

# **Comportamentos de Cidadania Organizacional docentes do 1.º CEB. As influências mediadoras da Perceção do Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho.**

---

**Cláudia Mendonça da Costa**

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico

Setembro de 2020

**VERSÃO DEFINITIVA**

ISEC LISBOA | INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Escola de Educação

Provas para obtenção do grau de Mestre em Educação Pré-Escolar e Ensino  
do 1.º Ciclo do Ensino Básico

**Comportamentos de Cidadania Organizacional docentes do 1.º CEB. As  
influências mediadoras da Perceção do Apoio Organizacional e Satisfação  
no Trabalho.**

Autora: Cláudia Mendonça da Costa

Orientadora: Professora Doutora Ana Cristina Freitas

Setembro de 2020

# Índice

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Agradecimentos                                                                                    | iii |
| Resumo                                                                                            | v   |
| Abstract                                                                                          | vi  |
| Índice de Tabelas                                                                                 | vii |
| Índice de Figuras                                                                                 | vii |
| Introdução                                                                                        | 1   |
| Capítulo 1. Enquadramento Teórico                                                                 | 3   |
| 1.1. Comportamentos de Cidadania Organizacional                                                   | 3   |
| 1.1.1. O conceito                                                                                 | 4   |
| 1.1.2. As dimensões dos Comportamento de Cidadania Organizacional                                 | 6   |
| 1.1.3. Os benefícios dos CCO param o desempenho das equipas e das organizações                    | 8   |
| 1.2. Preditores dos Comportamentos de Cidadania Organizacional                                    | 9   |
| 1.2.1. Liderança transformacional                                                                 | 9   |
| 1.2.3. Perceção do Apoio Organizacional                                                           | 11  |
| 1.2.4. Satisfação profissional                                                                    | 12  |
| Capítulo 2. Problematização e Metodologia                                                         | 15  |
| 2.1. Problema e Hipóteses de Investigação                                                         | 15  |
| 2.2. Abordagem e <i>design</i> de estudo                                                          | 17  |
| 2.4. Recolha de dados                                                                             | 18  |
| 2.4.1. Medidas                                                                                    | 18  |
| 2.4.2. Procedimentos                                                                              | 19  |
| 2.5.1. Estratégia analítica                                                                       | 20  |
| Capítulo 3. Resultados                                                                            | 22  |
| Capítulo 4. Discussão                                                                             | 26  |
| Capítulo 5. Conclusões                                                                            | 28  |
| Referências Bibliográficas                                                                        | 30  |
| Anexos                                                                                            | 34  |
| INQUÉRITO                                                                                         | 35  |
| Estrutura do questionário “(As condições de trabalho dos docentes do 1.º ciclo do Ensino Básico)” | 40  |

## **Agradecimentos**

Para começar gostaria de manifestar a minha enorme admiração e gratidão à minha orientadora deste relatório final, a Prof. Doutora Ana Cristina Freitas. Por todo o apoio e motivação que me foi transmitindo ao longo desta nossa caminhada, pela sua disponibilidade imediata sempre que necessitei, por todas as críticas construtivas que me fizeram crescer enquanto pessoa e aluna, e, acima de tudo pela sua colaboração e transmissão de conhecimentos exímios neste estudo tão complexo que decidi abraçar. Sem dúvida é uma pessoa e profissional de excelência com quem tive o enorme gosto de aprender e crescer.

A todos os envolvidos na entrega dos questionários, professores, instituições escolares e respetivos diretores/coordenadores que se disponibilizaram a contribuir para minha recolha de dados conseguindo alcançar uma amostra de 250 profissionais, e em especial às professoras cooperantes Sónia Guerreiro e Jacinta Oliveira e diretora Filomena Vitorino, que sempre me auxiliaram, apoiaram, partilharam conhecimentos e valores durante o meu percurso académico, incentivando-me a aprofundar este tema tão sensível e atual entre as comunidades escolares.

Ao meu marido que sem dúvida foi o meu grande suporte para a rápida conclusão desta minha última etapa académica, que nunca me deixou “esquecer” das minhas prioridades e me incentivou ao máximo para a concretização de mais uma conquista, acreditando e apoiando de forma incondicional. Não esquecendo da enorme dedicação e apoio nos cuidados ao nosso filho, para que eu pudesse estar 100% focada neste relatório. A ti, muito obrigada!

À minha família, em especial aos meus pais e à minha irmã, que estiveram sempre presentes nos momentos mais marcantes e especiais da minha vida, com quem partilhei esta minha caminhada e entre tantas outras conquistas, e que me ampararam sempre que foi preciso.

Aos meus colegas e amigos (em especial à Mónica Silva), que juntos passámos por este ISEC Lisboa, que sempre nos ajudámos, apoiámos, admirámos e acreditámos que éramos capazes de concluir este nosso percurso académico e que no final todo o esforço tinha valido a pena.

Em suma, um muito obrigado a todos os que passaram na minha vida, e que de uma maneira ou de outra contribuíram para o meu sucesso pessoal e profissional.

Muito obrigado!

## **Resumo**

O presente trabalho pretende evidenciar a importância dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) no desempenho profissional dos professores do 1.º Ciclo do Ensino Básico. Destaca-se a relevância da liderança e o modo como esta influencia a satisfação no trabalho e na perceção do apoio organizacional (PAO) por parte dos docentes.

Na tentativa de descobrir e compreender algumas especificidades relacionadas com este tema, pretende-se com este estudo clarificar os efeitos das perceções de diferentes estilos de liderança nos CCO dos professores, de que forma interferem na atitude e desempenho de funções, nas diferentes dimensões da satisfação no trabalho e da PAO. Como principais objetivos do estudo, definiu-se a análise e compreensão dos CCO na valência do 1.º Ciclo do Ensino Básico, a influência e relação estabelecida entre as diferentes práticas de liderança no setor pedagógico, bem como, em que medida afeta o compromisso profissional, o empenho e satisfação dos professores.

O quadro teórico de referência aborda os conceitos de CCO, liderança (transformacional e transacional), a satisfação com o trabalho e a perceção do apoio organizacional. No quadro metodológico participam 250 professores do 1.º Ciclo do Ensino Básico de 17 escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico do concelho de Lisboa, sendo que para tal foi utilizada a técnica de amostragem de conveniência não probabilística. Foi criado um modelo de investigação, que envolveu as componentes teóricas do quadro de referência, permitindo-nos assim, identificar o estilo de liderança predominante face à satisfação e comportamentos de cidadania organizacional verificados no desempenho profissional dos docentes. Os resultados do estudo evidenciaram que a liderança transformacional influencia de forma positiva e significativa a satisfação profissional e o aumento dos comportamentos de cidadania organizacional.

Palavras-chave: Comportamentos de Cidadania Organizacional, Docentes do 1.º CEB, Perceção do Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho

## **Abstract**

This work aims to emphasize the relevance of the Organizational Citizenship Behaviors (OCB) in the professional performance of elementary school teachers, and stands out the relevance of leadership and the way it influences job's satisfaction and the Perception of Organizational Support (POS) by teachers.

In order to determine and understand some specificities regarding this topic, the purpose of the study is to clarify: the effects of the perception of distinct leadership approaches in teachers' OCB; and how they interfere in their attitude and performance, as well as in the different dimensions of work satisfaction and of the POS. The main objectives defined were: the analysis and comprehension of the OCB within elementary school; the influence and relationship established among the different leadership practices in pedagogical sector; and in what extent they affect teacher's professional compromise, commitment and satisfaction.

The theoretical reference framework addresses the concepts of OCB, leadership (transformational and transactional), job satisfaction and the perception of organizational support. The methodological framework includes 250 elementary school teachers from 17 elementary schools in the municipality of Lisbon, and for this purpose the non-probabilistic convenience sampling technique was used. A research model involving the theoretical components of the reference framework was created, allowing us to identify the predominant leadership style in view of the satisfaction and organizational citizenship behaviors verified in the professional performance of teachers. The results of the study showed that transformational leadership influences both positively and significantly the professional satisfaction and the increase of organizational citizenship behaviors.

## Índice de Tabelas

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1. Medidas descritivas .....                                                                                                   | 22 |
| Tabela 2. <i>Estimativas dos efeitos indiretos da Liderança Transformacional nos Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> ..... | 24 |

## Índice de Figuras

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Modelo conceptual proposto .....                                                                                     | 17 |
| Figura 2. Estimativas dos efeitos diretos do modelo. Nota. Os resultados são apresentados em valores não estandardizados. .... | 23 |

## Introdução

O presente estudo tem como principal objetivo, analisar e compreender o conceito de comportamentos de cidadania organizacional (CCO), na sua expressão original Organizational Citizenship Behaviors criado por Organ e colegas (Bateman e Organ, 1983; Smith, Organ e Near, 1983), em contexto escolar, centralizado na valência do 1.º ciclo do Ensino Básico.

Este conceito originou-se com base nas propostas de Barnard (1938), para quem uma organização é uma conexão de esforços cooperativos, uma vez que a vontade de colaborar dos seus membros é o requisito essencial à sua existência, e de Katz e Kahn (1966), que afirmam que numa organização o comportamento inovador, espontâneo e não prescrito pelo papel funcional é essencial à sua sobrevivência.

Os CCO relacionam-se com conceitos de comportamentos extra-papel (Van Dyne, Cumming e Parks, 1995), comportamentos pro-sociais (Brief e Motowidlo, 1986) e de espontaneidade organizacional (George e Brief, 1992), tendo sido primeiramente definidos por Organ (1988: 4) como sendo um "comportamento individual que é discricionário, não directa ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensas formais, e que, no seu conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização". Esta definição destaca as três principais características dos CCO: o facto de serem comportamentos discricionários, ou seja, que não são requisitos obrigatórios da função; comportamentos que não implicam recompensas diretas e formais; e comportamentos que levam à eficácia organizacional.

