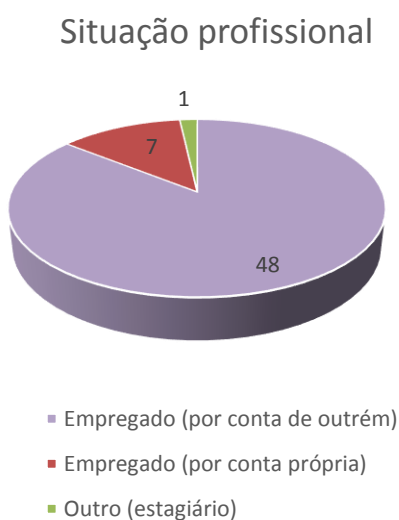


Figura 8 - Distribuição da amostra de acordo com a situação profissional

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao sector de atividade, através da análise da figura 9, pode verificar-se que a maior parte das pessoas que constituem a amostra trabalha na indústria transformadora, alimentar, farmacêutica e saúde.

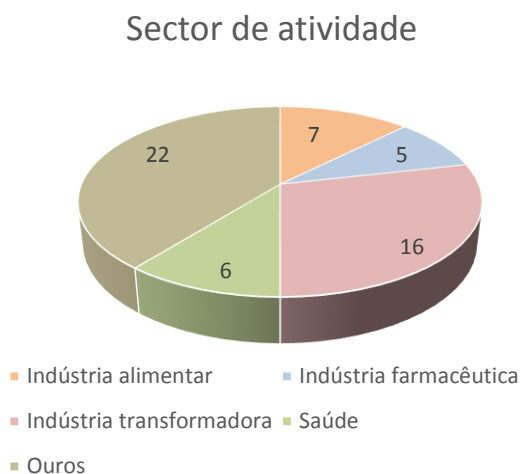


Figura 9 - Distribuição da amostra consoante o sector de atividade

Fonte: Elaboração própria

Segundo se pode observar pela figura 10, a maior parte das pessoas que constituem a amostra são colaboradores sem qualquer cargo específico.

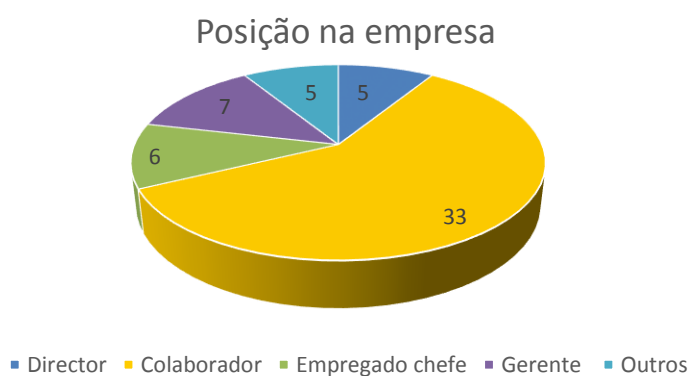


Figura 10 - Distribuição da amostra consoante a posição na empresa

Fonte: Elaboração própria

A amostra é constituída maioritariamente por pessoas que estão na empresa entre 1 a 3 anos (20 pessoas) e por pessoas que estão na empresa entre 4 a 10 anos (15 pessoas), como se pode observar pela análise da figura 11.

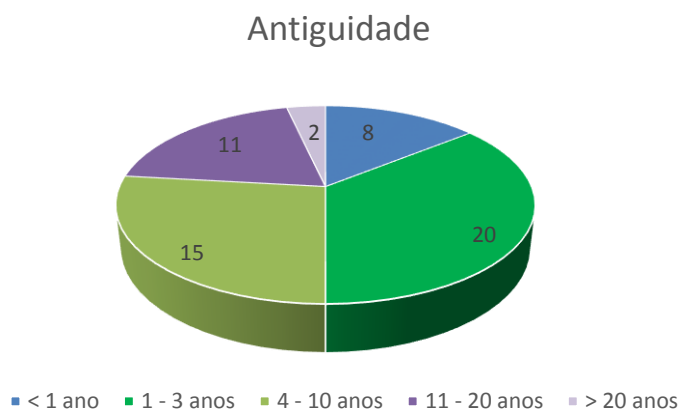


Figura 11 - Distribuição da amostra de acordo com a antiguidade na empresa

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à duração do contrato de trabalho, a amostra é constituída maioritariamente por pessoas que têm um contrato efetivo de trabalho, como espelhado pela figura 12.

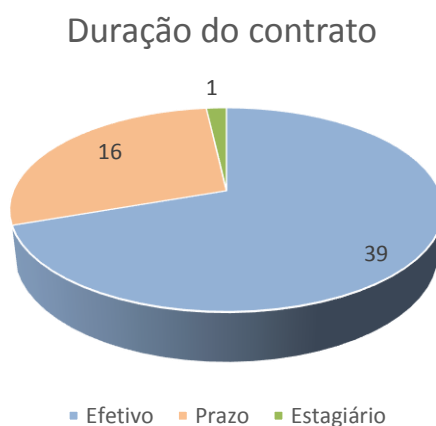


Figura 12 - Distribuição da amostra de acordo com a duração do contrato de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Por fim, em relação à remuneração, a maioria da amostra em estudo auferiu de uma remuneração de 500 € a 1000 €, como se pode observar pela figura 13.

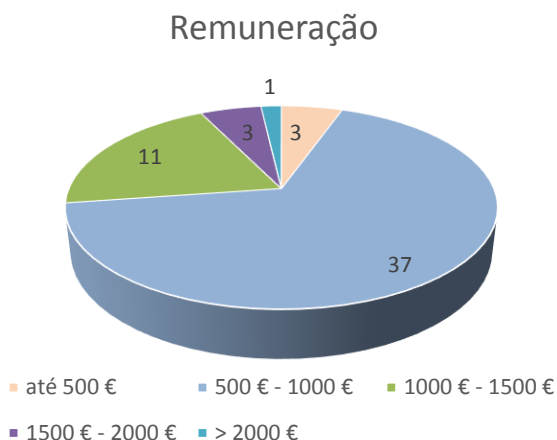


Figura 13 - Distribuição da amostra de acordo com a remuneração

Fonte: Elaboração própria

3.3. Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis

Para a elaboração do questionário recorreu-se à literatura de forma a poder estudar cada uma das variáveis e as suas dimensões. Para todas as variáveis foi usada uma escala de Likert de 1 a 5 ou de 1 a 7, considerando as escalas originais dos autores.

O questionário foi dividido em duas partes sendo a primeira direcionada a aspectos acerca do próprio respondente como sexo, idade etc, e uma segunda parte subdividida em quatro subcapítulos onde cada um é direcionado a cada variável em estudo.

Para a variável estilo de liderança, recorreu-se ao estudo de Anold *et al.*, (2000) onde as dimensões em estudo são: liderar pelo exemplo, participativo nas tomadas de decisão, coaching, informing e mostrando preocupação/interatgindo com a equipa.

Mak & Sockel (2001) baseiam o seu estudo na satisfação no trabalho, na perceção da gestão do desenvolvimento da carreira, nos fatores de retenção, na fidelidade e na intensão de rotatividade. Para a variável incentivos segundo Lin (2007) as dimensões a estudar são recompensas organizacionais previstas, benefícios recíprocos, auto-eficácia do conhecimento, o prazer em ajudar os outros, as atitudes em relação à partilha de conhecimento e intenções de partilha de conhecimento.

Em relação ao estilo de liderança a dimensão em estudo é o altruísmo de acordo com o estudo de Farh *et al.*, 1990.

3.4. Procedimentos de Análise de Dados

Os dados obtidos através das respostas ao questionário foram importados para folha de excel, onde foi feita uma primeira análise dos mesmos excluindo todas as pessoas que pertenciam a outros concelhos que não o concelho de Coruche, que tivessem menos de 18 anos ou mais de 60 e que estivessem desempregados ou reformados. E que serviu de base de dados para o tratamento estatístico feito através do software *SPSS 19.0* (Statistical Package for Social Science).

Em relação à variável incentivos, foram consideradas no mesmo grupo as dimensões: atitudes em relação à partilha de conhecimento e intenções de partilha de conhecimento.

4. Análise de dados obtidos e discussão

4.1. Estatística Descritiva e Correlações

4.1.1. Alfa de Cronbach

Para verificar se as variáveis foram corretamente medidas ou por outras palavras se há consistência nas respostas é feito o teste α de Cronbach.

Segundo Pestana e Gageiro (2008), o valor do alpha deve ser positivo, variando entre 0 e 1, tendo as seguintes leituras:

- Superior a 0,9 – consistência muito boa
- Entre 0,8 e 0,9 – boa
- Entre 0,7 e 0,8 – razoável
- Entre 0,6 e 0,7 – fraca
- Inferior a 0,6 – inadmissível

	α de Cronbach
Estilo de liderança	0,864
• Liderar pelo exemplo	0,857
• Participativo nas tomadas de decisão	0,818
• Coaching	0,727
• Informing	0,857
• Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	0,947

Tabela 3: Valores de alfa de Cronbach para a variável 1 (Estilo de liderança) e respetivas dimensões

	α de Cronbach
Motivação	0,923
• Satisfação no trabalho	0,750
• Perceção do desenvolvimento de carreira	0,884
• Factores de retenção	0,846
• Fidelidade	0,769
• Intenção de rotatividade	0,961

Tabela 4: Valores de alfa de Cronbach para a variável 2 (Motivação) e respetivas dimensões

	α de Cronbach
Incentivos	0,833
• Recompensas organizacionais previstas	0,757
• Benefícios recíprocos	0,916
• Auto eficácia do reconhecimento	0,822
• Prazer em ajudar os outros	0,846
• Atitudes/intenções de partilha de conhecimentos	0,862

Tabela 5: Valores de alfa de Cronbach para a variável 3 (Incentivos) e respetivas dimensões

	α de Cronbach
Cidadania Organizacional	0,875

Tabela 6: Valores de alfa de Cronbach para a variável 4 (Cidadania organizacional) e respetiva dimensão, altruísmo.

De acordo com os valores apresentados, aceitam-se todas dimensões e variáveis uma vez que todos os valores de $\alpha > 0,7$.

