



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Comportamentos Obrigatórios de Cidadania Organizacional e Responsabilidade Social Interna

Departamento de Gestão (ESTGOH)

Departamento de Comunicação (ESEC)

Mestrado em Marketing e Comunicação



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Comportamentos Obrigatórios de Cidadania Organizacional e

Responsabilidade Social Interna

Dissertação em Marketing e Comunicação, na especialização em Gestão de Marketing
apresentada Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira
do Hospital e ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra
para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutor Pedro Manuel Espírito Santo

Arguente: Prof. Doutor José Pedro Cerdeira Coelho e Silva

Orientador: Prof. Doutora Paula Maria Mendes da Costa Neves

Abril, 2022

Agradecimentos

Primeiramente, à minha mãe, pelo carinho e pelo apoio incondicional a todos os níveis, ao longo do meu percurso académico e pessoal. Sei que ao terminar esta dissertação realizo um sonho conjunto.

Aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado. Obrigada pelos conselhos, pela força e por partilharem comigo, as dores e alegrias, desta fase tão desafiante.

Ao Tiago, por toda a paciência. Por acreditar que eu era capaz, mesmo quando eu já não acreditava.

E finalmente, as minhas orientadoras, por toda a disponibilidade e compreensão, sem a sua ajuda não seria possível a finalização desta dissertação.

Comportamentos Obrigatórios de Cidadania Organizacional e Responsabilidade Social Interna

Resumo: A globalização tem trazido para as empresas uma maior compreensão de mudança no plano económico, consequentemente, as organizações têm desenvolvido as suas técnicas de gestão de forma a tornarem-se competitivamente sustentáveis. Entre várias áreas existe uma preocupação emergente no que toca à Responsabilidade Social Empresarial. As organizações cada vez mais tomam a consciência que os colaboradores têm um papel muito importante no sucesso das mesmas. Neste seguimento as empresas desenvolvem as suas práticas na área da Responsabilidade Social Empresarial Interna, dando enfoque a questões relacionadas com os colaboradores. É neste enquadramento que importa analisar a emergência dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Estes definem-se por um conjunto de comportamentos realizados pelos colaboradores de forma voluntária. Contudo estes comportamentos, devido a algumas variáveis, podem deixar de ser de carácter voluntário para passarem a ser de carácter obrigatório.

Assim esta dissertação pretende-se compreender se os colaboradores identificam Comportamentos Obrigatórios de Cidadania em organizações, especificamente na área de retalho em centros comerciais. A metodologia utilizada para efetuar a recolha de dados neste estudo foram entrevistas, a ferramenta para a análise destes dados foi análise de conteúdos. Após a investigação conclui-se que existem comportamentos obrigatórios nestas organizações. Os indivíduos com cargos mais baixos na hierarquia são os mais afetados, sendo, que estes comportamentos são exercidos por superiores. Os Comportamentos Obrigatórios de Cidadania provocam sentimentos negativos nos indivíduos, como desmotivação e frustração, consequentemente, afeta as vendas, existindo uma diminuição das mesmas, o que leva a uma redução na faturação. Este estudo conclui pela identificação de Comportamentos Obrigatórios de Cidadania e ainda que estes afetam negativamente os colaboradores e as organizações.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Interna; Comportamentos Cidadania Organizacional; Comportamentos Obrigatórios Cidadania

Compulsory citizenship behaviors and Internal Social Responsibility

Abstract: Globalization has brought companies a greater understanding of change in the economic sphere, consequently, organizations have developed their management techniques to become competitively sustainable. Among several areas, there is an emerging concern regarding Corporate Social Responsibility. Organizations are increasingly aware that employees play a crucial role in their success. Following this, companies develop their practices around Internal Corporate Social Responsibility, focusing on issues related to employees. It is essential to analyze the emergence of Organizational Citizenship Behaviors in this context. These are defined by a set of behaviors performed by employees voluntarily. However, due to some variables, these behaviors may no longer be voluntary to become mandatory.

This dissertation intends to understand if the collaborators identify Compulsory Citizenship Behaviors in organizations, specifically in the retail area in shopping centers. The methodology used to collect data in this study was interviews. The tool for analyzing these data was content analysis. After the investigation, it is concluded that organizations have mandatory behaviors. Individuals with lower positions in the hierarchy are the most affected, and the leadership exercises these behaviors. Compulsory Citizenship Behaviors cause negative feelings in individuals, such as demotivation and frustration, consequently affecting sales, with a decrease in sales, which leads to a reduction in billing. This study concludes that Compulsory Citizenship Behaviors negatively affect employees and organizations.