Em Portugal, são poucos os estudos dedicados a esta problemática no contexto específico do 1.º Ciclo do Ensino Básico (CEB). Contudo, a autores tem vindo a observar, no decurso da sua experiência profissional, cada vez mais situações em que professores se manifestam relativamente ao seu desempenho e ao que é esperado por outros durante o exercício das suas funções. Por estas razões, considerámos pertinente analisar a relevância dos CCO nas organizações escolares do 1º CEB. Os professores, tal como outros profissionais, raramente se circunscrevem às atividades clássicas do desempenho das suas funções como preparar e lecionar as suas aulas e avaliar os alunos. Incluem voluntariamente no desempenho das suas funções outras tarefas que consideram necessárias ou mesmo indispensáveis à sua missão: promover o sucesso escolar dos alunos.

A investigação tem evidenciado os contributos de diferentes fatores na produção dos CCO. O presente trabalho teve como objetivo geral compreender em que medida um determinado estilo de liderança – liderança transformacional – das direções escolares estimula os professores do 1º CEB a adotarem CCO. O estilo de liderança transformacional é descrito na literatura como o que suscita numa organização os resultados mais positivos pelo seu efeito, entre outros, na perceção do apoio organizacional e na satisfação no trabalho (Riaz e Haider, 2010).

No presente trabalho analisámos a influência mediadora destes dois fatores, perceção do apoio organizacional e satisfação no trabalho, na relação entre a liderança transformacional e os CCO.

Para concretizarmos os objetivos do estudo realizámos um estudo transversal com recurso a um inquérito por questionário junto de uma amostra de 250 professores titulares de turma de 1º CEB de agrupamentos escolares do concelho de Lisboa. A organização deste trabalho dá conta, no primeiro capítulo, do referencial teórico que apoia o desenho e a formulação das hipóteses do estudo, bem como a análise e interpretação dos resultados. Iniciamos o segundo capítulo explicitando a intencionalidade do estudo, através da formulação do problema e das hipóteses de investigação. Este capítulo inclui ainda a apresentação e justificação das opções metodológicas. Os resultados da análise estatística e a sua discussão, tendo em conta o nosso referencial teórico, são apresentados, respetivamente, no terceiro e no quarto capítulos.

Por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões onde se reflete também sobre os contributos do estudo para o trabalho do Professor de 1º Ciclo e para estudos futuros.

## Capítulo 1. Enquadramento Teórico

### 1.1. Comportamentos de Cidadania Organizacional

A noção de comportamentos de cidadania organizacional (no original, *Organizational Citizenship Behaviors*) foi criada por Organ (Bateman e Organ, 1983; Smith, Organ e Near, 1983) há 37 anos, com base nas propostas de Barnard (1938). Este autor defendia que uma organização é uma conexão de esforços cooperativos, sendo a vontade de cooperar dos seus membros a condição fundamental para a sua existência. Katz e Kahn (1966), também contribuíram para a emergência do conceito ao defenderem que para a sobrevivência de uma organização é essencial o comportamento espontâneo, inovador e não imposto pelo papel funcional.

Nos seus estudos sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações, Katz e Khan (1966, 1978) concluíram, por um lado, sobre a existência de comportamentos ou desempenhos dos trabalhadores concordantes com as descrições formais das suas funções – comportamentos de papel – e, por outro lado, com comportamentos inovadores e espontâneos que iam para lá do que estava formalmente descrito – comportamentos extra papel (Neves e Paixão, 2014). Para os autores, os comportamentos extra papel ou extra função assentam em sentimentos de cidadania em relação à organização que levam os trabalhadores a desempenhar, de forma empenhada, tarefas em nome da mesma sem que para isso sejam obrigados de um ponto de vista formal. São exemplos as iniciativas de cooperação, de proteção ou projeção de uma imagem externa positiva da organização. Tais comportamentos são indispensáveis à robustez de qualquer organização pois, segundo Katz e Khan, qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil.

A noção de voluntarismo e espontaneidade nos desempenhos profissionais dos indivíduos nas organizações tem sido bastante estudada, desde os trabalhos iniciais de Katz e Khan e sob várias designações. Por exemplo, Van Dyne, Cummings e Park (1995) propuseram o nome de “comportamentos extrapapel”, George e Brief (1992) o de “espontaneidade organizacional” e Organ (1988) o de “comportamentos de cidadania

organizacional”. Ainda que partam de bases conceptuais semelhantes, as propostas dos autores apresentam algumas diferenças.

#### **1.1.1. O conceito**

A expressão “comportamentos de cidadania organizacional” foi usada pela primeira vez nos estudos de Bateman e Organ (1983) e de Smith, Organ e Near (1983) para designar os desempenhos que as chefias apreciam, mas que não podem exigir aos trabalhadores. Através de entrevistas a supervisores de uma instituição bancária, os autores identificaram 16 comportamentos de cidadania organizacional (CCO) que incluíam, entre outros, comportamentos altruístas, realizados face-a-face e direcionados para alguém (colega ou superior hierárquico), por exemplo: ajudar os colegas que estão mais sobrecarregados ou o supervisor; comportamentos de conscienciosidade, mais impessoais, mas que contribuem, de forma geral, para o bom funcionamento da organização como ser pontual e assíduo ou avisar com antecedência sobre as suas ausências.

Posteriormente, Organ (1988) desenvolveu o conceito de CCO e definiu-o como um comportamento individual discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pela organização (ou seja, não incluído no sistema formal de recompensas), mas que promove a eficácia do seu funcionamento. A proposta de Organ despoletou um conjunto muito alargado de estudos e o surgimento de outros constructos relacionados, tais como:

- Os “comportamentos extra papel”, expressão proposta por Van Dyne *et al.* (1995, citado por Neves e Paixão, 2014) para designar as expectativas do papel. É uma noção que relativiza os comportamentos integrados na categoria, pois o que faz ou não parte do papel pode diferir consoante as perceções dos trabalhadores e respetivos supervisores, consoante os contextos, as organizações e até os momentos em que essas perceções são identificadas. Por exemplo, dois professores que desempenhem as mesmas funções podem ter perceções diferentes quanto ao seu papel e, em consequência, aos desempenhos que o extravasam, o mesmo acontecendo aos diretores da organização escolar. O conceito de Van Dyne *et al.* (1995, citado por Neves e Paixão, 2014) tem, portanto, uma natureza relativa que não está presente na definição de CCO de Organ (1988);

- Outro conceito próximo, mas diferente dos CCO, diz respeito aos “comportamentos pró-sociais organizacionais” (Brief e Motowidlo, 1986). São comportamentos de elementos da organização dirigidos a outros elementos com quem interagem com a intenção explícita de promover o bem-estar dos segundos. É um conceito mais abrangente que os CCO e inclui comportamentos que, embora possam beneficiar os indivíduos a quem se dirigem, podem ser prejudiciais à organização no seu todo.

Numa fase inicial, a definição de CCO de Organ (1988) foi alvo de várias críticas. Uma delas dizia respeito à falta de clareza no que se entende por comportamento discricionário. O que faz parte ou não da função do trabalhador depende também da posição que o indivíduo ocupa na organização laboral (à medida que o indivíduo sobe na hierarquia torna-se mais difícil definir com clareza o que faz ou parte das suas funções), o que dificulta a definição operacional e medida dos CCO, tal como argumentado por Morrison (1994). Organ (1997) reagiu a esta crítica, que remetia os CCO para os comportamentos extrapapel, apontando a ambiguidade dos conceitos de papel e de função e no facto de a operacionalização de ambos implicar a identificação de expectativas que podem diferir de pessoa para pessoa.

Outra crítica dirigida à proposta de Organ (1988) diz respeito ao carácter de recompensa ou reconhecimento pela organização. Nas apreciações de desempenho pelas chefias (integradas ou não em sistemas formais de avaliação), os CCO são considerados e podem ser tão ou mais determinantes na atribuição de recompensas formais do que os desempenhos formalmente explicitados (Neves e Paixão, 2014).

Uma alternativa ao conceito de CCO partiu de Borman e Motowidlo (1993), os quais propuseram a distinção entre *desempenho de tarefa* e *desempenho contextual*. O primeiro refere-se a atividades relacionadas diretamente com o *core* dos processos técnicos e responsabilidades inerentes a determinada função (por exemplo, no caso de um professor, planificar, dar as aulas e avaliar os alunos). O desempenho contextual tem um carácter de “não tarefa”, incluindo comportamentos que apoiam tanto o ambiente social e psicológico da organização como o desenvolvimento das tarefas nucleares (por exemplo, ajudar os colegas, realizar as tarefas com persistência e entusiasmo). E é aqui que reside a diferença em relação aos CCO que, na sua definição inicial, não incluíam esta dimensão de “não tarefa”.

Em resposta às críticas, Organ redefiniu em 1997 o conceito de CCO aproximando-o do desempenho contextual de Borman e Motowidlo (1993), ou seja, como aquelas atividades discricionárias que apoiam o ambiente social e psicológico onde decorre a realização das tarefas, contribuindo direta ou indiretamente para a eficácia organizacional.

### **1.1.2. As dimensões dos Comportamento de Cidadania Organizacional**

Várias décadas de investigação sobre os CCO têm evidenciado a natureza multidimensional do constructo (Neves e Paixão, 2014; Podsakoff *et al.* 2015), muito embora as opiniões se dividam quanto aos tipos, características e número das suas dimensões. Na sua proposta inicial, em 1988, Organ propôs 5 dimensões, a saber:

- *altruísmo*, significa ajudar ou estar disponível para ajudar os outros membros da organização nas suas tarefas. São exemplos, a ajuda dada voluntariamente por um professor aos colegas recém-chegados, quando se oferece para substituir os colegas ausentes;

- *conscienciosidade*, corresponde aos comportamentos que ultrapassam os requisitos mínimos esperados pela organização e que demonstram que o trabalhador adere às regras, regulamentos e procedimentos da organização. Se o trabalhador é muito consciencioso, significa também que é organizado, responsável, disciplinado e que necessita de pouca supervisão. São exemplos de indicadores de conscienciosidade a pontualidade, a assiduidade, o número de vezes que excede o número mínimo de horas de trabalho.