4.1.2. Média, Desvio-padrão e Frequências

4.1.2.1. Estilo de liderança e Respetivas dimensões

	Média	Desv.padrão
Estilo de liderança	3,5620	0,86576
• Liderar pelo exemplo	3,6500	0,83579
• Participativo nas tomadas de decisão	3,4881	0,81479
• Coaching	3,5649	0,92152
• Informing	3,5714	1,00130
• Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	3,5429	1,04514

Tabela 7 – Dados estatísticos para a variável 1 e dimensões

A variável EL apresenta uma média de 3,5620 e um desvio padrão de 0,86576. Em relação às dimensões a que apresenta uma média mais alta é a dimensão liderar pelo exemplo. Contudo as médias das dimensões não são muito díspares entre elas.

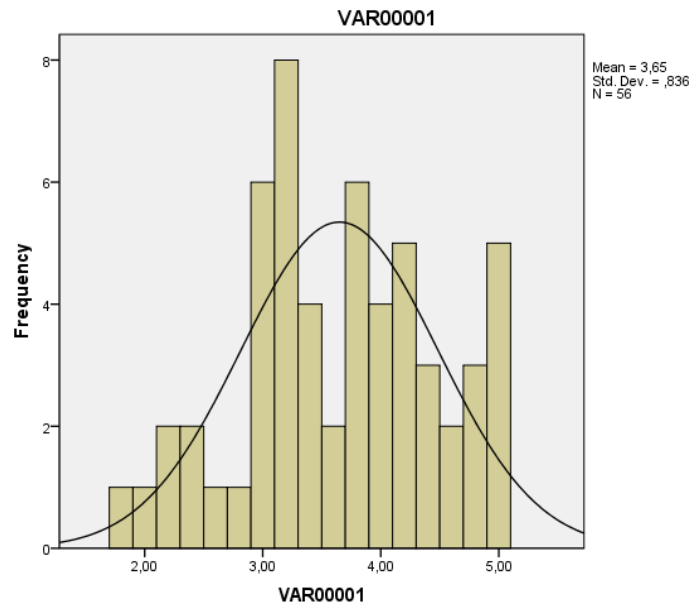


Figura 14: Histograma dimensão "liderar pelo exemplo"

Relativamente à dimensão "liderar pelo exemplo", verifica-se que houve uma grande incidência de respostas entre 3 e 5. Pode-se ainda verificar através do histograma que não houve respostas para valores de 1.

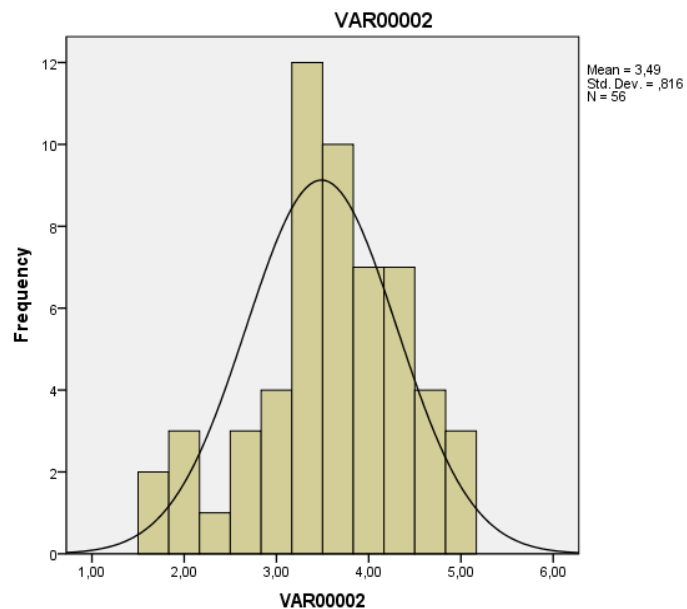


Figura 15: Histograma dimensão "participativo nas tomadas de decisão"

Em relação à dimensão "participativo nas tomadas de decisão" verifica-se um número mais acentuado de respostas para valores entre 3 e 4..

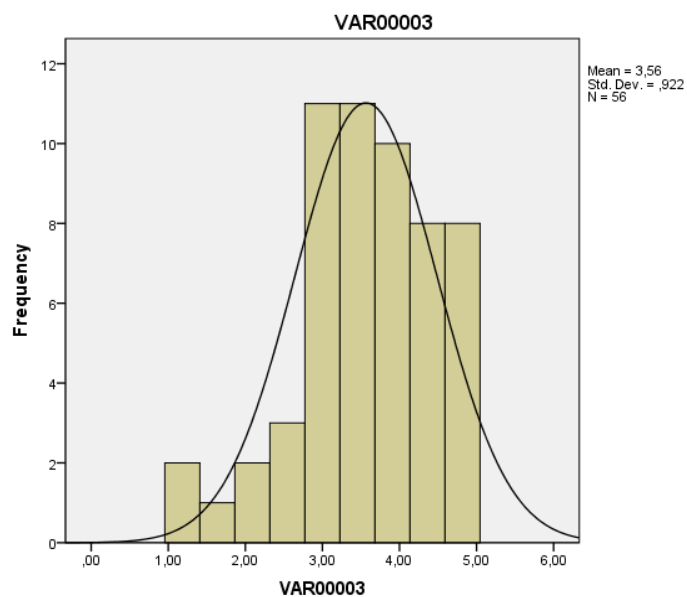


Figura 16: Histograma variável "coaching"

No que respeita à dimensão “Coaching” a maioria das respostas recaiu sobre valores de entre 3 e 5. Pode-se verificar ainda que para valores entre 1 e 2 o número de respostas foi bastante reduzido.

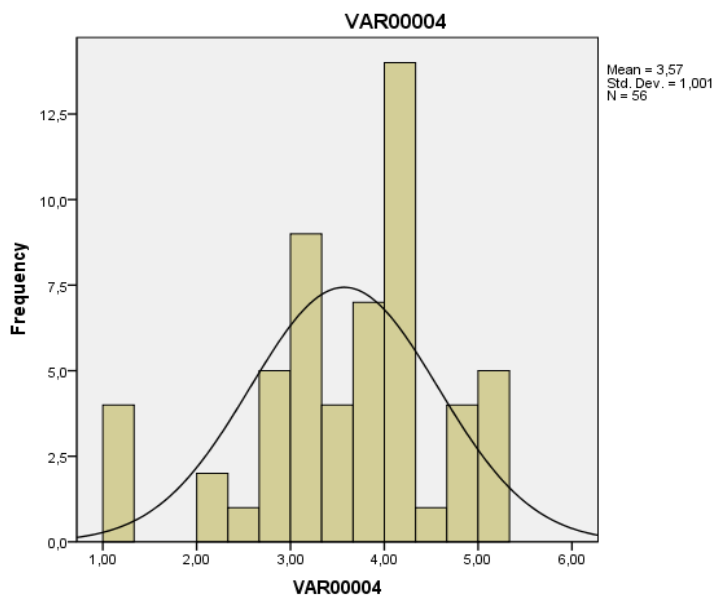


Figura 17: Histograma variável "Informing"

Através da análise do histograma para a dimensão “Informing” esta apresenta uma grande dispersão de respostas, no entanto verifica-se um maior número de respostas para valores entre 3 e 4.

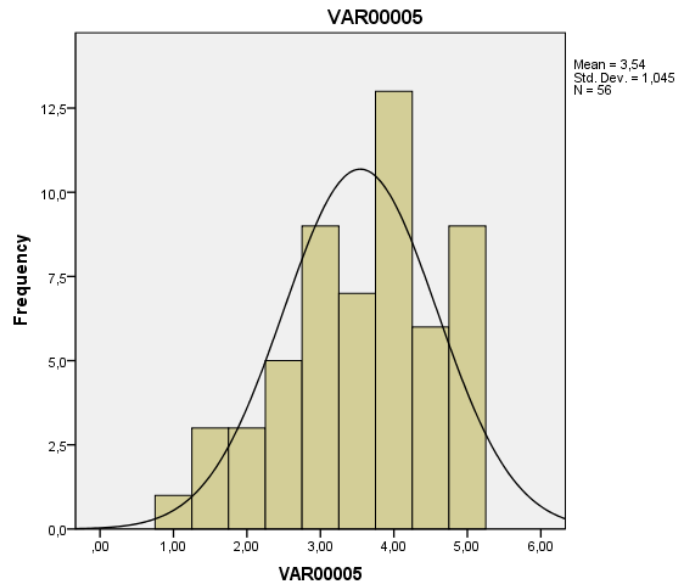


Figura 18: Histograma variável "Preocupação/interação com a equipa"

Para a dimensão “Preocupação/interação com a equipa”, pode-se verificar através da análise do histograma que houve um maior número de respostas para valores entre 3 e 5. Em contrapartida, valores entre 1 e 2 são os que apresentam um número de respostas mais baixo.

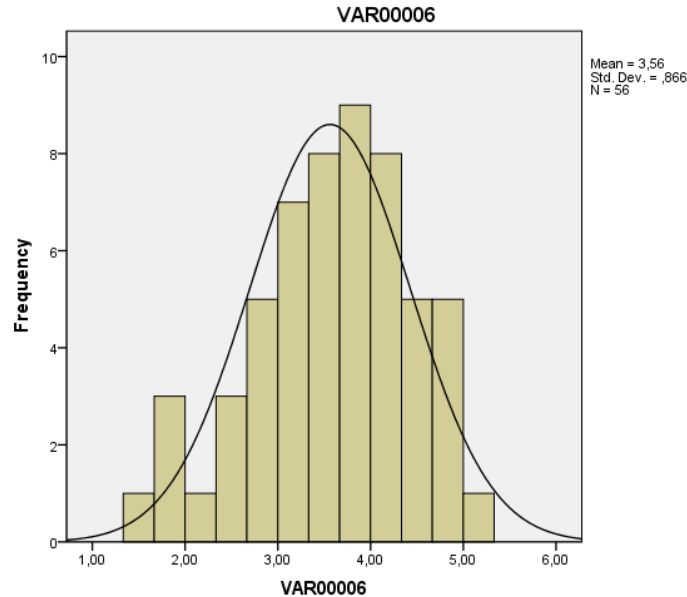


Figura 19: Histograma para a variável "Estilo de liderança"

Analisando por fim o histograma para a variável “Estilo de liderança”, que é no fundo o conjunto de todas as dimensões analisadas anteriormente, verifica-se que para esta variável as respostas incidiram maioritariamente em valores entre 3 e 5.