Keywords: Internal Social Responsibility; Organizational Citizenship Behaviors; Compulsory Citizenship Behaviors.

Sumário

INTRODUÇÃO.....	1
1. REVISÃO DA LITERATURA.	4
1.1. RSE – Responsabilidade Social Empresarial	5
1.1.1. Responsabilidade Social Empresarial Interna.	6
1.2. Comportamentos de Cidadania	8
1.3. Comportamentos Obrigatórios deCidadania Organizacional.	11
2. ESTUDO EMPÍRICO.	14
2.1. Objetivos.....	15
2.2. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados.	16
2.2.1. Opções metodológicas.....	16
2.2.2. Instrumento	17
2.2.3. Caracterização da amostra.....	17
2.2.4. Procedimento	18
2.3. Metodologia para análise de dados.	19
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.	21
3.1. Apresentação dos resultados	22
3.2. Análise dos resultados	24
3.2.1. Análise do domínio RSI.....	24
3.2.2. Análise do domínio CCO.....	30
3.2.3. Análise do domínio COC.	33
DISCUSSÃO DE RESULTADOSE CONCLUSÕES	37
BIBLIOGRAFIA.....	42
ANEXOS.	48

Abreviaturas

CCO - Comportamentos Cidadania Organizacional;

COC – Comportamentos Obrigatórios de Cidadania.

RH – Recursos Humanos;

RSE - Responsabilidade Social Empresarial;

RSI - Responsabilidade Social Interna;

Figuras

Figura 1- Representação dos domínios e categorias	23
---	----

Tabelas

Tabela 1- Categorias e citações domínio RSI	29
Tabela 2 – Categorias e citações domínio CCO	32
Tabela 3 – Categorias e citações domínio COC	36

INTRODUÇÃO

A gestão das organizações orienta-se, cada vez mais por práticas que permitam às mesmas acompanhar o impacto do desenvolvimento e o dinamismo do ambiente geral em que se inserem. Desta forma, surge a necessidade de materializar novas abordagens que levem a atingir os seus objetivos. Estas novas políticas devem envolver todas as áreas das organizações que compreendem que um dos fatores de sucesso são as pessoas, e esta é uma dimensão que tem sido amplamente desenvolvida.

Segundo Caravedo (1996) a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é uma forma de assumir a direção estratégica da empresa, constitui um planeamento integral. A RSE fomenta um maior compromisso, por parte dos trabalhadores, para com os objetivos e a missão da empresa. Assim como, estabelece vínculos de compromisso com a comunidade que integra. Este conceito, como é definido no Livro Verde (2001), da Comissão das Comunidades Europeias, é subdividido em responsabilidade social externa, com enfoque na comunidade e com o ambiente envolvente e a responsabilidade social interna (RSI), voltada para o fator humano e social das organizações, através da Gestão de Recursos Humanos, desenvolve o bem-estar do grupo que está intrinsecamente envolvido com o funcionamento da organização. Ao longo desta dissertação será focada mais especificamente a RSI.

A RSI faz a ponte para o conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Estes comportamentos extra função, espontâneos e voluntários são caracterizados pela relação entre o colaborador e empresa. Quanto maior é o sentimento de identificação maior será o nível de comportamentos positivos por parte dos colaboradores. Consequentemente estas práticas favorecem a organização, acrescentando valor à mesma.

Vigoda-Gadot (2006) iniciou um estudo onde pressupõe que umas vezes estes comportamentos que parecem voluntários e pró-ativos, na realidade, são o resultado de uma pressão interna por parte da gerência da organização e que o colaborador acaba por se sentir pressionado a realizar as tarefas adicionais que lhe são dissimuladamente impostas.

Tendo em conta todos estes pressupostos, a presente dissertação pretende estudar o tema dos Comportamentos Obrigatórios de Cidadania. Esta temática é relativamente recente, existindo poucos autores a abordarem este tópico.

Para contextualizar o tema, primeiramente, analisaram-se os conceitos e definições como Responsabilidade Social Empresarial, RSI e Comportamentos de Cidadania Organizacional que traçaram a ponte para os Comportamentos Obrigatórios de Cidadania (COC).