- *cortesia*, caracterizada pelos comportamentos levados a cabo com o intuito de prevenir a ocorrência de problemas interpessoais entre colegas. Um trabalhador cortês previne situações críticas onde os supervisores têm de intervir. São exemplos, consultar os outros antes de tomar uma decisão que os irá afetar, salvaguardar que os recursos que usou ficam em condições de serem usados pelos colegas;

- *desportivismo*, diz respeito à vontade demonstrado pelo trabalhador em tolerar no exercício da atividade profissional condições abaixo dos ideais sem se queixarem e sem empolarem os problemas existentes. São comportamentos que ajudam a organização a conservar as energias no seu funcionamento e a libertar os gestores do stresse ou de uma sobrecarga desnecessária;

- *virtude cívica* (ou civismo), são comportamentos que indicam que o trabalhador tem um interesse ativo e participa na vida da organização. Voluntariar-se para grupos de trabalho ou para o desempenho de outras funções, são exemplos de virtude cívica organizacional.

O altruísmo e a conscienciosidade correspondem às duas principais dimensões dos CCO (Podsakoff e MacKenzie, 1997). Posteriormente, em 1990, Organ propôs a extensão do modelo inicial e incluiu duas outras dimensões:

- *encorajamento* (*cheerleading*), traduz-se em palavras e gestos de incentivo e reforço do desempenho dos colegas;

- e a *pacificação* ou os comportamentos que ajudam a prevenir, a abordar, resolver ou a minimizar conflitos interpessoais não construtivos.

Outras taxonomias de CCO têm sido propostas ao longo do tempo (Le Pine, Erez e Johnson, 2002), muito embora a inicial de Organ (1988) tenha sido a mais usada e testada pela investigação (Neves e Paixão, 2014). A título de exemplos, Podsakoff e Mackenzie (1994) testaram uma estrutura dimensional composta por três categorias de CCO: o desportivismo, a virtude cívica e o *comportamento de ajuda*, o qual corresponde a uma composição de comportamentos de altruísmo, cortesia, pacificação e encorajamento identificados por Organ (1988, 1990). Posteriormente, Van Dyne e LePine (1998) validaram um modelo com duas dimensões específicas, o *comportamento de ajuda* e o *comportamento de expressão* que inclui iniciativas onde há manifestação de uma opinião e um envolvimento (por exemplo, dar sugestões de trabalho, envolver-se em assuntos que afetam a qualidade de vida do da equipa de trabalho).

A literatura também dá conta de tentativas de validação cultural das dimensões dos CCO, ou seja, estudos realizados com o intuito de verificar se os CCO têm um significado universal ou se há diferenças entre culturas. Os resultados vieram confirmar a segunda possibilidade. Por exemplo, Farth, Earley e Lin (1997) estudaram os CCO numa amostra chinesa de Taiwan e, além de não terem encontrado as dimensões cortesia e desportivismo do modelo de Organ, identificaram duas que classificaram como *harmonia interpessoal* (espírito de equipa, a camaradagem, a partilha de conhecimentos e experiência) e *proteção dos recursos da empresa*. Outro exemplo, são os trabalhos realizados por Rego (1999), em

contexto português. O autor identificou 4 dimensões de CCO: *espírito de iniciativa* (quando o trabalhador apresenta soluções e não apenas problemas), conscienciosidade, *identificação com a organização* (traduz-se em esforços redobrados do trabalhador em benefício da organização) e, à semelhança do que foi identificado em Taiwan, a harmonia pessoal.

Em suma, apesar da sua popularidade do conceito e da intensa investigação desenvolvida sobre o mesmo, parece não existir um consenso quanto à definição e estrutura dos CCO. Portanto, mostra-se preferível na interpretação de resultados dos estudos sobre os CCO privilegiar o constructo global em detrimento das dimensões específicas.

### **1.1.3. Os benefícios dos CCO para o desempenho das equipas e das organizações**

Os contributos positivos para o funcionamento das equipas e das organizações são inerentes à natureza dos CCO. Numa revisão sistemática da literatura, Podsakoff e Mackenzie (1997) reuniram evidências sobre os potenciais benefícios dos CCO para o funcionamento das equipas e da organização:

- Contribuem para o aumento da eficácia de equipas de trabalho e da organização. Um professor experiente que exiba CCO, pode influenciar positivamente a produtividade de colegas mais novos mostrando-lhe boas práticas profissionais;

- Estimulam a estabilidade do desempenho. Por exemplo, quando os professores se voluntariam para substituir outros que estão ausentes ou para partilhar trabalho quando os colegas estão sobrecarregados (*virtude cívica*) estão a contribuir para a estabilidade do desempenho dos alunos e da organização escolar;

- Ajudam a tornar a organização num local mais agradável para se trabalhar, diminuindo o absentismo e *turnover* (intenções de saída). Os comportamentos de ajuda dos trabalhadores podem promover a coesão e o sentido de pertença do grupo o que, por sua vez, estimula os desempenhos profissionais e ajuda a organização a consolidar o corpo de trabalhadores;

- Ajudam a libertar recursos para propósitos mais produtivos. Por exemplo, se os professores mais experientes se voluntariarem para darem formação ou ajudarem os mais inexperientes em determinadas tarefas, isso reduzirá a necessidade de afetarem recursos para aquelas atividades. Quando os trabalhadores se entreeajudam isso diminui a necessidade do envolvimento da chefia a qual, por sua vez, pode dedicar-se a outros assuntos mais importantes relacionamentos como funcionamento da organização.

Resumidamente, apesar das diferenças na conceptualização dos CCO, há três características-chave que lhes são inerentes: são comportamentos voluntários, com uma natureza multidimensional e que geram benefícios para a organização. Por esta razão, a investigação tem sido estimulada a desvendar os mecanismos e fatores de influência dos CCO.

## **1.2. Preditores dos Comportamentos de Cidadania Organizacional**

A investigação tem reunido evidências sobre fatores capazes de influências a ocorrência de CCO, estimulando-os ou inibindo-os. No presente trabalho são explorados sobretudo fatores de natureza organizacional e individual.

### **1.2.1. Liderança transformacional**

O fenómeno da liderança tem estado sempre presente nas relações humanas. Desempenha um papel vital no sucesso de qualquer organização pela influência que exerce sobre os comportamentos dos trabalhadores (Darling e Heller, 2011; Sahaya, 2012). O exercício (adequado) da liderança pode facilitar “favoravelmente a mudança dentro da organização (...) [promovendo] o desempenho, o desenvolvimento de habilidades específicas, ou um sentido amplo de crescimento pessoal” (Harper, 2012, p. 23)

Segundo Afonso (2011), este tipo de abordagem pretende responder à necessidade de os líderes eficazes se comportarem de forma autêntica, íntegra, respeitadora e ética, de forma a incentivar os colaboradores a apostarem no seu desenvolvimento e autonomia. No seguimento desta abordagem, segundo Bass (1985, citado por Kessler et al., 2013) existem

três tipos de liderança distinta: a liderança transformacional, transacional, e a passiva / evitante que se discriminam seguidamente.

A liderança transformacional é atualmente considerada como a que origina mais resultados positivos dentro de uma organização contribuindo para o aumento da satisfação profissional, entre outros efeitos positivos (Riaz e Haider, 2010).

Para Bass (1978), um dos primeiros autores a caracterizar o líder transformacional, este possuiria características como "estimulação", "consideração" e "inspiração". Antes de determinar o que devem ou não realizar, o líder transformacional inspira os colaboradores a adotar uma atitude reflexiva, a reconhecerem-se enquanto grupo e a alcançar os seus próprios valores existenciais. Segundo Bass e Riggio (2005, citados por Fitzgerald e Schutte, 2010), a liderança transformacional apresenta uma forte componente pessoal, na medida em que este tipo de líder motiva os seus seguidores introduzindo mudanças nas suas atitudes, inspirando-os à realização de objetivos suportados por valores e ideais. Podsakoff et al. (1990) desenvolveu o modelo da liderança transformacional atribuindo-lhe sete dimensões ou qualidades essenciais:

- o indivíduo (líder) identifica e articula uma visão do futuro baseada na procura de novas oportunidades para a sua organização ou serviço, desenvolvendo, articulando e inspirando os outros;

- o líder apresenta um modelo adequado, ou seja, estabelece um exemplo a ser adotado pelos colaboradores, consistente com os valores da organização;

- o líder promove a aceitação de objetivos do grupo, ou seja, estimula a cooperação entre os colaboradores e o trabalho em equipa em prole da concretização de um objetivo comum;

- o líder gera expectativas de desempenho elevadas, ou seja, direciona ao grupo expectativas de excelência, de qualidade e/ou de desempenho elevado;

- o líder proporciona um apoio individualizado, respeitando os seus colaboradores, respetivos sentimentos e necessidades pessoais;

- o líder estimula intelectualmente, desafiando os colaboradores a reexaminar algumas das suas perspetivas sobre o trabalho e a descobrirem maneiras de aperfeiçoar o seu desempenho.

À liderança transformacional geralmente opõe-se a liderança transacional, que recai sobre o esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas atribuídas aos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos tendo em consideração o seu desempenho. Na liderança transacional, o líder informa os colaboradores sobre o que é necessário fazer, recompensando o esforço por estes desenvolvido. Esta dimensão apoia-se no pressuposto de que uma recompensa provoca uma melhoria no desempenho, quer individual quer coletivo (Gibson et al., 2006).

Segundo Robbins e Judge (2013), a liderança transformacional produz nos liderados níveis de esforço e de desempenho para além dos que são obtidos apenas pela abordagem transacional. Desta forma, segundo os autores, são considerados melhores líderes os transformacionais.

### **1.2.3. Perceção do Apoio Organizacional**

Do mesmo modo que as organizações/instituições e chefias estão preocupadas com o desempenho dos trabalhadores, também os trabalhadores estão atentos ao desempenho da organização para qual desempenham funções. Esta é a premissa subjacente à noção de Perceção de Apoio Organizacional (PAO) que corresponde às crenças formadas pelos trabalhadores sobre em que medida a organização valoriza a sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar (Rhoades e Eisenberger, 2002). A PAO agrupa as ações dos vários agentes da organização (gestão de topo, chefias intermédias, chefias diretas...) numa única entidade (Eisenberger *et al.* 1986) e associa-lhes uma intencionalidade, personifica-a e perspetiva as ações como manifestações da relação entre trabalhador e a organização.