4.1.2.2. Motivação e Respetivas Dimensões

	Média	Desv.padrão
Motivação	2,8345	0,35128
• Satisfação no trabalho	3,2991	1,04818
• Perceção da gestão do desenvolvimento de carreira	3,0045	1,11650
• Factores de retenção	2,2929	1,09126
• Fidelidade	3,1027	1,09001
• Intenção de rotatividade	3,2857	1,24355

Tabela 8 - Dados estatísticos para a variável 2 e dimensões

A variável motivação apresenta uma média de 2,8345 e um desvio padrão de 0,35128. Em relação às suas dimensões a que apresenta uma média mais baixa é a dimensão “Factores de retenção” com 2,2929 e a dimensão que apresenta uma média mais alta é a variável “satisfação no trabalho” com um desvio em relação à média de 1,04818.

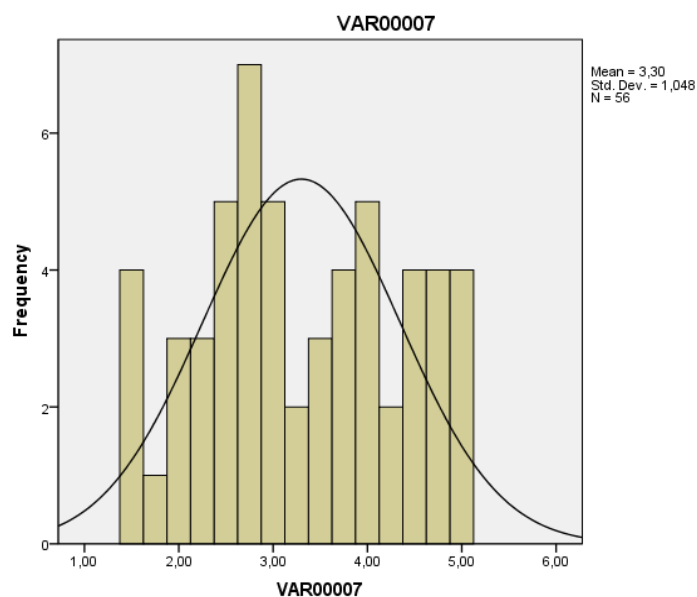


Figura 20: Histograma dimensão “satisfação no trabalho”

Pela análise do histograma, a dimensão “satisfação no trabalho”, obteve maior concentração de respostas para valores 3, 4 e 5. Sendo que não se obtiveram quaisquer respostas para valores de 1.

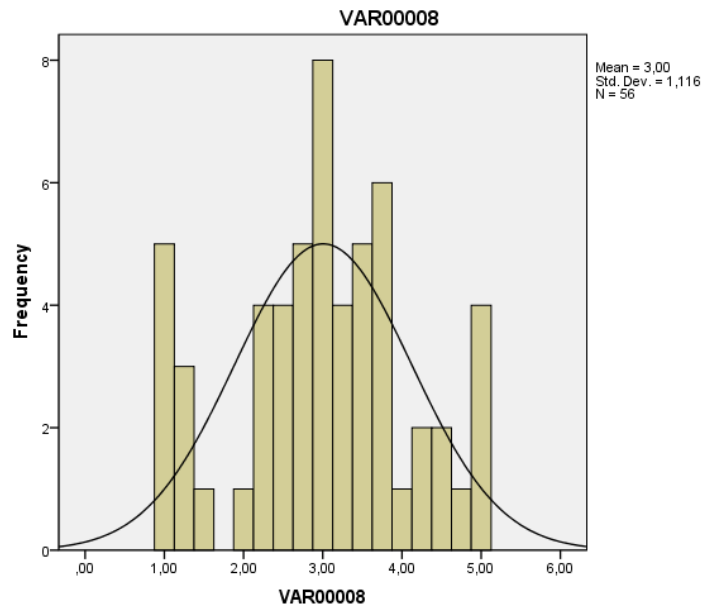


Figura 21: Histograma dimensão "percepção no desenvolvimento da carreira"

Segundo a análise do histograma, a dimensão “Percepção no desenvolvimento da carreira” teve uma maior incidência de respostas para valores de 3 e 4.

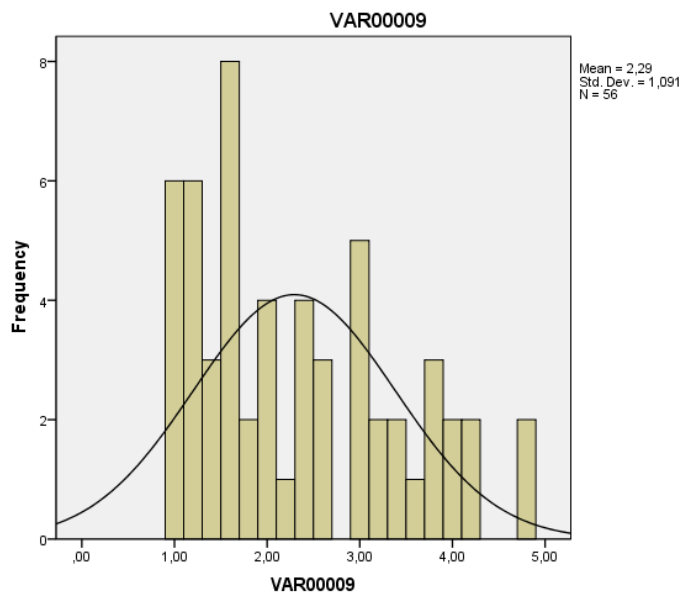


Figura 22: Histograma dimensão "fatores de retenção"

A dimensão “Fatores de retenção” teve um número mais acentuado de respostas para valores entre 1 e 2.

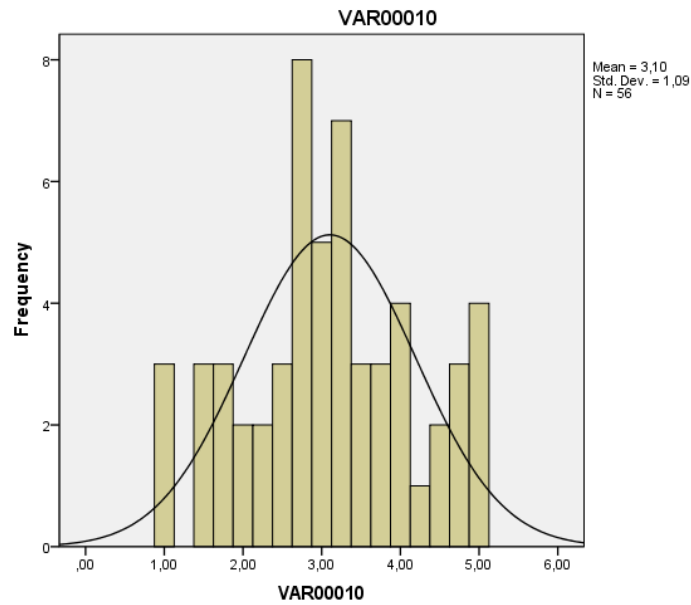


Figura 23: Histograma dimensão "fidelidade"

Através do histograma para análise da dimensão “Fidelidade”, esta dimensão teve mais frequência de respostas em valores entre 2,5 e 3,5.

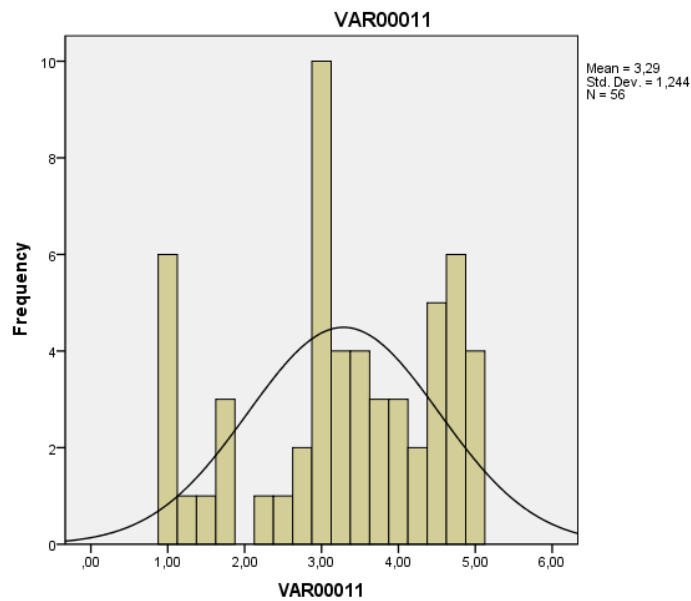


Figura 24: Histograma dimensão "intenção de rotatividade"

Para a dimensão “Intenção de rotatividade” a maior frequência de respostas recai para valores de 3 (meio da escala).

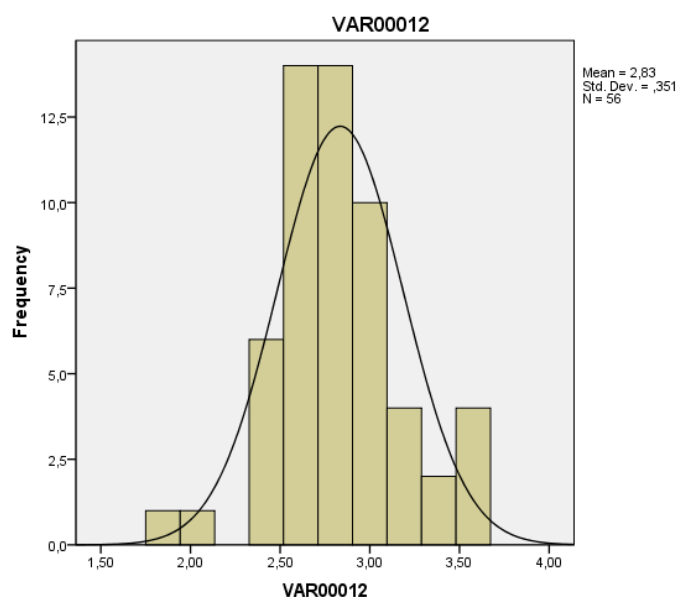


Figura 25: Histograma variável "motivação"

A variável “Motivação” que é o conjunto das dimensões analisadas acima, revela pela análise do histograma um número bastante significativo de respostas para valores entre o 2,5 e o 3. Muito pouca relevância para valores 1 e 5.