Após a revisão de literatura, formularam-se os objetivos sobre esta temática, que foram o ponto de partida para a pesquisa e estudo. Pretendeu-se compreender se os colaboradores identificam este fenómeno dentro das suas organizações e qual ou quais os impactos dos Comportamentos Obrigatórios de Cidadania, para o individuo e para a organização.

A segunda parte do trabalho foca a metodologia aplicada, foi de natureza qualitativa, como forma de recolha de informação, recorreu-se a entrevistas.

Após a análise de todo estes dados, procede-se a discussão e apresentação das conclusões de forma a responder aos objetivos orientadores delineados.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1 RSE – Responsabilidade Social Empresarial

As constantes mutações e oscilações, provenientes do desenvolvimento e globalização afetam vários âmbitos da sociedade. As empresas tomam consciência deste fenómeno e a tendência é desenvolverem a sua forma de gestão no sentido de acompanhar estas mudanças, dando assim o seu contributo nesta evolução.

Shin e Kang (2016) defendem que as organizações contemporâneas estão a prestar uma atenção crescente ao impacto social das atividades comerciais, como forma de perseguir a competitividade sustentável, assim, podemos afirmar que um dos grandes enfoques do plano de gestão das empresas é a Responsabilidade Social Empresarial.

A Responsabilidade Social no início do século XX, assumia apenas um carácter pessoal, existiam doações efetuadas por alguns empresários ou a criação de fundações, posteriormente, a ideia de que as instituições deveriam ter um papel ativo socialmente começou a tomar forma e a expandir-se. As deploráveis condições laborais, sociais e ambientais que se viviam levaram à reflexão sobre a necessidade, das empresas intervirem nestes sectores e de como as suas atividades têm impacto sobre a sociedade onde se encontram inseridas. Assim surgiu uma nova conceção de Responsabilidade Social, mais próxima da que conhecemos hoje em dia, mais holística e abarcando toda a empresa, e que se designou de RSE.

A RSE pode definir-se como o conjunto de comportamentos e políticas que a empresa adota voluntariamente, integrando dimensões éticas, legais, sociais e ambientais na estratégia da organização, criando valor para a mesma. Segundo Carroll (1979) o modelo de RSE que inclui categorias económicas, éticas, legais e discricionárias, com o último grupo de expectativas envolvendo todos os tipos de responsabilidades além da economia, jurídica e ética. Isto é, as empresas devem perseguir as suas metas económicas que operam dentro da estrutura legal, respeitando simultaneamente os padrões éticos da sociedade.

Nieto e Fernández (2004), baseados na definição da Comissão das Comunidades Europeias (CCE, 2001), relatam que a RSE é a integração voluntária, por parte das empresas, das preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e nas suas relações com os seus interlocutores. Posto isto, podemos assumir que a RSE é multidisciplinar e ultrapassa o estrito cumprimento das obrigações económicas, foca-se na implementação de uma estratégia organizacional com objetivo de desenvolver uma relação intrínseca com os seus grupos de interesse, trazendo um sentimento de compromisso e vínculo, bem como, de melhoria e bem-estar a todas partes envolvidas.

Existem duas extensões dentro da Responsabilidade Social Empresarial, uma dimensão externa e uma dimensão interna. A RSE externa tem o seu enfoque o domínio externo à organização, ou seja, está voltada para a envolvente da organização, embora tenha em conta os processos internos da organização, esta vertente analisa as questões relativas a stakeholders externos, como, parceiros comerciais, fornecedores, clientes, a comunidade, entre outros. Alguns exemplos práticos desta dimensão são projetos de solidariedade social, conservação do meio ambiente e voluntariado empresarial. A outra dimensão da RSE é a Responsabilidade Social Interna, que tem o seu foco nos processos corporativos internos. Este conceito será um dos pilares para desenvolver este estudo, assim sendo será explorado seguidamente.

1.1.1 Responsabilidade Social Empresarial Interna

A Responsabilidade Social Empresarial interna, segundo Ena e Delgado (2012), entende-se como a parte da responsabilidade social corporativa que foca o seu plano de gestão de uma forma sustentável, ética, humanitária e solidária com os recursos humanos da empresa. Assim esta dimensão assume um nível intra-organizacional e tem como principal preocupação as questões relacionadas com os colaboradores e o impacto ambiental consequente da atividade da organização. Algumas iniciativas observadas neste espectro são ações de dignificação de colaboradores, promoção de equilíbrio trabalho-família, igualdade de oportunidades, desenvolvimento de competências dos recursos humanos da empresa e investimento de sistemas de gestão ambiental. Conclui desta forma, que na RSE interna os stakeholders de relevo identificados são os colaboradores.