A investigação tem estudado os processos envolvidos na construção da PAO ou das perceções dos trabalhadores sobre o compromisso que a organização demonstra em relação a eles. Os resultados dos estudos sugerem que a PAO é influenciada pelas perceções dos indivíduos quanto ao grau de prontidão da organização para recompensar, por um exemplo, um aumento de esforço profissional, de modo a responder às necessidades de reconhecimento, aprovação e apreciação (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger, Aselage e Sucharski, 2004). Uma PAO elevada exerce um efeito motivacional sobre o trabalhador,

aumentando a sua disposição para ir além das responsabilidades associadas à sua função e realizar um esforço adicional em prol da organização (Shore e Shore, 1995) através de Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Tansky e Cohen (2001) encontraram evidências de uma associação positiva entre a PAO e a satisfação no trabalho e o desenvolvimento profissional do professor. Shore e Tetrick (1991) esclarecem que, apesar de existir uma forte relação positiva entre a PAO e a Satisfação Profissional, os dois construtos são bastante diferentes. Os autores descrevem a PAO como sendo uma crença geral sobre a intenção positiva ou negativa da organização para com o funcionário. Já a satisfação manifesta-se através de vários aspetos que influenciam o trabalho desempenhado, como o supervisor, os colegas de trabalho, a remuneração, as oportunidades de progressão de carreira, a segurança e as funções por si desempenhadas. Por outro lado, os autores caracterizam a PAO como uma apreciação cognitiva, ou seja, um conjunto de crenças acerca da instituição para a qual se exercem determinadas funções, enquanto a satisfação é uma reação afetiva resultante da ligação que se estabelece com diferentes elementos existentes na sua condição de trabalho.

Em síntese, quando os trabalhadores detêm uma PAO mais positiva ficam mais predispostos a sentirem-se satisfeitos e empenhados no exercício das suas funções. Políticas organizacionais como, por exemplo, o apoio dos supervisores, as recompensas organizacionais, as condições favoráveis de trabalho e as preocupações com o bem-estar dos trabalhadores, serão compreendidas pelos trabalhadores como indicativo de um bom local para trabalhar (Eisenberger et al., 1986).

#### **1.2.4. Satisfação profissional**

A satisfação profissional é um dos temas que a investigação em Ciências Sociais e, em particular, no domínio do comportamento organizacional, mais se tem dedicado, no sentido de o consolidar, tanto de um ponto de vista teórico como empírico (Spector, 1997). O trabalho ocupa uma posição central no sistema de valores do indivíduo permitindo-lhe construir sentimentos de utilidade e formar uma identidade enquanto profissional. A satisfação no exercício da atividade profissional favorece a integração social, familiar e

política (Paugam, 2000). Para Barel (1990), o trabalho constitui “o grande integrador”, capaz de promover a saúde e o bem-estar de quem o vivencia.

Spector (1997) define a satisfação no trabalho como o grau de apreço do indivíduo pelo seu trabalho e situa o conceito num continuum, extremado por valores máximos e mínimos (insatisfação). A dificuldade no estudo do constructo parece residir sobretudo na sua operacionalização. Para uns, a satisfação no trabalho é uma variável unidimensional e, nessa medida, os indicadores devem ser abrangentes. A escala *Job in General Scale*, de Ironson et al. (1989), é o exemplo de um questionário assente na ideia de um constructo unidimensional. Outros defendem que a satisfação se exprime através de um conjunto de atitudes sobre vários aspetos da atividade profissional e perante os quais os indivíduos podem manifestar diferentes níveis de satisfação. Neste caso, a variável é calculada através do somatório da satisfação obtida em cada um desses aspetos ou dimensões. O *Job Satisfaction Survey*, de Spector (1985), é um exemplo de um instrumento que operacionaliza a definição de satisfação no trabalho como um conjunto agregado de diferentes dimensões. O presente trabalho adota igualmente esta segunda abordagem do conceito.

A importância conferida pela investigação à satisfação no trabalho é compreensível uma vez que se reconhece estar associada a comportamentos desejáveis, tanto a nível individual (socialização, saúde física, bem-estar psicológico e satisfação com a vida em geral) como a nível organizacional, pois eleva a *performance* dos trabalhadores e, nessa medida, o desempenho das organizações. Por outro lado, a satisfação no trabalho mostra-se negativamente correlacionada com a ansiedade, a depressão e *burnout* (Spector, 1997). Os resultados da investigação sugerem uma forte correlação entre a satisfação no trabalho e os Comportamentos de Cidadania Organizacional (e.g. McNeely e Meglino, 1994; Organ e Ryan, 1995; Podsakoff *et al.*, 2000; Staufienbiel e König, 2010).

Contudo, dada a longevidade da investigação sobre a Satisfação Profissional, muitos investigadores "parecem assumir que já se sabe tudo o que há para saber sobre a satisfação no trabalho; perdemos a noção da sua utilidade devido à familiarização e antiga popularidade [deste tema]" (Roznowski e Hulin, 1992, p. 124). Todavia, Judge et al. (2001) consideram que muito há ainda para descobrir e entender sobre a relação entre a satisfação profissional e o desempenho, nomeadamente ao nível da reconceptualização do segundo

conceito para que tenha em conta os Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), e ao nível da influência de variáveis moderadoras/mediadoras, tais como a autoeficácia, eficácia coletiva, entre outras.

## Capítulo 2. Problematização e Metodologia

Neste ponto do trabalho, temos como objetivo dar a conhecer a intencionalidade do nosso estudo empírico, ou seja, o problema de investigação que o orientou bem como as hipóteses formuladas, com base na revisão da literatura descrita no capítulo anterior.

### 2.1. Problema e Hipóteses de Investigação

O problema de investigação que orientou o nosso estudo empírico concretiza-se na seguinte questão:

*Em que medida o exercício de uma liderança transformacional estimula a ocorrência de comportamentos de cidadania dos professores do 1ºCEB?*

Atendendo aos grandes desafios e apelos à constante mudança, que as escolas e os seus docentes estão sujeitos diariamente, e onde cada vez mais começam a ser responsabilizados pelo desenvolvimento e sucesso dos seus próprios alunos e das instituições que representam, torna-se pertinente investigar em que medida os fatores responsáveis pelo êxito das organizações escolares, no ensino público e privado, poderão ser também responsáveis pela melhoria do rendimento profissional do corpo docente, bem como da dedicação, eficácia e satisfação profissional que destes é esperada.

Considerando a influência geral dos CCO na importância do sucesso das escolas, torna-se pertinente verificar e identificar quais os fatores que promovem a disposição comum aos docentes de uma determinada instituição, executarem (ou não) diferentes tipos de comportamentos de cidadania organizacional, de modo a potenciar o seu desempenho.

Considerando que os comportamentos de cidadania organizacional variam de pessoa para pessoa em função das características individuais de cada uma, ou seja, de que são sobretudo as características de natureza pessoal e singular aquelas que mais influenciam a possibilidade de cada um executar atividades extra-papel, neste estudo quisemos averiguar em que medida a liderança, influencia a construção de uma comunidade docente baseada em relações de confiança, cooperação e predisposição

para realizar qualquer tipo de tarefas/funções que vão para além do que lhe é esperado realizar .

Desenvolver um funcionamento que não se baseie essencialmente em regras e regulamentos, mas sim em normas e em valores partilhados pelo líder com a sua equipa educativa. Para que tal aconteça, é expectável que o líder proporcione as condições necessárias para que os seus colaboradores consigam construir uma base de princípios internos de funcionamento apoiados na partilha de valores, na cooperação e na livre disponibilidade de desempenhar qualquer atividade que não sejam as orientações diretas.

A revisão da literatura evidenciou um conjunto de efeitos associados a uma liderança de estilo transformacional e que podem influenciar o desempenho dos trabalhadores, como a Perceção do Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho. Assim, será expectável que, quanto mais a direção escolar estimular a cooperação entre os profissionais, a partilha de objetivos e apoiar e respeitar a individualidade, maior a probabilidade de se criarem crenças entre os profissionais de que o seu contributo e bem-estar são valorizados. Tais percepções elevam a satisfação dos profissionais com o seu trabalho, um estado fortemente correlacionado com Comportamentos de Cidadania Organizacional (e.g. Podsakoff *et al.*, 2000; Staufenbiel e König, 2010).

Neste contexto, e para respondermos à questão de investigação, formulámos e testámos as seguintes hipóteses:

- H1: As percepções positivas dos professores sobre a Liderança Transformacional (LT) da direção da escola estão positiva e significativamente relacionadas com os seus Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).
- H2: A Satisfação no Trabalho exerce uma influência positiva na ocorrência de Comportamentos de Cidadania Organizacional dos professores.
- H3: A Perceção do Apoio Organizacional (PAO) exerce um efeito positivo sobre os CCO.
- H4: A Liderança Transformacional tem uma influência positiva sobre (H4a) a PAO e sobre (H4b) a Satisfação no Trabalho dos professores.
- H5: A relação entre a LT e os CCO é mediada pela (H5a) PAO e pela Satisfação no Trabalho (H5b).

H6: A PAO e a Satisfação no Trabalho exercem um efeito mediador sequencial no efeito da LT sobre os CCO.

O modelo conceptual que propomos para o estudo encontra-se representado na figura 1, que identifica as relações diretas que integram o modelo de dupla mediação, no qual a Percepção do Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho atuam como variáveis mediadoras.