4.1.2.3. Motivação e Respetivas Dimensões

	Média	Desv.padrão
Incentivos	4,8534	0,89946
• Recompensas organizacionais previstas	3,2991	1,78021
• Benefícios recíprocos	4,5134	1,42814
• Autoeficácia do conhecimento	4,0223	0,95260
• Prazer em ajudar os outros	5,8527	1,14393
• Atitudes/intenções de partilha de conhecimentos	4,8534	0,98123

Tabela 9 – Dados estatísticos para a variável 3 e dimensões

A variável “Incentivos” tem uma média de 4,8534 e um desvio padrão de 0,89946.

A dimensão que apresenta uma média mais elevada é a dimensão “Prazer em ajudar os outros” com uma média de 5,8527. A dimensão “Recompensas organizacionais previstas” é a que apresenta uma média mais baixa, com um valor de 3,2991.

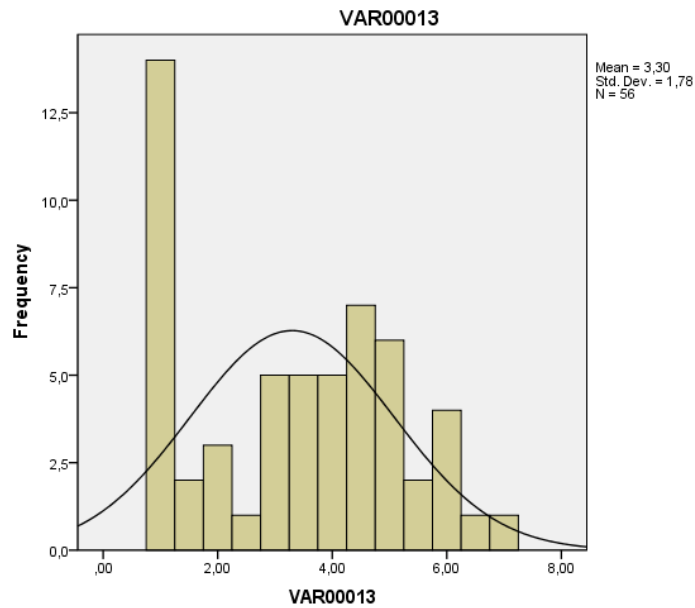


Figura 26: Histograma variável “recompensas organizacionais previstas”

Para a dimensão “Recompensas organizacionais previstas” houve uma elevada frequência de respostas, para o valor 1 e em contrapartida valores entre 6 e 7 foram os que tiveram menos frequências de respostas.

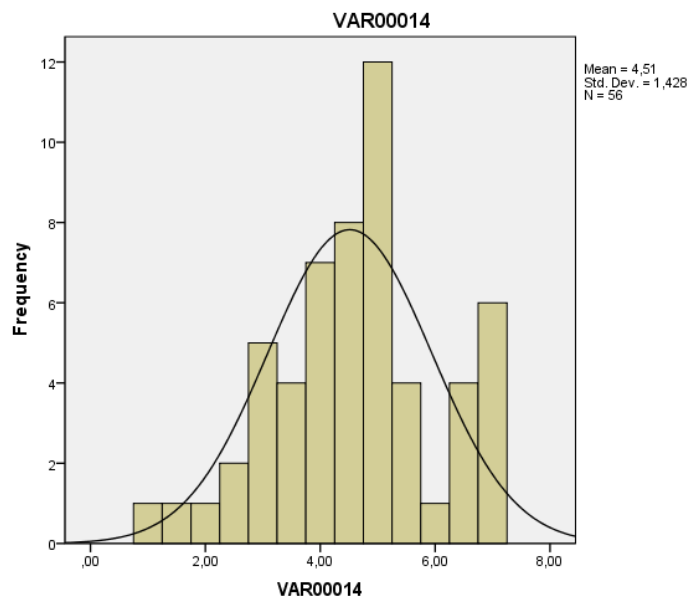


Figura 27: Histograma dimensão “benefícios recíprocos”

Em relação à dimensão “Benefícios recíprocos”, pela análise do histograma parece haver uma elevada frequência de respostas entre os valores 3 e 5.

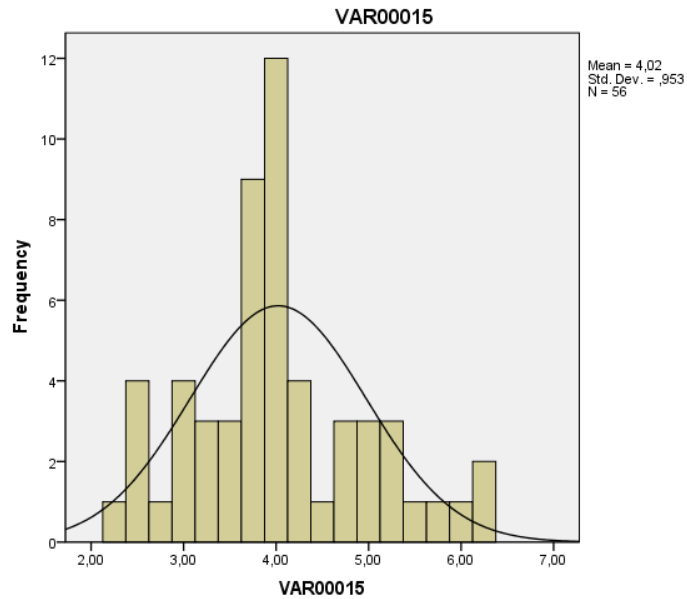


Figura 28: Histograma dimensão “autoeficácia do conhecimento”

Relativamente à análise do histograma para a dimensão “Autoeficácia do conhecimento”, não houve respostas para valores 1 e 7 e as resposta mais dadas foram para valores de 4.

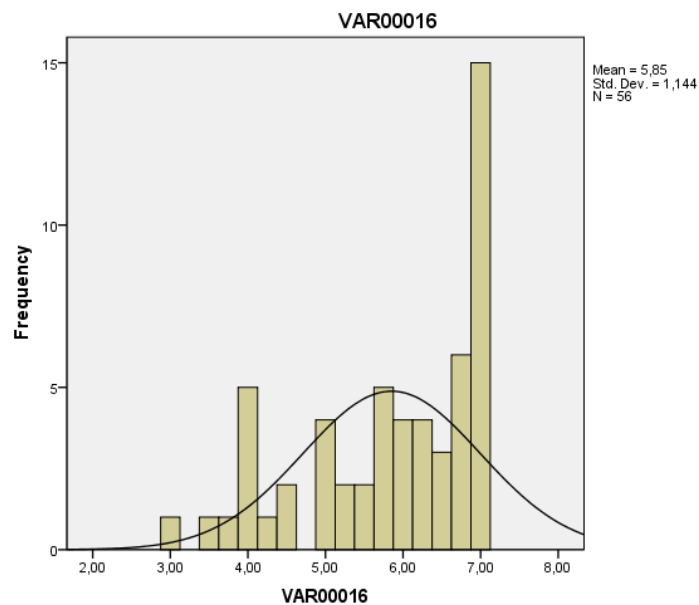


Figura 29: Histograma dimensão “prazer em ajudar os outros”

No que diz respeito à dimensão “Prazer em ajudar os outros” o valor 7 foi o que obteve maior concentração de respostas. Os valores com menor frequência de respostas foram entre 3 e 4 sendo que não houve respostas para valores entre 1 e 2.

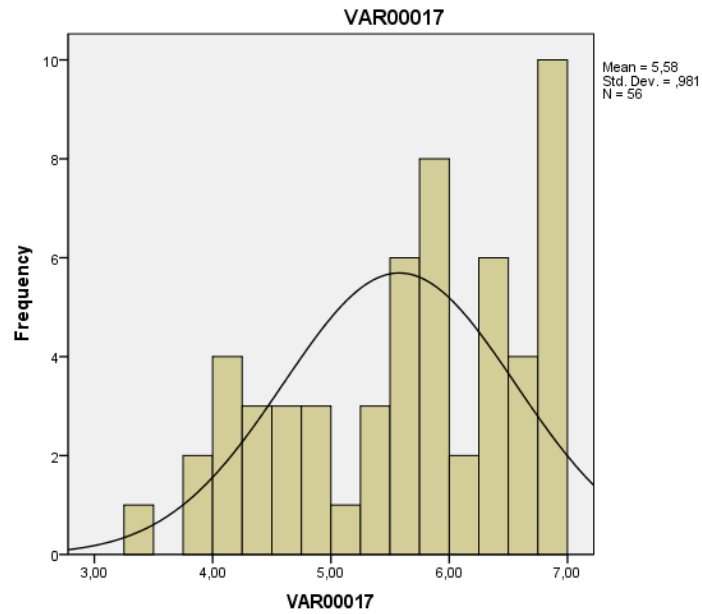


Figura 30: Histograma variável “atitudes/intenções de partilha de conhecimentos”

Em relação à última dimensão, “Atitudes/intenção de partilha de conhecimentos” onde se pode verificar uma maior frequência de respostas para valores entre 5,5 e 7.

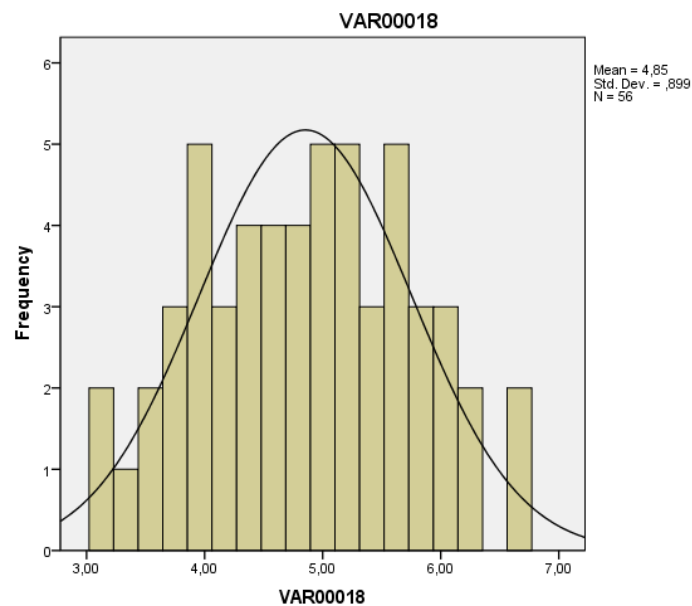


Figura 31: Histograma variável “incentivos”

Analisando o histograma para a variável “Incentivos”, as respostas apresentam uma maior frequência entre 4 e 6, pode-se observar uma dispersão bastante uniforme.