Os colaboradores têm um papel de grande importância para o sucesso das organizações. Estes implementam e executam as práticas e políticas delineadas pela empresa e a sua adesão e cumprimento será decisivo para alcançar os objetivos organizacionais.

Segundo vários autores existe uma relação positiva entre as práticas de RSE definidas pela organização e o nível de comprometimento, implicação, envolvimento, satisfação no trabalho e identificação e perceção da organização, por parte do colaborador. Alguns dos exemplos práticos que podem ter impacto nestes indicadores são ajustamento da política salarial, promover maior igualdade de oportunidades, melhorar a comunicação interna, preocupação

com a saúde e segurança no trabalho, prevenção e sensibilização para o assédio laboral, retenção de talentos, redução do absentismo, redução dos níveis de conflitos laborais, valorização por parte do empregador tempo para vida pessoal/familiar do colaborador e incentivo à participação ativa do trabalhador, entre outros. Consequentemente estes reajustes aumentaram a satisfação, o empenho e a produtividade geral, o trabalhador sentirá um forte sentimento de pertença e desenvolverá um sentido de lealdade perante a organização.

Conclui-se que as empresas que implementam a RSE alcançam os seus objetivos de forma muito mais coerente e estruturada. A RSE interna pode ser uma mais valia para a organização, uma vez que, ao compensar e dignificar os colaboradores conseguirá construir uma ponte entre gestão-trabalhador, consequentemente, despertará sentimentos positivos, como comportamentos de ajuda e solidariedade entre pares, estes produzem mais com maior qualidade de produtos e serviços e apresentaram mais comportamentos extra à sua função que beneficiam a organização criando mais valor e chamando à atenção para stakeholders exteriores ou possíveis investidores.

Quando a aplicação da Responsabilidade Social Interna é eficaz, existe um aumento na satisfação dos colaboradores, bem como, uma maior envolvência dos mesmos na organização, surgindo comportamentos designados por Comportamentos de Cidadania Organizacional

1.2 Comportamentos de Cidadania

No âmbito dos estudos que têm vindo a ser desenvolvidos sobre Responsabilidade Social Empresarial, mais especificamente RSE interno, surge um conceito com grande peso na interpretação e compreensão da cultura organizacional, designado por Comportamentos de Cidadania Organizacional (Smith, Organ & Near, 1983).

A relação entre estes dois conceitos pode ser explicada por Ena e Delgado (2012), que definem que RSE interna como o elemento de motivação e união que possibilita o aumento do compromisso e empenho natural de todos os colaboradores da organização. Este comportamento por parte da organização aumenta o bem-estar e valorização dos colaboradores, consequentemente, este aumento o seu comprometimento, executando tarefas de forma espontânea com o único objetivo de beneficiar a empresa.

Katz e Khan (1966/1978) distinguiram dois conceitos para descrever as atitudes dos colaboradores perante a organização, os comportamentos papel e os comportamentos extrapapel. Os primeiros referem-se a condutas concordantes com a função desempenhada por cada colaborador, e que originavam recompensas convencionais. Os comportamentos extra função definem práticas e ações exercidas pelos trabalhadores em prol da organização, sem um sentido obrigatório, que fomentam a cidadania interna, como por exemplo, iniciativas de cooperação, ações de proteção da organização e condutas que exaltam a imagem externa da empresa. Estas características são tão relevantes para a estrutura da empresa que Katz (1964, p. 132) afirmou que “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil.”.

Podemos encontrar na literatura vários conceitos que podem ser confundidos com os Comportamentos Cidadania Organizacional, por estarem relacionados com ações e atitudes que os trabalhadores executam voluntariamente, mas que apresentam pressupostos diferentes.

Os CCO, foram abordados pela primeira vez por Bateman e Organ (1983). Contudo, foi Organ (1988) que os definiu como um conjunto de comportamentos que os trabalhadores realizavam voluntariamente, não sendo formalmente recompensados e contribuindo para o desenvolvimento e eficiência da organização.