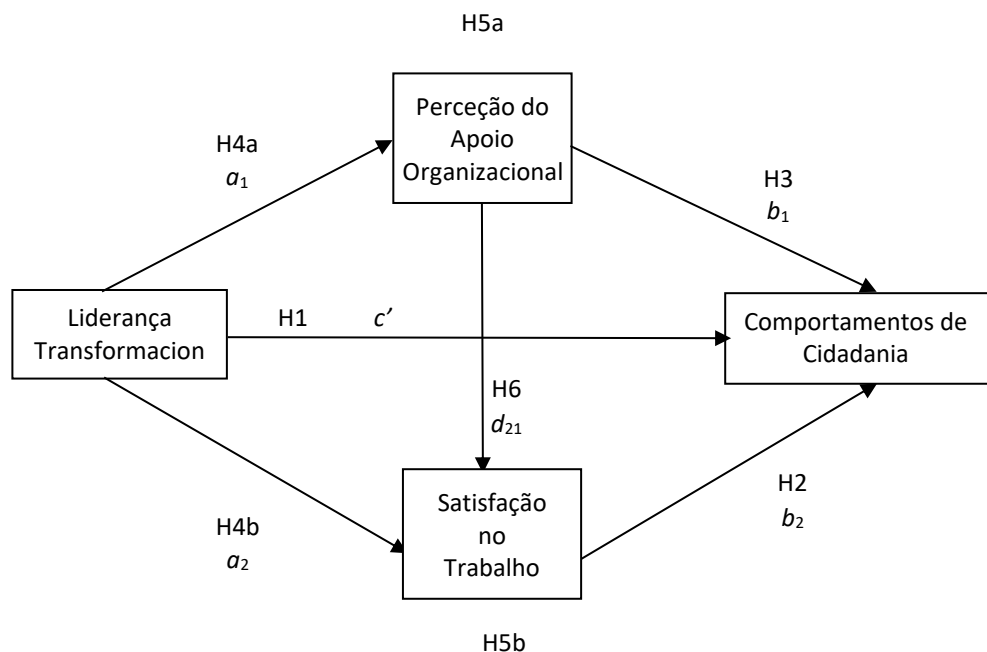


Figura 1. Modelo conceptual proposto

## 2.2. Abordagem e *design* de estudo

Para testar as nossas hipóteses apresentadas, traçámos um estudo correlacional transversal (*cross-sectional*). Segundo alguns autores, podemos considerar que um estudo transversal analisa a relação correlacional entre as variáveis de um estudo num determinado período, considerando as hipóteses e a problemática apresentada (e.g. Vilelas, 2009; Mertens, 2015). As principais vantagens da utilização deste tipo de estudos, são a nível temporal e económico, ou seja, é possível fazer uma investigação num curto intervalo de tempo com baixos custos associados. Porém, segundo (Mertens, 2015), uma

vez que as medições realizadas são restritas a determinado momento cronológico, torna-se impossível apresentar a relação temporal entre as variáveis em estudo.

### **2.3. Participantes**

O grupo de participantes do presente estudo foi constituído por 250 professores do 1.º Ciclo do Ensino Básico de 17 escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico, 14 da rede pública (integradas em 5 Agrupamentos Escolares) e 3 do setor privado, representando cerca de 97,2% da população-alvo (N=257). Os estabelecimentos de ensino abrangidos situam-se no concelho de Lisboa e foram selecionados com base em critérios de conveniência como a facilidade de acesso às instalações e aos funcionários.

Os participantes são, na sua grande maioria (78,6%), do género feminino, ou seja, 198 para 51 do género masculino (20,2%), com uma média de idades de 45,6 anos (DP=9,7), oscilando entre um mínimo de 26 e um máximo de 66 anos. Os professores respondentes são experientes, com um tempo médio de serviço de 20 anos (DP=9,9), sendo que 191 exerce a sua atividade profissional em estabelecimentos escolares da rede pública e 52 da rede privada (registaram-se 7 não respostas).

### **2.4. Recolha de dados**

A recolha de dados foi efetuada através de inquérito por questionário, sendo apresentada em seguida a forma pela qual se mediu cada uma das variáveis em estudo.

#### **2.4.1. Medidas**

Para medirmos as variáveis do nosso estudo recorreremos a escalas reconhecidas pela literatura e que já foram adaptadas e validadas na língua e contexto portugueses.

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) foram medidos através da escala de Neves (2010 citado por Neves et al. 2014), que inclui quatro subescalas relativas

a diferentes dimensões – Altruísmo, Conscienciosidade, Participação Cívica e Cortesia. Dos 16 itens da escala original, escolhemos os 12 com saturação fatorial superior ( $>.66$ ). A fiabilidade registada (alfa de Cronbach) foi de  $\alpha = .85$ .

A Perceção do Apoio Organizacional foi medida através da escala reduzida, ou seja, com 8 itens, de Eisenberg *et al.* (1996). Acedemos aos itens em português através do estudo de Honório (2009) que traduziu e validou para a língua portuguesa a escala original completa (com 36 itens) sob a designação “Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional”. A fiabilidade desta escala foi de  $\alpha = .66$ .

A Satisfação no Trabalho foi operacionalizada em 18 itens. Através da escala usada em Moreira *et al.* (2014), dos 16 itens da escala original, foram seleccionados os 6 com maior índice de saturação fatorial ( $>.54$ ), distribuídos pelas 2 dimensões: quanto às relações profissionais e quanto à autonomia profissional. E, através da escala usada por Pedro e Peixoto (2004, 2006), de onde foram seleccionados os 12 itens com o índice fatorial mais elevado, dos XX itens da escala original, distribuídos por 4 dimensões: quanto à natureza do trabalho; quanto às recompensas pessoais; quanto às condições materiais de trabalho; quanto às relações com os órgãos de gestão.

A Liderança foi medida através da escala utilizada no estudo de Podsakoff *et al.* (1990).

#### **2.4.2. Procedimentos**

##### *Recolha de dados*

A administração do questionário, que decorreu durante 1 mês, foi precedida de pedidos de autorização e colaboração às direcções dos Agrupamentos de Escolas e dos estabelecimentos privados envolvidos. Todos aceitaram participar no estudo. A investigadora contou ainda com a ajuda, em cada instituição, de um funcionário previamente instruído sobre os procedimentos a adotar na distribuição e recolha dos questionários. Os inquiridos foram informados sobre os objetivos gerais do estudo, sobre o anonimato das suas respostas e o uso estritamente académico dos resultados. Para além

destes elementos, foi ainda disponibilizado no questionário o contacto da investigadora para eventuais esclarecimentos. Não se registaram pedidos de esclarecimento ou dúvidas quanto ao processo de investigação.

#### *Análise dos dados*

Após a recolha dos questionários, foram excluídos os casos de preenchimento inadequado ou muito incompleto e obteve-se uma amostra final de 250 questionários válidos. Os dados foram analisados com recurso ao *software* de análise estatística IBM-SPSS (versão 25) e à macro PROCESS (v. 3.3 - Hayes, 2013). A ferramenta PROCESS permite-nos analisar no modelo os efeitos indiretos (da variável preditora sobre a variável critério) através de cada variável mediadora e numa relação sequencial.

##### **2.5.1. Estratégia analítica**

Iniciámos a análise dos dados com a estatística descritiva para avaliar as características da amostra e a distribuição das variáveis de interesse. Calcularam-se médias, desvios-padrão e as correlações entre as variáveis principais, através do coeficiente de correlação de Pearson. As variáveis demográficas género e tipo de escola foram previamente transformadas em variáveis *dummy* para viabilizar a análise da sua associação com os construtos sob estudo. Averiguaram-se também eventuais diferenças nos Comportamentos de Cidadania Organizacional em função do género, idade e tipo de instituição através de testes de análise de variância com um fator (One way ANOVA).

Como recomendado por Hayes (2016), a verificação das hipóteses foi iniciada com modelos de mediação simples (modelo 4 do PROCESS) para analisar os efeitos diretos das variáveis predictoras sobre a variável critério e os efeitos indiretos através das variáveis mediadoras. Em seguida, procedemos à análise do modelo global de mediação múltipla em série (modelo 6 do PROCESS), testando todas as relações em simultâneo, um procedimento sugerido por Hayes (2018) para reduzir os erros de medida. Como primeira mediadora (M1), considerámos a Perceção do Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho como segunda mediadora (M2). Em todas as análises foi usada a técnica de *bootstrapping* para gerar 5000

amostras, com um intervalo de confiança (IC) de 95%. Assumimos que os efeitos seriam significativos sempre que não incluíssem o zero.

No nosso estudo todas as variáveis têm uma natureza percetiva, proveem da mesma fonte e num dado momento no tempo, ou seja, estão sujeitas ao enviesamento do método comum. Assim, e seguindo as indicações de Podsakoff *et al.* (2003), procedemos ao teste do fator único de Harman (1967, citado por Podsakoff *et al.*, 2003), uma técnica que consiste na realização de uma análise fatorial exploratória com um fator sem rotação para verificar a quantidade de variância total explicada. Um valor superior a 50% é, segundo Podsakoff, *et al.* (2003), um forte indicador do enviesamento. No nosso caso, obtivemos uma variância total explicada de 34% pelo que, embora possa estar presente, a quantidade de viés não é muito elevada.

### Capítulo 3. Resultados

Neste capítulo apresentamos os resultados apurados, na sequência dos passos definidos na estratégia de análise de dados.

#### *Análises descritivas e correlacionais*

A tabela 1 mostra os resultados das medidas descritivas (anexo). Verifica-se que as variáveis de interesse estão todas correlacionadas entre si de forma significativa e positiva. Das variáveis demográficas, apenas o género apresenta uma relação significativa ( $p < .05$ ), embora muito baixa ( $p = -.159$ ), com os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Assim, optámos por excluir as variáveis demográficas das análises posteriores. A fiabilidade das escalas, medida através do coeficiente *alfa de Cronbach*, é bastante satisfatória pois oscila entre .66 e .93.

Tabela 1. *Medidas descritivas*

| Variáveis                                | Média | Dp   | (1)          | (2)          | (3)          | (4)          |
|------------------------------------------|-------|------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (1) Liderança Transformacional           | 4.39  | 0,94 | <i>(.93)</i> |              |              |              |
| (2) Percepção do Apoio Organizacional    | 4.77  | 1,17 | .662**       | <i>(.66)</i> |              |              |
| (3) Satisfação no Trabalho               | 4.84  | 0,79 | .591**       | .670**       | <i>(.85)</i> |              |
| (4) Comport. de Cidadania Organizacional | 4.78  | 0,87 | .611**       | .543**       | .522**       | <i>(.85)</i> |

*Nota.* n= 250 indivíduos. \*\* $p < .01$  (bivariada). Entre parêntesis e em *itálico*, coeficientes de alfa de Cronbach.