4.1.2.4. Cidadania Organizacional

	Média	Desv.padrão
Cidadania organizacional	3,8147	0,36984

Tabela 10 – Dados estatísticos para a variável 4.

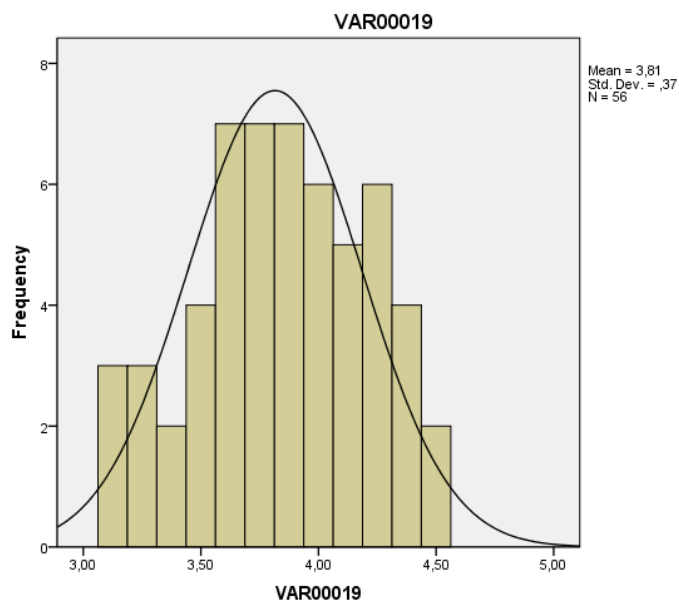


Figura 32: Histograma para a variável “cidadania organizacional”

Para a variável “Cidadania organizacional” observa-se uma maior frequência de respostas para valores entre 3,5 e 4,5. Não se observam quaisquer frequências de respostas para valores de 1 a 3 nem para valores de 5.

4.2. Teste das Hipóteses de Pearson

Para a análise dos resultados das correlações foi feita a divisão da amostra em dois grupos, o primeiro grupo entre os 18 e 30 anos e o segundo grupo dos 31 aos 60 anos e obtiveram-se os seguintes resultados.

Idade entre 18 e 30 anos

		Correlações			
		Cidadania Organizacional	Estilo de liderança	Motivação	Incentivos
Cidadania Organizacional	Pearson Correlation	1	,246	,115	,539**
	Sig. (2-tailed)		,215	,568	,004
	N	27	27	27	27
Estilo de liderança	Pearson Correlation	,246	1	-,139	,455*
	Sig. (2-tailed)	,215		,489	,017
	N	27	27	27	27
Motivação	Pearson Correlation	,115	-,139	1	-,186
	Sig. (2-tailed)	,568	,489		,352
	N	27	27	27	27
Incentivos	Pearson Correlation	,539**	,455*	-,186	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,017	,352	
	N	27	27	27	27

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

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

Tabela 11 – Correlação entre as variáveis (18-30 anos)

Como se pode verificar pela análise da tabela 11, apenas há correlação entre a variável Incentivos e a variável de desempenho com um valor bastante significativo de 0,539.

Idade entre 31 e 60 anos

		Correlações			
		Cidadania Organizacional	Estilo de liderança	Motivação	Incentivos
Cidadania Organizacional	Pearson Correlation	1	,178	,300	,518**
	Sig. (2-tailed)		,356	,113	,004
	N	29	29	29	29
Estilo de liderança	Pearson Correlation	,178	1	,136	,514**
	Sig. (2-tailed)	,356		,482	,004
	N	29	29	29	29
Motivação	Pearson Correlation	,300	,136	1	,372*
	Sig. (2-tailed)	,113	,482		,047
	N	29	29	29	29
Incentivos	Pearson Correlation	,518**	,514**	,372*	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,004	,047	
	N	29	29	29	29

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

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

Tabela 12 – Correlação entre as variáveis (31-60 anos)

Como se pode observar pela análise da tabela 12, para o grupo dos 31 aos 60 anos também se verifica uma correlação entre os incentivos e a cidadania organizacional com um valor também muito significativo de 0,518.

Desta forma considerando as duas tabelas pode-se dizer que não se validam as duas primeiras hipóteses (H1 e H2) e que se valida a hipótese H3.

Numa primeira análise não parecem haver diferenças entre os dois grupos, ou seja, não parece existir um efeito moderador da idade.

4.3. Teste da Variável Moderadora

Idade entre 18 e 30 anos

		Cidadania Organizacional	Recompensas organizacionais previstas	Benefícios recíprocos	Autoeficácia do conhecimento	Prazer em ajudar os outros	Atitudes/Intenção de partilha de conhecimento
Cidadania Organizacional	Pearson Correlation	1	0,353	,452*	0,139	,437*	,533**
	Sig. (2-tailed)		0,071	0,018	0,49	0,023	0,004
	N	27	27	27	27	27	27
Recompensas organizacionais previstas	Pearson Correlation	0,353	1	,432*	0,355	0,137	0,311
	Sig. (2-tailed)	0,071		0,024	0,069	0,497	0,114
	N	27	27	27	27	27	27
Benefícios recíprocos	Pearson Correlation	,452*	,432*	1	,471*	,426*	,609**
	Sig. (2-tailed)	0,018	0,024		0,013	0,027	0,001
	N	27	27	27	27	27	27
Autoeficácia do conhecimento	Pearson Correlation	0,139	0,355	,471*	1	0,228	0,202
	Sig. (2-tailed)	0,49	0,069	0,013		0,254	0,312
	N	27	27	27	27	27	27
Prazer em ajudar os outros	Pearson Correlation	,437*	0,137	,426*	0,228	1	,777**
	Sig. (2-tailed)	0,023	0,497	0,027	0,254		0
	N	27	27	27	27	27	27
Atitudes/intenção de partilha de conhecimento	Pearson Correlation	,533**	0,311	,609**	0,202	,777**	1
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,114	0,001	0,312	0	
	N	27	27	27	27	27	27

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

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

Tabela 13 – Correlação entre as dimensões da variável “incentivos” e a variável “cidadania organizacional” (18-30 anos)

Analisando as dimensões da variável “Incentivos”, para o grupo com idades entre os 18 e os 30 anos, pode-se verificar que existe uma correlação bastante significativa para a dimensão “Atitudes/intenção de partilha de conhecimento” com um valor de 0,533. Há ainda correlação entre as dimensões “Prazer em ajudar os outros” e “Benefícios recíprocos” com valores de 0,437 e 0,452 respetivamente.

Idade entre 31 e 60 anos

		Cidadania Organizacional	Recompensas organizacionais previstas	Benefícios recíprocos	Autoeficácia do conhecimento	Prazer em ajudar os outros	Atitudes/intenção de partilha de conhecimento
Cidadania Organizacional	Pearson Correlation	1	0,223	0,255	0,122	,556**	,662**
	Sig. (2-tailed)		0,245	0,181	0,528	0,002	0
	N	29	29	29	29	29	29
Recompensas organizacionais previstas	Pearson Correlation	0,223	1	,765**	,680**	0,073	0,243
	Sig. (2-tailed)	0,245		0	0	0,706	0,204
	N	29	29	29	29	29	29
Benefícios recíprocos	Pearson Correlation	0,255	,765**	1	,612**	0,288	,440*
	Sig. (2-tailed)	0,181	0		0	0,129	0,017
	N	29	29	29	29	29	29
Autoeficácia do conhecimento	Pearson Correlation	0,122	,680**	,612**	1	0,188	0,228
	Sig. (2-tailed)	0,528	0	0		0,328	0,233
	N	29	29	29	29	29	29
Prazer em ajudar os outros	Pearson Correlation	,556**	0,073	0,288	0,188	1	,576**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,706	0,129	0,328		0,001
	N	29	29	29	29	29	29
Atitudes/intenção de partilha de conhecimento	Pearson Correlation	,662**	0,243	,440*	0,228	,576**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0,204	0,017	0,233	0,001	
	N	29	29	29	29	29	29

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

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

Tabela 14 - Correlação entre as dimensões da variável “incentivos” e a variável “cidadania organizacional” (31-60 anos)

Em relação ao grupo com idades entre os 31 e os 60 anos verificam-se correlações bastante significativas nas dimensões “Prazer em ajudar os outros” com um valor de 0,556 e “Atitudes/intenção de partilha de conhecimento” com um valor de 0,662, sendo que para este grupo há mais significância para estas dimensões.

Para este grupo não se verifica correlação na dimensão “Benefícios recíprocos”. Desta forma verifica-se que existe um efeito moderador da idade não diretamente da variável (Incentivos) para a cidadania organizacional mas sim nas suas dimensões.

4.4. Sumário

Rejeitam-se as hipóteses H1 e H2, uma vez que não existem correlações entre o estilo de liderança e a cidadania organizacional nem entre a motivação e a cidadania organizacional.

Aceita-se a hipótese H3, uma vez que há correlação entre os incentivos e a cidadania organizacional.

Aceita-se a hipótese H4 para a variável Incentivos, apenas para algumas dimensões.

5. Conclusões

5.1. Discussão e Implicações para a Teoria

Esta investigação teve como objetivo ser um contributo para a teoria ao verificar a influência de fatores, neste caso, o estilo de liderança, a motivação e os incentivos nos comportamentos de cidadania organizacional e o efeito moderador da idade na relação entre as variáveis dependente e independentes.

Os resultados obtidos apontam que há uma influência entre a variável “Incentivos” e os comportamentos de cidadania organizacional e que em contrapartida as variáveis “estilo de liderança” e “motivação” não influenciam os comportamentos de cidadania organizacional.

A idade parece ter um papel diferenciador quando se trata de uma faixa etária superior a motivação tende a ter como base sentimentos como o altruísmo prazer em ajudar, prazer em partilhar conhecimentos com os outros membros do grupo de trabalho. Os trabalhadores desta faixa etária são mais maduros e apresentam mais estabilidade emocional e conscienciosidade no que se refere às tarefas que não lhes são exigidas mas que contribuem para os resultados da própria organização e conseqüentemente para a competitividade da mesma.