Organ foi alvo de várias críticas, que questionavam a sustentabilidade deste conceito, nomeadamente imperativo de ser extrapapel e a ausência de recompensa formal. Assim sendo, Organ (1997) redefine o conceito com base em três premissas, a saber, ter menos probabilidade de ser considerado formalmente descrito na análise de funções, ter menor probabilidade de ser formalmente recompensados e serem comportamentos de natureza

afiliativos, pró-ativos, interpessoais e cooperativos que promovem o desempenho da organização. Organ (1997) define então CCO como atividades, que apoiam o ambiente social e psicológico em que o trabalho tem lugar.

Posteriormente Smith, Organ e Near (1983) identificaram duas categorias de comportamento extra- papel, o altruísmo e o sentimento de ajuda ao próximo, e consciência geral, consciencialização de algumas condutas pessoais que podem ser úteis para o bom funcionamento da organização. Desta forma, são exemplos, não gastar recursos internos, ser pontual ou não realizar pausas desnecessárias. Em 1986 Graham introduz uma outra dimensão, denominada de virtude cívica, caracterizada pela participação responsável dos trabalhadores na vida política da organização, tal como, integração de comissões ou grupos de trabalho. Por fim, Organ (1988) elaborou o construto com as dimensões já existentes e acrescentou mais duas, a cortesia e o desportivismo. Desta forma, com base nos estudos anteriores e com as dimensões relatadas, Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990), desenvolvem medidas empíricas baseadas nas dimensões propostas por Organ (1988), estas estruturam um modelo que apresenta cinco dimensões:

- **Altruísmo:** comportamento discricionário da parte dos colaboradores para ajudar pessoas no meio organizacional;
- **Conscienciosidade:** comportamento discricionário por parte dos trabalhadores no que toca a condutas de regulamentos e regras organizacionais;
- **Desportivismo:** tolerância dos trabalhadores para superar situações desfavoráveis, sem queixas;
- **Cortesia:** comportamento discricionário do trabalhador para prevenir ocorrência de problemas;
- **Virtude Cívica:** participação responsável do trabalhador na vida organizacional.

Em 1990, Organ, volta a expandir esta escala e identifica duas novas dimensões, a pacificação e o encorajamento. A pacificação engloba ações que minimizam e previnem conflitos

interpessoais e o encorajamento abrange palavras e gestos que incentivam ao desenvolvimento e crescimento profissional dos colegas.

Por último Podsakoff e MacKenzie (1994) propõem uma nova estrutura para o conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional, com base nos seus estudos e nos pressupostos de Organ (1990), e criam um construto com três dimensões, o desportivismo, que abrange capacidade dos trabalhadores vivenciarem situações adversas, a virtude cívica, que se foca na participação e responsabilidade do trabalhador na organização e o comportamento de ajuda, que engloba comportamentos e atitudes de altruísmo, cortesia, pacificação e encorajamento. Este novo modelo de CCO foi testado e confirmado através análise fatorial confirmatória.

Foram realizados vários estudos sobre Comportamento de Cidadania Organizacional em países ocidentais, e existiu por parte de alguns autores a necessidade de comparar a realidade vivenciada em zonas não ocidentais. Desta forma, Farh, Early e Lin (1997) realizaram um estudo na população de Taiwan, após a análise desta amostra, foram identificadas três das dimensões de CCO, o altruísmo, a conscienciosidade e a virtude cívica.

Em Portugal, Rego (1999), identificou quatro dimensões do modelo, a saber, o espírito de iniciativa, a conscienciosidade, a identificação com a organização e a harmonia interpessoal, esta última característica é partilhada entre Portugal e Taiwan, pois são dois países que apresentam uma elevada orientação coletiva (Rego. 2002).

Apesar de CCO ser considerado um construto multidimensional ainda não existe consenso claro sobre a sua dimensionalidade e abrangência (Neves & Paixão, 2014).

1.2 Comportamentos Obrigatórios de Cidadania Organizacional

Ao identificar condutas voluntárias por parte dos colaboradores, sem nenhuma recompensa formal, e com o único objetivo de ajudar a organização, Organ (1997) identifica este papel extra como o “Síndrome do Bom Soldado” no local laboral. Para Grahmam (1991), este comportamento pode ser comparável ao bom comportamento de cidadania em vários outros domínios sociais, como na esfera política ou a esfera comunitária.