#### *Análise dos efeitos diretos*

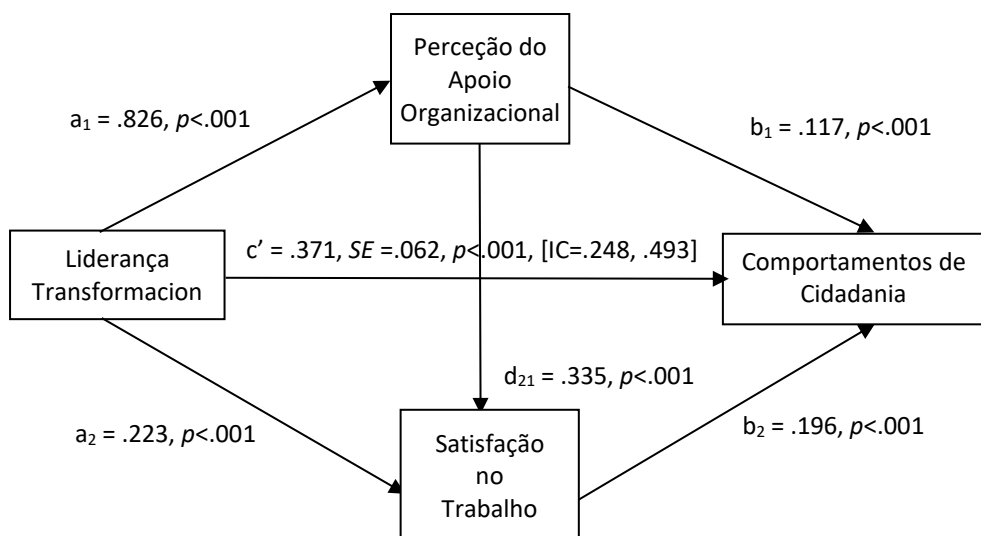
A figura 2 apresenta os efeitos diretos entre as variáveis que integram o modelo. Tal como esperado, encontramos um efeito total positivo e significativo das percepções dos professores sobre a Liderança Transformacional nos seus Comportamentos de Cidadania Organizacional ( $b = .566$ ,  $SE = .046$ ,  $[IC = .474, .657]$ ,  $t_{(247)} = 12.15$ ,  $p < .001$ ). São resultados que apoiam a nossa hipótese 1. Quando controladas as influências das variáveis mediadoras

do modelo (PAO e Satisfação no Trabalho), o efeito direto ( $c'$ ) mantém-se positivo e significativo ( $b=.371$ ,  $SE = .062$ ,  $[IC = .248, .423]$ ,  $t_{(247)}=5.97$ ,  $p < .001$ ), sugerindo que as mediações do modelo são parciais.

A hipótese 2 e a hipótese 3 propõem, respetivamente, que níveis superiores de Perceção do Apoio Organizacional (PAO) e de Satisfação no Trabalho exercem um efeito positivo nos CCO. Os resultados apoiam ambas as hipóteses: o efeito direto da PAO nos CCO é positivo e estatisticamente significativo ( $b = .117$ ,  $t_{(243)}= 2.17$ ,  $p=.031$ ), confirmando a hipótese 2; e o efeito direto da ST nos CCO é positivo e estatisticamente significativo ( $b = .196$ ,  $t_{(243)}=2.65$ ,  $p=.009$ ).

Na hipótese 4 estabeleceu-se um efeito direto entre as duas variáveis mediadoras, ou seja, que a PAO exerce uma influência positiva sobre a ST, o que veio a confirmar-se nos resultados ( $b = .335$ ,  $t_{(243)}=8.14$ ,  $p<.001$ ).

Ainda sobre os efeitos diretos, previu-se nas hipóteses 5a e 5b que a Liderança Transformacional exerce um efeito positivo, respetivamente, sobre a PAO e sobre a ST. Os resultados apoiam ambas as hipóteses (respetivamente,  $b = .826$ ,  $t_{(243)}=13.92$ ,  $p<.001$  e  $b = .223$ ,  $t_{(243)} =4.33$ ,  $p<.001$ ).



*Figura 2. Estimativas dos efeitos diretos do modelo. Nota. Os resultados são apresentados em valores não standardizados.*

### Análise dos efeitos indiretos

No que diz respeito aos efeitos indiretos das variáveis mediadoras – Percepção do Apoio Organizacional (PAO) e Satisfação no Trabalho – foram analisados com base no pressuposto descrito por Hayes (2016): a mediação ocorre e os efeitos indiretos são significativos se o zero não pertencer ao intervalo de confiança (IC) de 95% de valores gerado com base na reamostragem (*bootstrap sampling*). Foi com base neste critério que analisámos os resultados presentes na Tabela 2, e que permitem testar as hipóteses H5a, H5b e H6.

Tabela 2. *Estimativas dos efeitos indiretos da Liderança Transformacional nos Comportamentos de Cidadania Organizacional*

Tabela 2.

*Estimativas dos efeitos indiretos da Liderança Transformacional nos Comportamentos de Cidadania Organizacional*

| Efeitos indiretos                                                                                                                       | Efeitos                      | Boot SE | Boot LLCI    | Boot ULCI |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------|--------------|-----------|
| Liderança Transformacional -> Percepção do Apoio Organizacional -> Comportamentos de Cidadania Organizacional                           | .097                         | .050    | -.002        | .193      |
|                                                                                                                                         | $F_{(1,248)} = 147,63^{***}$ |         | $R^2 = .373$ |           |
| Liderança Transformacional -> Satisfação no Trabalho -> Comportamentos de Cidadania Organizacional                                      | .047                         | .021    | .011         | .090      |
|                                                                                                                                         | $F_{(2,247)} = 86,78^{***}$  |         | $R^2 = .350$ |           |
| Liderança Transformacional -> Percepção do Apoio Organizacional -> Satisfação no Trabalho -> Comportamentos de Cidadania Organizacional | .059                         | .025    | .019         | .117      |
|                                                                                                                                         | $F_{(3,246)} = 60,30^{***}$  |         | $R^2 = .424$ |           |

*Nota.* n = 250 indivíduos. \*\*\*  $p < .001$ . Tamanho da *bootstrap sample* = 5000. Boot LLCI = limite inferior do intervalo de confiança a 95% com correção de enviesamento. Boot ULCI = limite superior do intervalo de confiança a 95% da correção do enviesamento.

A hipótese 6 propõe que a PAO medeia a relação entre a Liderança Transformacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Os resultados não apoiam esta hipótese já que o intervalo de confiança integra o valor zero, o que significa que o efeito mediador da PAO ( $b=.097$ ,  $p>.001$ ) não é estatisticamente significativo. Já a influência mediadora da Satisfação no Trabalho, prevista na hipótese 5b, é apoiada pelos resultados ( $b=.047$ , [IC=.011, .090]), ou seja, a hipótese foi confirmada. A última hipótese (H6) propõe que a

relação entre a Liderança Transformacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional é mediada pela relação sequencial entre a PAO e a ST. Como esperado, a mediação é estatisticamente significativa ( $b=.059$ ,  $[-.019, .117]$ ), ou seja, a hipótese 6 foi confirmada.

## Capítulo 4. Discussão

No presente estudo analisámos a relação entre as percepções de professores do 1º ciclo do ensino básico sobre a adoção de uma liderança transformacional (LT) pelas direções das escolas e os seus próprios comportamentos de cidadania organizacional (CCO), isto é, comportamentos voluntários geradores de benefícios para a organização escolar. Testámos o modelo de que a relação entre LT e CCO seria mediada, em sequência, pela percepção do apoio organizacional e pela satisfação no trabalho.

Encontrámos na nossa amostra um efeito total positivo e significativo da Liderança Transformacional nos CCO, ou seja, quanto mais intensas as percepções dos professores sobre o exercício da liderança transformacional da direção da escola, maior a frequência dos seus comportamentos extra papel. São resultados que vão ao encontro de outros estudos (e.g. Podsakoff e Mackenzie, 1997; Darling e Heller, 2011; Sahaya, 2012), não embora não tenham usado como nós amostras constituídas por docentes.

Confirmámos a hipótese de que níveis superiores de LT estão significativamente associados à ST e, sobretudo, a uma Percepção mais elevada do Apoio Organizacional. Dito de outro modo, na nossa amostra, uma presença mais intensa de pressupostos de uma liderança transformacional afeta positivamente a PAO. É um resultado consistente com a literatura consultada. Um líder transformacional, entre outras características, partilha poder e informações com os membros da equipa, incentiva a autonomia de decisão, cria um clima de confiança, de respeito, de comunicação aberta e cooperação.

Será, portanto, expectável que tais características suscitem nos nossos professores crenças positivas quanto à preocupação da direção escolar com o seu bem-estar e quanto ao valor que atribui aos seus esforços individuais.

A análise dos efeitos diretos entre as variáveis do nosso modelo evidenciou ainda que a liderança transformacional está positivamente associada com a satisfação no trabalho, embora a relação seja muito menos forte do que com percepção do apoio organizacional. Este resultado é também consistente com a literatura consultada. Os estudos sobre a satisfação no trabalho mostram ser este um constructo de natureza agregada, um produto de diferentes influências afetivas.

Quando controladas as influências das variáveis mediadoras (Percepção do Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho), o efeito da LT sobre os CCO mantém-se significativos, sugerindo que outros fatores, não previstos no nosso modelo, contribuem para os CCO dos professores. Dito de outro modo, as mediações encontradas são parciais. A literatura aponta outros fatores não envolvidos nos objetivos do trabalho, mas cuja potencial influência devemos considerar. Por exemplo, as percepções de autoeficácia coletiva (Bandura, 1997) poderão ter também exercer um efeito mediador. Nas organizações escolares, a autoeficácia coletiva corresponde às percepções dos professores sobre a capacidade dos colegas para exercer a sua atividade educativa com sucesso (Goddard, Hoy, e Hoy, 2000). Quando numa escola existe um elevado sentido de autoeficácia coletiva é maior a probabilidade de os professores desenvolverem esforços necessários para melhorar o desempenho dos alunos (Gray e Tarter, 2012), planeando e assumindo responsabilidades partilhadas (Hoy e Sweetland, 2001) e suscitando a ocorrência de comportamentos de cidadania organizacional.