Quando se trata de uma faixa etária mais jovem o sentimento de reciprocidade parece estar mais presente, à partida trata-se de um grupo com ambições diferentes, nomeadamente de evolução de carreira e estatuto, onde as suas ações são condicionadas pelos benefícios que podem receber.

5.2. Implicações para a Gestão

Relativamente às implicações para a gestão, este estudo mostra que sendo os “incentivos” um fator motivacional este deve ser trabalhado, estimulando os colaboradores a por em prática os seus comportamentos mais altruístas no que respeita à interação com os seus pares como com toda a organização.

Este é sem dúvida o grande desafio para os gestores, não esquecendo que cada pessoa é diferente e que os comportamentos humanos são na sua essência imprevisíveis, há que valorizar o melhor que cada um tem e criar um ambiente de partilha e de harmonia onde cada um se sinta recompensado não apenas a nível monetário mas sobretudo pelo entusiasmo que coloca nas suas próprias tarefas/ações.

5.3. Limitações e Futuras Investigações

Esta investigação apresentou algumas limitações. Em primeiro lugar a dimensão da amostra que é bastante reduzida, 56 pessoas, o que faz com que se tenha trabalhado com um grau de confiança bastante reduzido.

Ainda relacionado com o tamanho da amostra, o tempo de recolha de dados através de questionário também pode ter sido um fator contra o sucesso do mesmo, dois meses pode ter sido pouco tempo, seria aconselhável um período de pelo menos seis meses. Outra possível limitação é método de recolha de dados, teria sido vantajoso a entrega de questionários em diversas empresas em paralelo com o método *snowball*.

Para futuras investigações é aconselhável trabalhar com uma amostra maior para dar consistência à investigações e poder tirar conclusões mais fidedignas.

Seria interessante, em investigações futuras, estudar os comportamentos de cidadania organizacional em outras dimensões que não apenas o altruísmo.

Bibliografia

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 249-269.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bassous, M. (2015). What are the factors that affect worker motivation in faith-based nonprofit organizations?. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1), 355-381.

Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934-1956.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98

Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56.

Botvinick, M., & Braver, T. (2015). Motivation and cognitive control: from behavior to neural mechanism. *Annual Review of Psychology*, 66, 83-113.

Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.

Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. Publicações D.Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Publicações D. Quixote

Castanheira, F. (2016). Perceived social impact, social worth, and job performance: Mediation by motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 789-803.

Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752.

Chiavenato. I. (2011). *Teoria Geral da Administração*. Elsevier, Brasil.

Cunha, M. C., Rego, A., Cunha, A. C., Cardoso. C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Edição.

Chin, T. (2015). Harmony and organizational citizenship behavior in Chinese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1110-1129.

Deci, E. L. (1992). The history of motivation in psychology and its relevance for management. In V. H. Vroom & E.L. Deci (Eds.), *Management and motivation* (9-29). London: Penguin

Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237.

Dhar, R. (2009). Living with Organizational Politics: An Exploration of Employee's Behaviour International. *Journal of Management and Innovation* , 37-56

Evangeline, E. T., & Ragavan, V. G. (2016). Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(2).

Faisal Ahammad, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), s45-s62.

Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of management*, 16(4), 705-721.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *The American review of public administration*, 45(4), 375-401.

Flammer, C., & Luo, J. (2017). Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi- experiment. *Strategic Management Journal*, 38(2), 163-183.

Gagné, M., Ryan, R. M., & Bargmann, K. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 372–390.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work—organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.

George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2 nd ed.). Reading, M A: Addison-Wesley.

Givens, R. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys* , 1 (1), 4-24

Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2016). Motivational spillovers from awards: Crowding out in a multitasking environment. *Organization Science*, 27(2), 286-303.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology* , 78 (6), 891-902.

Kanama, D., & Nishikawa, K. (2017). Does an extrinsic reward for R&D employees enhance innovation outcomes? Evidence from a Japanese innovation survey. *R&D Management*, 47(2), 198-211.

Kanfer, R. (1995). Motivation. In N. Nicholson (Ed.). *Encyclopedic dictionary of organizational behavior* (330-336). London: Blackwell.

Kanungo, R. N., & Conger, S. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Executive*, 7, 37-48.

Koning, L. F., & Van Kleef, G. A. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 489-501.

Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*, 33(2), 135-149.

Lincoln, J. B., & Galleberg, A. (1990). *Work organization in the United States*. New York: Cambridge University Press.

Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., & Dumitru, C. (2015). Engaged, committed and helpful employees: The role of psychological empowerment. *The Journal of psychology*, 149(3), 263-276.

Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & management*, 38(5), 265-276.

Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59-74.

Mehrotra, A. (2005). *Leadership styles of principals*. Mittal Publications.

Mintzberg, H. (2010). Developing Leaders? Developing Countries? *Oxford Leadership Journal*, 1 (2). Naidu, J., & Van der Walt, M. S. (2005). *An exploration of the relationship*

between leadership styles and the implementation of transformation interventions. SA Journal of Human Resource Management , 3 (2), 1-10.

Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice. *Academy of Management. Review*, 7, 80-88.

Neves, Paula C., & Paixão, Rui., (2014). Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. Número 9 de 2014, Comunicação e Ciências Empresariais., disponível em: <http://www.exedrajournal.com/>

Northouse, P. G. (2012). Leadership: Theory and Practice. *Sage Publications Ltd (CA)*.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance.

O'Driscoll, M. P., & Roche, M. (2017). Age, Organizational Citizenship Behaviors, and Counterproductive Work Behaviors. *Encyclopedia of Geropsychology*, 113-122.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W., & Konovsky, M. A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157–164.

Pestana, Maria Helena & Gageiro, João Nunes (2008). Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS, 5ª edição revista e corrigida. Lisboa, Edições Sílabo, pp. 527-528.

Pinder, C. C. (1998). Motivation in work organizations. *Upper Saddle River, NJ*.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

Sagnak, M. (2016). Participative Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation. *Eurasian Journal of Educational Research, 16*(62).

Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 172*, 563-569.

Sims, D., Fineman, S. & Gabriel, Y. (1993). *Organizing and organizations: An introduction*. London:Sage.

Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*.

Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology 36*, 573-611.

Swaminathan, S., & Jawahar, P. D. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study.

Waldman, D. A., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2015). A multilevel investigation of leadership and turnover behavior. *Journal of Management, 41*(6), 1724-1744.

Webgrafia

<http://www.anje.pt/system/files/items/76/original/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf/>.

Acedido a 04 de Março de 2017.

<http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+activa+total+e+por+sexo-28>

Acedido a 01 de Maio de 2017.

<http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>

Acedido em 28 de Maio de 2017.

Anexos

Anexo I - Questionário

"Determinantes da Cidadania Organizacional - Uma análise do efeito moderador da idade do colaborador"

Este questionário foi criado no âmbito da dissertação de mestrado que estou a desenvolver no Instituto Superior de Gestão, e tem como objetivo a recolha de dados para a investigação cujo tema em questão é: "Determinantes da Cidadania Organizacional - Uma análise do efeito moderador da idade do colaborador".

Todas as respostas são importantes e são anónimas. O questionário é de rápida resposta. Agradeço desde já ao seu contributo.

***Obrigatório**

1. Dados pessoais

Para cada questão seleccione a opção que se adequa à sua situação. Todos os itens são de resposta obrigatória.

1.1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

1.2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 18 - 30
 31 - 40
 41 - 50
 51 - 60
 > 60

1.3. Estado civil * Marcar apenas uma oval.

- Solteiro
 Casado/união de facto
 Divorciado
 Viúvo

1.4. Escolaridade * Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico (1º e 2º ciclo)
- Ensino Básico (3º ciclo) - 9º ano
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: _____

1.5. Situação Profissional * Marcar apenas uma oval.

- Empregado (por conta de outrem)
- Empregado (por conta própria)
- Desempregado
- Reformado
- Outra: _____

1.6. Setor * Marcar apenas uma oval.

- Indústria transformadora
- Indústria automóvel
- Indústria farmacêutica
- Indústria alimentar
- Transportes
- Turismo
- Restauração
- Sistemas de informação/ comunicação
- Saúde
- Beleza e bem estar
- Têxteis/ vestuário
- Banca/ seguros
- Educação
- Outra: _____

1.7. Posição na empresa * Marcar apenas uma oval.

- Diretor
- Gerente
- Empregado chefe
- Empregado
- Outra: _____
8

1.8. Número de anos na empresa * Marcar apenas uma oval.

- < 1 ano
- 1 - 3 anos
- 4 - 10 anos
- 11 - 20 anos
- > 20 anos

1.9. Tipo de contrato * Marcar apenas uma oval.

- Prazo
- Efetivo
- Outra: _____

1.10. Remuneração * Marcar apenas uma oval.

- Até 500 €
- 500 € - 1000 €
- 1000 € -1500 €
- 1500 € - 2000 €
- > 2000 €
- Outra: _____

1.11. Zona de Residência * Marcar apenas uma oval.

- Viana do Castelo
- Braga
- Vila Real
- Bragança
- Porto
- Aveiro
- Viseu
- Guarda
- Coimbra
- Castelo Branco
- Leiria
- Santarém
- Portalegre
- Lisboa
- Setúbal
- Évora
- Beja
- Faro
- Outra: _____

2: A minha chefia

Para cada afirmação, numa escala de 1 a 5 em que 1 significa "Nunca" e 5 "Sempre", indique por favor qual a opção de resposta que melhor caracteriza o seu sentimento em relação à sua chefia. Todos os itens são de resposta obrigatória.

2.1. O meu chefe define altos padrões de desempenho de acordo com o seu próprio comportamento. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.2. O meu chefe trabalha o mais que puder. * Marcar apenas uma oval.

	2	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.3. O meu chefe trabalha tão arduamente quanto qualquer um do meu grupo. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.4. O meu chefe dá um bom exemplo pela forma como se comporta. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.5. O meu chefe lidera pelo exemplo. * Marcar apenas uma oval.

	2	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.6. O meu chefe encoraja os membros do grupo a exprimirem as suas ideias/sugestões.

*

Marcar apenas uma oval.

	3	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.7. O meu chefe escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	4	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.8. O meu chefe usa as ideias/sugestões do meu grupo para tomar decisões que nos afetam. *

Marcar apenas uma oval.