Os resultados mostram que, tal como esperávamos, há uma relação positiva entre LT e os CCO na nossa amostra. O estilo de liderança transformacional é descrito, na literatura, como o que suscita numa organização os resultados mais positivos pelo seu efeito, entre outros, na percepção do apoio organizacional e na satisfação no trabalho (Riaz e Haider, 2010).

No nosso referencial teórico demos conta da diversidade de abordagens aos CCO. Todavia, apesar das diferenças na conceptualização dos CCO, há características-chave que lhes são inerentes, em particular: são comportamentos voluntários, com uma natureza multidimensional e que geram benefícios para a organização. Parece-nos relevante que os profissionais nas direções das escolas saibam mais sobre os fatores que elevam a probabilidade de ocorrência dos CCO nos professores, no sentido de propiciarem as melhores condições para o efeito, inclusive do exercício da sua liderança.

Os resultados do nosso estudo são consistentes com outros que sugerem uma forte correlação entre a ST e os CCO (e.g. McNeely e Meglino, 1994; Organ e Ryan, 1995; Podsakoff *et al.*, 2000; Staufienbiel e König, 2010). Assim, quanto maior o grau de apreço dos professores pelo seu local de trabalho maior parece ser a sua predisposição para comportamentos extra papel.

## Capítulo 5. Conclusões

A realização deste estudo surgiu do interesse pelos comportamentos de cidadania organizacional nas organizações escolares do 1º Ciclo do Ensino Básico, em particular, pela influência da liderança das direções das escolas na ocorrência daqueles comportamentos nos professores. A literatura sugere que a liderança transformacional, pela sua natureza, é aquela que exerce efeitos mais positivos no desempenho dos trabalhadores (em comparação com outros estilos de liderança), levando-os a assumir voluntariamente outras tarefas com valor acrescentado para a organização. Quisemos testar esta relação numa amostra de 250 professores do 1º Ciclo do Ensino Básico da rede pública, analisando a eventual influência mediadora de outras variáveis, a Perceção do Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho.

Os resultados obtidos são consistentes com estudos prévios e sugerem que níveis superiores de liderança transformacional estão associados a uma maior frequência de comportamentos de cidadania organizacional, através dos efeitos mediadores sequenciais da perceção do apoio organizacional e da satisfação no trabalho. Os trabalhos anteriores foram realizados principalmente com indivíduos de organizações não educativas pelo que, nessa medida, o presente estudo vem consolidar o conhecimento sobre os mecanismos de produção de CCO em organizações educativas.

### *Limitações do estudo, dificuldades e constrangimentos sentidos*

Como todos os estudos, o nosso não é isento de limitações. A principal está associada à natureza do *design* adotado, a investigação transversal (*cross-sectional*). Através de uma única fonte, os professores, reunimos informação sobre as diferentes variáveis de estudo, com as inevitáveis consequências ao nível da variância comum e na inflação das correlações. Outra limitação prende-se com a amostra usada, de conveniência, o que poderá interferir na representatividade da amostra, apesar de termos inquirido professores integrados em cinco agrupamentos escolares. Em síntese, o *design* e a amostra usados impõem especiais cuidados na extrapolação dos resultados para outros contextos.

Na elaboração do trabalho constatámos a escassez de estudos efetuados em Portugal sobre os CCO no contexto específico do 1º Ciclo do Ensino Básico. Sentimos este facto como uma limitação na medida em fragilizava o nosso referencial teórico e, simultaneamente como um estímulo pois o nosso trabalho poderia contribuir para um aumento do conhecimento na área e servir como ponto de partida para futuras investigações sobre a realidade portuguesa.

### *Implicações práticas*

Os CCO são indispensáveis à eficácia do funcionamento de qualquer organização de trabalho pelo que é relevante compreender os mecanismos responsáveis pela sua emergência. Verificámos ser a liderança transformacional um fator preditor dos CCO, por isso será relevante que os dirigentes das organizações escolares optem por comportamentos, ou recebam formação no sentido de serem capazes de os adotar ou reforçar.

### *Propostas para estudos futuros*

Seria relevante alargar a presente investigação ao contexto da Educação Pré-Escolar, estendendo esta investigação a outra valência educativa, noutras regiões do país, de modo a obter um retrato mais completo do desempenho do corpo docente em prol das suas chefias, em Portugal.

Desta forma seria vantajoso desenvolver esta investigação, não só para verificar com maior rigor científico a indiscutível importância dos professores, mas também em que medida a liderança dos responsáveis pelos estabelecimentos de ensino promovem ou não, nos docentes uma predisposição e vontade em realizar atividades extra-papel em função na sua escola/estabelecimento de ensino. Posto isto, também se podia considerar a influência dos CCO dos Professores/Educadores no desempenho e desenvolvimento dos seus alunos e turmas.

## Referências Bibliográficas

- Afonso, P. L. (2011). *Dilemas da liderança*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bateman, T. S., Organ D. W. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"*. *Academy of Management Journal*, 4, 587-595.
- Bass, B. (1999). *On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer*. *Leadership Quarterly*, 10, 541-553.
- Bass, B. M. (1995). *Theory of transformational leadership redux*. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Barnard, C. (1938/1968). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). *Prosocial organizational behaviors*. *Academy of Management*. The Academy of Management Review, 11, 710-724
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). *Personality predictors of citizenship performance*. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Brown, K.G.; Charlier, S.D.; Rynes, S.L.; Hosmanek, A. (2013). *What do we teach in organizational behavior? An analysis of MBA syllabi.*, *Journal of Management Education* 37, 447–471
- Cunha, M., Cabral-Cardoso, C, Cunha, R. & Rego, A. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª ed.)*. Lisboa: Editora de RH.
- Castanheira, P. & Costa, J. (2007). *Lideranças transformacional, transaccional e laissez-faire: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ*. In Maria Sousa Jesus e Carlos Nogueira Fino (org.). *A Escola Sob Suspeita*. Porto: ASA.
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). *Organizational images and member identification*. *Administrative Science Quarterly*, 2, 239-263.
- EISENBERGER, R. et al. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, v. 72, 3, pp. 500-507.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora de RH.
- Fitzgerald, S. and Schutte, N. (2010), *"Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy"*, *Journal of Management Development*, Vol. 29 No. 5, pp. 495-505
- George J. M., & Brief A. P. (1992). *Feeling Good- Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship*, 3, 310-329.
- Gibson, J. L. et. al. (2006) *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. McGraw-Hill.

- Humphrey, A. (2012). *Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification*. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 247-268.
- Hoy, W. K., Sweetland, S.R., (2001). *Toward an Organizational Model of Achievement in High School: The Significance of Collective Efficacy*. *Educational Administration Quarterly*, 38, pp. 77-93.
- Kane, R., Magnusen, M. & Perrewe, P. (2012). *Differential effects of identification on extra-role behavior*. *Career Development International*, 17, 25-42.
- Katz, D., & Kahn (1966). *A psicologia social das organizações*. John Wiley and Sons, Nova York.
- Farth, J., Earley, P. C. & Lin, S. (1997). *Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society*. *Administrative Science Quaterly*, 42, 421- 444.
- LePine, J. A., Erez A., & Johnson, D. E. (2002). *The nature of dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65
- Leithwood, K. & Sun, J. (2012). *The nature and effects of Transformational school leadership a meta-analytic review of unpublished research*. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423
- Miner, J. (2002). *Organizational Behavior. Foundations, Theories and Analyses*. New York, NY, USA: Oxford University Press.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). *Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123
- McNeely, BL, & Meglino, BM (1994). *O papel dos antecedentes disposicionais e situacionais no comportamento organizacional pró-social: Um exame dos beneficiários pretendidos do comportamento pró-social*. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 836-844
- Morrison, E. W. (1994). *Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective*. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). *Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). *Organizational dissidence: The case of whistle-blowing*. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). *Effective whistle-blowing*. *The Academy of Management Review*, 20, 679-708.
- Neves, P. & Paixão R., (2014). *Comportamentos de Cidadania Organizacional: uma revisão do conceito*. *Revista Científica*, 9, pp. 34-52.

- Neves, P. C., Paixão, R., Alarcão, M., & Duarte Gomes, A. (2014). *Organizational citizenship behavior in schools: validation of a questionnaire*. Spanish Journal of Psychology, 17, e 17, 1-8.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. In B. M. Staw, L. Cummings, B. M. Staw, & L. Cummings (Edits.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. (1997). *Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time*. Human Performance, 10, 85-97.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). *A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior*. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 14, 337-368.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior*. Personnel Psychology, 48, 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc
- Oplatka, I. (2009). *Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school*. International Journal of Educational Management, 23(5), 375-389.
- Podsakoff, N., Podsakoff, P., MacKenzie, S., Maynes, T. & Spoelma, T. (2014). *Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research*. Journal of Organizational Behavior, 35, 87-119
- Podsakoff P., MacKenzie S. B., & Bommer W. H. (1996). *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behavior*. Journal of Marketing, 22, 259-298.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors:A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 94, 122-141.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. Journal of Marketing Research, 31, 351-363. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. Human Performance, 10, 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. The Leadership Quarterly, 10, 107-142.

- 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, 513-563.
- Pratt, M. G. (1998). *To be or not to be: Central questions in organizational identification*. In D. A. Whetten e P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations* (pp. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rego, A. (2000). *Comportamentos de Cidadania Organizacional: Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Dissertação de Doutoramento. Lisboa: ISCTE.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *BEH - Business and Economic Horizons*.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 4, p. 698-714.
- Sahaya, N. (2012). *A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance*. *International Journal of Business and Manegement*, 7 (14), pp. 96- 113.
- Shore, LM, & Tetrick, LE (1991). *Um estudo de validade de construto da Pesquisa de Suporte Organizacional Percebido*. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 637-643
- Smith, C. A., Organ, D.W., & Near, J. P. (1983). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*, *BRAC University Journal* (2014), 2, pp. 75-85
- Spector, P. E., (1985). *Medição da satisfação do pessoal de serviço humano: Desenvolvimento da Pesquisa de Satisfação no Trabalho*. *Am J Commun Psychol*, 13, 693–713
- Staufenbiel, T., & König, CJ (2010). *Um modelo para os efeitos da insegurança no trabalho sobre o desempenho, intenção de rotatividade e absenteísmo*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., e Marks, M. A. (2001). *Team leadership*. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2012). *The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior*. *Journal of Personnel Psychology*, 11 (4), 176-190

## **Anexos**

## INQUÉRITO

Caro(a) professor(a),

O presente questionário visa ajudar-me no meu trabalho final de Mestrado de Qualificação para a Docência no 1º Ciclo do Ensino Básico que estou a realizar no Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC-Lisboa).

O trabalho tem por tema “**As condições de trabalho dos docentes do 1º ciclo do Ensino Básico**”, das redes pública e privada.

Colabore, a sua opinião é importante! São só **5 minutos** do seu tempo.

O preenchimento é **anónimo** e os resultados servem apenas a investigação.

**Não há resposta certas nem erradas.** Responda da forma mais sincera e completa que puder.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Antecipadamente

agradecida,

A aluna,

Cláudia Mendonça da Costa

Lisboa, abril 2019

## Seção 1

Nesta primeira secção, pretendemos compreender **de que modo o seu trabalho responde a diferentes tipos de necessidades**. Atenção! **Não existem respostas certas ou erradas** e a sua primeira impressão é geralmente a mais importante. Seja **sincero(a) e espontâneo(a)** na sua resposta.

Para cada afirmação, indique a sua opinião de acordo com a seguinte escala:

| Discordo totalmente      | Discordo bastante        | Discordo parcialmente    | Nem concordo nem discordo | Concordo parcialmente    | Concordo bastante        | Concordo totalmente      |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |                                                                                                    |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. A atividade docente não me dá a oportunidade para desenvolver novas metodologias.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Sinto que sou pago(a) adequadamente, face ao trabalho que desempenho.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. O equipamento da minha escola está muito degradado.                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Não me sinto bem nas instalações escolares que ocupo.                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. O ensino proporciona-me a possibilidade de ensinar os meus alunos a assumirem responsabilidade. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Sinto liberdade na organização do meu trabalho letivo.                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Com estes vencimentos não se chegará ao reconhecimento que a docência merece.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. A direção estabelece um diálogo aberto com todos os professores da minha escola.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. A docência é uma profissão muito interessante.                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. A minha escola preocupa-se com o meu bem-estar.                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Gostaria de sentir mais autonomia no meu trabalho.                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Os colegas com quem trabalho cooperam e colaboram pouco comigo.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Sinto um desfasamento entre as minhas habilitações e o meu nível de remuneração.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. A Direção lida imparcialmente com todos os professores da escola.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Sinto-me satisfeito com a relação que tenho estabelecido com os órgãos de gestão.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. As condições de trabalho na minha escola são boas.                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Tenho uma boa relação com os colegas com quem trabalho.                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18. Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a minha escola não iria reparar nisso. ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
19. A minha escola tem em conta as minhas opiniões. ' ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
20. A atuação da direção contribui para a existência de conflitos entre os professores. ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
21. Tenho tido sempre autonomia para desenvolver os meus projetos ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪

## Seção 2

Aqui pedimos que nos indique **os diferentes papéis desempenhados pelos professores da sua escola**. Lembre-se, **não existem respostas certas ou erradas**. Responda, por favor, descrevendo **aquilo que geralmente acontece** e não aquilo que gostaria que acontecesse. Use a seguinte escala:

| Nunca acontece           | Quase nunca              | Acontece pouco | Às vezes acontece | Acontece muito | Quase sempre | Acontece sempre |
|--------------------------|--------------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ◀              | ▶                 | ▲              | ▼            | ⏪               |

Na minha Escola, os professores...

1. ...ajudam voluntariamente os novos professores. ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
2. ...veem o seu trabalho reconhecido pela direção. ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
3. ...oferecem aos colegas materiais que preparam para as suas aulas. ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
4. ...chegam pontualmente ao trabalho e às reuniões. ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
5. ...apoiam a Direção nos seus tempos livres. ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
6. ...participam ativamente nas reuniões. ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
7. ...não têm as competências necessárias. ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
8. ...apresentam sugestões inovadoras para melhorar a qualidade global da escola. ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
9. ...trabalham em cooperação com os colegas (planificação de aulas, atividades...). ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
10. ...avisam com antecedência os colegas sobre alterações e horários ou calendário (faltas...). ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪
11. ...sentem ineficácia nas condições de cooperação com o Agrupamento. ☐ ☐ ◀ ▶ ▲ ▼ ⏪

- |                                                                                                    |                          |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 12. ...desistem facilmente quando uma criança não quer aprender                                    | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 13. ...oferecem-se para integrar novos grupos de trabalho.                                         | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 14. ...sentem o cumprimento dos normativos oficiais como a principal preocupação do Agrupamento.   | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 15. ...preparam os materiais a utilizar pelos professores que os vão substituir.                   | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 16. ...esforçam-se por adquirir novas competências em matérias que contribuem para o seu trabalho. | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 17. ...ajudam os colegas que estão mais sobrecarregados.                                           | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 18. ...não têm capacidade para lidar com os problemas disciplinares dos alunos.                    | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |

### Seção 3

Neste ponto, procuramos saber a sua opinião sobre a **forma de como a sua escola é liderada**. Não existem **respostas certas ou erradas**. A sua **primeira impressão** é a mais importante.

Para cada afirmação, indique a sua opinião de acordo com a escala seguinte:

| Nunca acontece           | Quase nunca | Acontece pouco | Às vezes acontece | Acontece muito | Quase sempre | Acontece sempre |
|--------------------------|-------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> |             |                |                   |                |              |                 |

A Direção da minha escola...

- |                                                                       |                          |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 1. ...mais que dizer, lidera pelo fazer.                              | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 2. ...envolve o grupo a trabalhar para um objetivo comum.             | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 3. ...mostra a todos os colaboradores que esperam muito deles.        | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 4. ...demonstra respeito pelos sentimentos do outro.                  | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 5. ...desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.    | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 6. ...é capaz de envolver os outros nos seus ideais.                  | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 7. ...procura ser um modelo a ser seguido.                            | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 8. ...encoraja a colaboração entre grupos de trabalho.                | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 9. ...nunca se contenta em ser o segundo melhor.                      | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 10. ...age independentemente dos interesses dos outros.               | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 11. ...tem um entendimento claro a respeito de “para onde nós vamos”. | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |

- |                                                                                         |                          |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. ...tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.      | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 13. ...está sempre à procura de novas oportunidades de organização do trabalho.         | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 14. ...lidera pelo exemplo.                                                             | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 15. ...incentiva os colaboradores a “serem parte de uma equipa”.                        | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 16. ...insiste somente no melhor desempenho.                                            | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 17. ...comporta-se de maneira atenciosa, respeitando as necessidades dos colaboradores. | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |
| 18. ...questiona de forma a fazerem os outros pensar.                                   | <input type="checkbox"/> |  |  |  |  |  |  |

## Secção 4

Aqui pedimos alguns dados gerais que nos irão permitir caracterizar globalmente a amostra.

### 1. Sexo?

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

### 2. Tipo de escola onde exerce funções docentes?

- ☐ privada  
☐ pública  
☐ Solidariedade social (IPSS)

### 3. Idade?

anos

### 4. Tempo de trabalho como docentes?

anos

5. Distrito da sua escola?

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

Caso pretenda contactar-me, utilize o seguinte endereço:

[20130051@alunos.iseclisboa.pt](mailto:20130051@alunos.iseclisboa.pt)

Se preferir, pode contactar a orientadora do meu trabalho final, a Prof.

Doutora Ana C. Freitas: [ana.freitas@iseclisboa.pt](mailto:ana.freitas@iseclisboa.pt)

Tlf. 217541310

*Tabela 3.*

Estrutura do questionário “(As condições de trabalho dos docentes do 1.º ciclo do Ensino Básico)”

| Variáveis                                       | Localização dos itens                                                     | Exemplo                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Satisfação                                   |                                                                           |                                                                                                                                                               |
| (a) Quanto à natureza do trabalho;              |                                                                           |                                                                                                                                                               |
| (b) Quanto às recompensas pessoais;             |                                                                           |                                                                                                                                                               |
| (c) Quanto às condições materiais de trabalho;  | Secção 1                                                                  |                                                                                                                                                               |
| (d) Quanto às relações com os órgãos de gestão; | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14                                 | “Sinto um desfasamento entre as minhas habilitações e o meu nível de remuneração”.                                                                            |
| (e) Quanto à autonomia profissional;            | 15, 16, 17, 20, 21                                                        |                                                                                                                                                               |
| (f) Quanto às relações profissionais;           |                                                                           |                                                                                                                                                               |
| 2. Perceção do Apoio Organizacional             | Secção 1<br>10, 18, 19                                                    | “A minha escola preocupa-se com o meu bem-estar”.                                                                                                             |
| 3. Comportamentos de Cidadania Organizacional   | Secção 2                                                                  |                                                                                                                                                               |
| (a) Altruísmo                                   | 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 15, 16, 17                                   | “Os professores ajudam voluntariamente novos professores”.                                                                                                    |
| (b) Conscienciosidade                           |                                                                           |                                                                                                                                                               |
| (c) Participação cívica                         |                                                                           |                                                                                                                                                               |
| (d) Cortesia                                    |                                                                           |                                                                                                                                                               |
| 4. Eficácia Coletiva                            | Secção 2<br>7, 12, 18                                                     | “Os professores não têm capacidade para lidar com os problemas disciplinares dos alunos”<br><br>“Os professores veem o seu trabalho reconhecido pela direção” |
| 5. Clima Escolar                                | Secção 2<br>2, 11, 14                                                     | “ Lidera pelo exemplo”                                                                                                                                        |
| 6. Liderança                                    | Secção 3<br>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 |                                                                                                                                                               |