	5	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.9. O meu chefe dá a todos os membros do grupo a possibilidade de expressarem as suas opiniões.

* Marcar apenas uma oval.

	6	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.10. O meu chefe considera as ideias do meu grupo de trabalho mesmo quando discorda delas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.11. O meu chefe toma decisões que se baseiam apenas nas suas ideias. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.12. O meu chefe ajuda o meu grupo de trabalho a ver áreas em que precisamos de mais formação. * Marcar apenas uma oval.

	2	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.13. O meu chefe sugere formas de melhorar o desempenho do meu grupo de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	3	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.14. O meu chefe incentiva os membros do grupo a resolverem os problemas juntos. * Marcar apenas uma oval.

	4	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.15. O meu chefe incentiva os membros do grupo de trabalho a trocar informações entre si. * Marcar apenas uma oval.

	5	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.16. O meu chefe ajuda os membros do grupo. * Marcar apenas uma oval.

	6	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.17. O meu chefe ensina os membros do grupo a resolverem os problemas por eles próprios. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.18. O meu chefe presta atenção aos esforços do meu grupo de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.19. O meu chefe comunica ao meu grupo quando temos um bom desempenho. * Marcar apenas uma oval.

	2	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.20. O meu chefe apoia o meu grupo quando o trabalho é bem feito. * Marcar apenas uma oval.

	3	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.21. O meu chefe ajuda o meu grupo de trabalho a focar nos nossos objetivos. * Marcar apenas uma oval.

	4	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.22. O meu chefe ajuda a desenvolver as boas relações entre os membros do meu grupo de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	5	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.23. O meu chefe explica as decisões da empresa. * Marcar apenas uma oval.

	6	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.24. O meu chefe explica os objetivos da empresa. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.25. O meu chefe explica como o meu grupo de trabalho se encaixa na empresa. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.26. O meu chefe explica ao meu grupo de trabalho o propósito das políticas da empresa. * Marcar apenas uma oval.

	2	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.27. O meu chefe explica ao meu grupo de trabalho regras e expectativas. * Marcar apenas uma oval.

	3	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.28. O meu chefe explica ao meu grupo de trabalho as suas decisões e ações. * Marcar apenas uma oval.

	4	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.29. O meu chefe preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	5	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.30. O meu chefe mostra preocupação com o bem-estar dos membros do grupo de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	6	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.31. O meu chefe trata os membros do grupo como iguais. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.32. O meu chefe ocupa algum tempo para discutir pacientemente as preocupações dos membros do grupo de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.33. O meu chefe mostra preocupação com o sucesso dos membros do grupo de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	2	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.34. O meu chefe mantém-se em contacto com o meu grupo de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.35. O meu chefe dá-se bem com os membros do meu grupo de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	3	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.36. O meu chefe dá aos membros do grupo respostas honestas e justas. * Marcar apenas uma oval.

	4	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.37. O meu chefe sabe o que está a ser feito no meu grupo de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	5	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.38. O meu chefe encontra tempo para conversar com os membros do grupo de trabalho.

*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

3. Como me sinto na empresa

Para cada afirmação, numa escala de 1 a 5 em que 1 significa "Discordo totalmente" e 5 "Concordo totalmente", indique por favor qual a opção de resposta que melhor caracteriza o seu sentimento no trabalho/perante a empresa. Todos os itens são de resposta obrigatória.

3.1. No geral estou satisfeito com o meu trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.2. No geral gosto de trabalhar nesta empresa. * Marcar apenas uma oval.

	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.3. Não procuraria trabalho fora desta empresa. * Marcar apenas uma oval.

	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.4. Raramente penso em desistir. * Marcar apenas uma oval.

	4	5	
--	---	---	--

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.5. A minha organização faz um esforço para desenvolver as competências dos colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

5 23 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.6. A minha empresa tem um bom programa para atrair pessoas qualificadas. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.7. Eu consigo identificar uma relação clara entre o desempenho no trabalho e recompensas. * Marcar apenas uma oval.

1 23 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.8. A minha organização é paternal. * Marcar apenas uma oval.

2 23 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.9. Sinto-me deprimido/(a). * Marcar apenas uma oval.

3 23 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.10. Estou fisicamente exausto/(a). * Marcar apenas uma oval.

4 23 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.11. Estou emocionalmente exausto/(a). * Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.12. Não aguento mais. * Marcar apenas uma oval.

5 23 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.13. Sinto-me preso. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.14. Sinto-me inútil. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.15. Sinto-me cansado/(a). * Marcar apenas uma oval.

2 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.16. Sinto-me incomodado/(a). * Marcar apenas uma oval.

3 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.17. Sinto-me desesperado/(a). * Marcar apenas uma oval.

4 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.18. Sinto-me rejeitado/(a). * Marcar apenas uma oval.

5 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.19. Os meus valores e os da organização são muito semelhantes. * Marcar apenas uma oval.

3.20. Esta organização inspira o melhor em mim no que respeita ao meu desempenho no trabalho. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3.21. Estou realmente feliz por trabalhar para esta organização. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.22. Encorajava um amigo a trabalhar para a minha empresa. * Marcar apenas uma oval.

	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.23. Estou ativamente/passivamente à procura de um emprego fora da minha empresa. * Marcar apenas uma oval.

	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.24. Consideraria sair para uma empresa que tivesse uma excelente gestão de projetos. * Marcar apenas uma oval.

	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.25. Consideraria seriamente deixar o meu trabalho para outro lugar onde tivesse uma posição melhor. * Marcar apenas uma oval.

	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.26. Consideraria seriamente deixar o meu trabalho para uma posição onde ganhasse mais. * Marcar apenas uma oval.

	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.Recompensas

Para cada afirmação, numa escala de 1 a 7, indique por favor qual a opção de resposta que melhor caracteriza a sua opinião em relação à questão "recompensas". Todos os itens são de resposta obrigatória.

4.1. Vou receber um salário mais alto em troca da minha partilha de conhecimento. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.2. Vou receber um prémio maior em troca da minha partilha de conhecimento. * Marcar apenas uma oval.

	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.3. Vou ter maiores oportunidades de promoção em troca da minha partilha de conhecimento. * Marcar apenas uma oval.

	3	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.4. Vou receber maior segurança no trabalho em troca da minha partilha de conhecimento. * Marcar apenas uma oval.

	4	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.5. Reforço os laços entre mim e os membros da organização. * Marcar apenas uma oval.

	5	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.6. Aumento a proximidade com os outros membros da organização. * Marcar apenas uma oval.

	6	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.7. Espero receber reconhecimento em troca quando necessário. * Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

4.8. Acredito que os meus futuros pedidos de formação serão atendidos. * Marcar apenas uma oval.

	1	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.9. Estou confiante na minha capacidade de fornecer conhecimentos que outros da minha organização considerem valiosos. * Marcar apenas uma oval.

	2	23	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.10. Tenho os conhecimentos necessários para fornecer conhecimentos valiosos para a minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

	3	23	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.11. Realmente não faz qualquer diferença eu compartilhar o meu conhecimento com outros colegas. *

Marcar apenas uma oval.

	4	23	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.12. A maioria dos outros funcionários pode fornecer um conhecimento mais valioso que eu. *

Marcar apenas uma oval.

	5	23	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.13. Gosto de compartilhar os meus conhecimentos com os outros. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.14. Gosto de ajudar os colegas compartilhando conhecimento. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.15. É bom ajudar alguém ao compartilhar os meus conhecimentos. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.16. Compartilhar o meu conhecimento com colegas é agradável. * Marcar apenas uma oval.

1

	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.17. A minha partilha de conhecimento com os outros colegas é... * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito má	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito boa

4.18. A minha partilha de conhecimento com os outros colegas é... * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito desagradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito agradável

4.19. A minha partilha de conhecimento com os outros colegas é... * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Inútil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito valiosa

4.20. A minha partilha de conhecimento com os outros colegas é... * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito prejudicial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito benéfica

4.21. Tenciono partilhar conhecimento com os meus colegas mais frequentemente no futuro.

*
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.22. Vou tentar partilhar conhecimento com os meus colegas. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.23. Irei sempre fazer um esforço para partilhar conhecimento com os meus colegas. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4.24. Tenciono partilhar conhecimento com colegas que me perguntem. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5.A minha atitude na empresa

Para cada afirmação, numa escala de 1 a 5 em que 1 significa "Discordo totalmente" e 5 "Concordo totalmente", indique por favor qual a opção de resposta que melhor caracteriza a sua atitude no trabalho/perante os outros. Todos os itens são de resposta obrigatória.

5.1. Ajudo os colegas quando estão ausentes. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5.2. Voluntario-me para coisas que não foram pedidas. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5.3. Oriento novas pessoas mesmo que não é necessário. * Marcar apenas uma oval.

	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5.4. Ajudo outros que tenham trabalhos pesados. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5.5. Ajudo o supervisor com o seu trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5.6. Faço sugestões inovadoras para melhorar o meu departamento. * Marcar apenas uma oval.

	3	4	5	
--	---	---	---	--

Discordo totalmente Concordo totalmente

5.7. Atendo a funções não requeridas mas que melhorem a imagem da empresa. * Marcar apenas uma oval.

4 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

5.8. Sou pontual. * Marcar apenas uma oval.

5 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

5.9. A minha frequência no trabalho está acima da norma. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Discordo totalmente

5.10. Aviso previamente quando não consigo ir trabalhar. * Marcar apenas uma oval.

2 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

5.11. Não levo tempo desnecessário fora do local de trabalho. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

5.12. Faço pausas no trabalho mal entendidas. * Marcar apenas uma oval.

2 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

5.13. Movimento-me sem esforço ao final do dia. * Marcar apenas uma oval.

3 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

5.14. Uma grande parte do meu dia é gasto com conversas pessoais ao telefone. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5.15. Não faço pausas extra. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5.16. Não perco tempo com conversas fora do contexto do trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Obrigado pelo seu contributo!!

Anexo II – Tabela de variáveis/autores

Variável	Autor	Pergunta	Dimensões	Escala
Estilo de liderança	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe define altos padrões de desempenho de acordo com o seu próprio comportamento.	liderar pelo exemplo	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe trabalha o mais que puder.	liderar pelo exemplo	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe trabalha tão arduamente quanto qualquer um do meu grupo.	liderar pelo exemplo	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe dá um bom exemplo pela forma como se comporta.	liderar pelo exemplo	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe lidera pelo exemplo.	liderar pelo exemplo	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe encoraja os membros do grupo a exprimirem as suas ideias/sugestões.	Participativo nas tomadas de decisão	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho.	Participativo nas tomadas de decisão	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe usa as ideias/sugestões do meu grupo para tomar decisões que nos afetam.	Participativo nas tomadas de decisão	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe dá a todos os membros do grupo a possibilidade de expressarem as suas opiniões.	Participativo nas tomadas de decisão	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe considera as ideias do meu grupo de trabalho mesmo quando discorda delas.	Participativo nas tomadas de decisão	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe toma decisões que se baseiam apenas nas suas ideias.	Participativo nas tomadas de decisão	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe ajuda o meu grupo de trabalho a ver áreas em que precisamos de mais formação.	Coaching	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe sugere formas de melhorar o desempenho do meu grupo de trabalho.	Coaching	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe incentiva os membros do grupo a resolverem os problemas juntos.	Coaching	likert 1-5

Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe incentiva os membros do grupo de trabalho a trocar informações entre si.	Coaching	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe ajuda aos membros do grupo.	Coaching	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe ensina os membros do grupo a resolverem os problemas por eles próprios.	Coaching	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe presta atenção aos esforços do meu grupo de trabalho.	Coaching	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe comunica ao meu grupo quando temos um bom desempenho.	Coaching	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe apoia o meu grupo quando o trabalho é bem feito.	Coaching	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe ajuda o meu grupo de trabalho a focar nos nossos objetivos.	Coaching	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe ajuda a desenvolver as boas relações entre os membros do meu grupo de trabalho.	Coaching	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe explica as decisões da empresa.	Informing	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe explica os objetivos da empresa	Informing	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe explica como o meu grupo de trabalho se encaixa na empresa.	Informing	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe explica ao meu grupo de trabalho o propósito das políticas da empresa.	Informing	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe explica ao meu grupo de trabalho regras e expectativas.	Informing	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe explica ao meu grupo de trabalho as suas decisões e ações.	Informing	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho.	Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe mostra preocupação com o bem-estar dos membros do grupo de trabalho.	Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	likert 1-5
Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe trata os membros do grupo como iguais.	Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	likert 1-5

	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe ocupa algum tempo para discutir pacientemente as preocupações dos membros do grupo de trabalho.	Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe mostra preocupação com o sucesso dos membros do grupo de trabalho.	Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe mantém-se em contacto com o meu grupo de trabalho.	Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe dá-se bem com os membros do meu grupo de trabalho.	Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe dá aos membros do grupo respostas honestas e justas.	Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe sabe o que está a ser feito no meu grupo de trabalho.	Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	likert 1-5
	Arnold <i>et al.</i> , 2000	O meu chefe encontra tempo para conversar com os membros do grupo de trabalho.	Mostrando preocupação/interagindo com a equipa	likert 1-5
Motivação	Mak & Sockel, 2001	No geral estou satisfeito com o meu trabalho.	Satisfação no trabalho	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	No geral gosto de trabalhar nesta empresa.	Satisfação no trabalho	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	Não procuraria trabalho fora desta empresa.	Satisfação no trabalho	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	Raramente penso em desistir.	Satisfação no trabalho	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	A minha organização faz um esforço real para desenvolver as competências dos colaboradores.	Perceção da gestão do desenvolvimento da carreira	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	A minha empresa tem um bom programa para atrair pessoas qualificadas.	Perceção da gestão do desenvolvimento da carreira	likert 1-5

Mak & Sockel, 2001	Eu consigo identificar uma relação clara entre o desempenho no trabalho e recompensas.	Percepção da gestão do desenvolvimento da carreira	likert 1-5
Mak & Sockel, 2001	A minha organização é paternal.	Percepção da gestão do desenvolvimento da carreira	likert 1-5
Mak & Sockel, 2001	Sinto-me deprimido/(a)	Fatores de retenção	likert 1-5
Mak & Sockel, 2001	Estou fisicamente exausto/(a).	Fatores de retenção	likert 1-5
Mak & Sockel, 2001	Estou emocionalmente exausto/(a).	Fatores de retenção	likert 1-5
Mak & Sockel, 2001	Não aguento mais.	Fatores de retenção	likert 1-5
Mak & Sockel, 2001	Sinto-me preso.	Fatores de retenção	likert 1-5
Mak & Sockel, 2001	Sinto-me inútil.	Fatores de retenção	likert 1-5
Mak & Sockel, 2001	Sinto-me cansado/(a).	Fatores de retenção	likert 1-5
Mak & Sockel, 2001	Sinto-me incomodado/(a) .	Fatores de retenção	likert 1-5
Mak & Sockel, 2001	Sinto-me desesperado/(a).	Fatores de retenção	likert 1-5

	Mak & Sockel, 2001	Sinto-me rejeitado/(a).	Fatores de retenção	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	Os meus valores e os da organização são muito semelhantes.	Fidelidade	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	Esta organização inspira o melhor em mim no que respeita ao meu desempenho no trabalho.	Fidelidade	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	Estou realmente feliz por trabalhar para esta organização.	Fidelidade	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	Encorajava um amigo a trabalhar para a minha empresa.	Fidelidade	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	Estou ativamente/passivamente à procura de um emprego fora da minha empresa.	Intenção de rotatividade	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	Consideraria sair para uma empresa que tivesse uma excelente gestão de projetos.	Intenção de rotatividade	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	Consideraria seriamente deixar o meu trabalho para outro lugar onde tivesse uma posição melhor.	Intenção de rotatividade	likert 1-5
	Mak & Sockel, 2001	Consideraria seriamente deixar o meu trabalho para uma posição onde ganhasse mais.	Intenção de rotatividade	likert 1-5
Incentivos	Lin, 2007	Vou receber um salário mais alto em troca da minha partilha de conhecimento.	Recompensas organizacionais previstas	Likert 1-7
	Lin, 2007	Vou receber um prémio maior em troca da minha partilha de conhecimento.	Recompensas organizacionais previstas	Likert 1-7
	Lin, 2007	Vou ter maiores oportunidades de promoção em troca da minha partilha de conhecimento.	Recompensas organizacionais previstas	Likert 1-7

Lin, 2007	Vou receber maior segurança no trabalho em troca da minha partilha de conhecimento.	Recompensas organizacionais previstas	Likert 1-7
Lin, 2007	Reforço os laços entre mim e os membros da organização.	Benefícios recíprocos	Likert 1-7
Lin, 2007	Aumento a proximidade com os outros membros da organização.	Benefícios recíprocos	Likert 1-7
Lin, 2007	Espero receber reconhecimento em troca quando necessário.	Benefícios recíprocos	Likert 1-7
Lin, 2007	Acredito que os meus futuros pedidos de formação serão atendidos.	Benefícios recíprocos	Likert 1-7
Lin, 2007	Estou confiante na minha capacidade de fornecer conhecimentos que outros da minha organização considerem valiosos.	Auto eficácia do conhecimento	Likert 1-7
Lin, 2007	Tenho os conhecimentos necessários para fornecer conhecimentos valiosos para a minha organização.	Auto eficácia do conhecimento	Likert 1-7
Lin, 2007	Realmente não faz qualquer diferença eu compartilhar o meu conhecimento com outros colegas.	Auto eficácia do conhecimento	Likert 1-7
Lin, 2007	A maioria dos outros funcionários pode fornecer um conhecimento mais valioso que eu.	Auto eficácia do conhecimento	Likert 1-7
Lin, 2007	Gosto de compartilhar os meus conhecimentos com os outros.	Prazer em ajudar os outros	Likert 1-7
Lin, 2007	Gosto de ajudar os colegas compartilhando conhecimento.	Prazer em ajudar os outros	Likert 1-7
Lin, 2007	É bom ajudar alguém ao compartilhar os meus conhecimentos.	Prazer em ajudar os outros	Likert 1-7
Lin, 2007	Compartilhar o meu conhecimento com colegas é agradável.	Prazer em ajudar os outros	Likert 1-7
Lin, 2007	A minha partilha de conhecimento com os outros colegas é: muito má Muito boa	Atitudes em relação à partilha de conhecimentos	Likert 1-7
Lin, 2007	A minha partilha de conhecimento com os outros colegas é... muito desagradável/muito agradável	Atitudes em relação à partilha de conhecimentos	Likert 1-7
Lin, 2007	A minha partilha de conhecimento com os outros colegas é... inútil/ muito valiosa	Atitudes em relação à partilha de conhecimentos	Likert 1-7
Lin, 2007	A minha partilha de conhecimento com os outros colegas é... muito prejudicial/ muito benéfica	Atitudes em relação à partilha de conhecimentos	Likert 1-7
Lin, 2007	Tenciono partilhar conhecimento com os meus colegas mais frequentemente no futuro.	Intenções de partilha de conhecimento	Likert 1-7
Lin, 2007	Vou tentar partilhar conhecimento com os meus colegas.	Intenções de partilha de conhecimento	Likert 1-7
Lin, 2007	Irei sempre fazer um esforço para partilhar conhecimento com os meus colegas	Intenções de partilha de conhecimento	Likert 1-7
Lin, 2007	Tenciono partilhar conhecimento com colegas que me perguntem.	Intenções de partilha de conhecimento	Likert 1-7

Cidadania Organizacional	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Ajudo os colegas quando estão ausentes.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Voluntario-me para coisas que não foram pedidas.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Oriento novas pessoas mesmo que não seja necessário.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Ajudo outros que tenham trabalhos pesados.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Ajudo o supervisor com o seu trabalho.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Faço sugestões inovadoras para melhorar o meu departamento.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Atendo a funções não requeridas mas que melhorem a imagem da empresa.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Sou pontual.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	A minha frequência no trabalho está acima da norma.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Aviso previamente quando não consegue ir trabalhar.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Não levo tempo desnecessário fora do local de trabalho.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Faço pausas no trabalho mal entendidas.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Movimento-me sem esforço ao final do dia.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Uma grande parte do meu dia é gasto com conversas pessoais ao telefone.	Altruísmo	Likert 1-5
	Farh, <i>et al.</i> , 1990	Não faço pausas extra.	Altruísmo	Likert 1-5
Farh, <i>et al.</i> , 1990	Não perco tempo com conversas fora do contexto do trabalho.	Altruísmo	Likert 1-5	