No entanto, outros evidenciam uma outra perspetiva sobre este tipo de comportamentos. É o caso de Vigoda-Gadot (2006), que abordou esta temática com vista a perceber se os Comportamentos de Cidadania Organizacional poderiam ter um lado menos positivo, ou seja, se estes poderiam ser resultado de algum tipo de coação sobre colaboradores, contrastando, assim com a natureza das bases do CCO convencional.

Vigoda-Gadot (2006) propôs-se a compreender se os CCO poderiam surgir por motivos não voluntários e não autoinduzidos. Desta forma, baseou-se em Tepper (2000), que afirma que existem outras motivações para os Comportamentos de Cidadania Organizacional, tais como, o comportamento abusivo e explorador de supervisores e a pressão da gerência ou colegas de envolver o colaborador em atividades nas quais este não se envolveria por boa vontade.

É possível pressionar um colaborador para apoiar outros, mesmo que não seja um ato voluntário ou de escolha, esta lógica pode ser aplicada a qualquer dimensão seja no desportivismo, cortesia, virtude ou consciência.

O conceito de supervisão abusiva (Tepper, 2000) direciona para a questão de nem sempre o comportamento extra função ser uma escolha do indivíduo, mas ser algo que lhe é imposto pela gestão abusiva, que leva o trabalhador a consentir e a obedecer a determinado pedido ou solicitação. Esta pressão por parte dos superiores é vista como um comportamento hostil em relação ao trabalhador, este compreende que poderá sofrer consequências negativas no seu meio laboral, caso não realize as tarefas propostas. Vigoda-Gadot (2006) engloba também em comportamentos abusivos tirar proveito do colaborador em horários ou locais, onde este, não pode recusar os pedidos de assistência.

Zellars, Tepper e Duffy (2002) realizaram um estudo em membros da Guarda Nacional Aérea e os seus supervisores, na tentativa de compreender a relação abusiva e o CCO, e conclui que existia uma relação negativa. Os dados demonstraram que os Comportamentos de Cidadania Organizacional estão positivamente relacionados com a satisfação no trabalho e com o comprometimento

afetivo, quando a supervisão abusiva é baixa. Já quando existem comportamentos abusivos por parte dos superiores os níveis de motivação laboral descem, contudo, não afetam o sentimento de identificação com a Instituição.

Deste modo, Vigoda-Gadot (2006), Schein, Schneier e Barker (1961), Lifton (1961) e Ofshe e Singer (1986) afirmam que a persuasão coerciva é uma prática que influencia a mudança de comportamentos e atitudes através do uso de métodos coercivos, de pressão, de persuasão ou influência pessoal e/ou em grupo. Assim, os COC podem ser utilizados por superiores para conseguirem alcançar os seus intentos, pressionando subordinados que não conseguem resistir ou negar um pedido, levando-os à execução de uma tarefa.

Muitos destes comportamentos obrigatórios podem ser justificados por fatores exteriores, e dependendo da função e das responsabilidades de cada colaborador estes limites e pressões podem mudar. Assim, um dos maiores fatores de pressão laboral é a crescente concorrência e consequente pressão de mercado, que leva as empresas a necessitarem de maximizar a sua eficácia e eficiência por todos os meios possíveis. Desta forma, coagem o colaborador a envolver-se em atividades extra- funções remuneradas e não remuneradas, aumentando as horas extra de trabalho e tornando esta cultura organizacional como uma norma aceite. A longo prazo este comportamento não será benéfico para a organização (Porpara, 1989).

Sendo que são os superiores dentro da organização que solicitam o que deveria ser comportamentos de CCO, é possível que exista um sentimento de receio, por parte dos colaboradores, de negarem um pedido “extra”, podendo sofrer represálias e colocar a sua posição dentro da organização em risco, saindo prejudicados no seio laboral.

Com base nos pressupostos teóricos abordados Vigoda-Gadot (2006) decide formular algumas propostas que relacionam os comportamentos obrigatórios ou não voluntários com o desempenho organizacional.

Assim apresenta cinco propostas. A primeira baseia-se no “Comportamentos Obrigatórios de Cidadania ser um fenómeno predominante nas organizações se um número significativo de funcionários tenha experimentado esse comportamento pessoalmente ou no seu local de trabalho.” A segunda indica que “o COC é distinto do CCO convencional e do desempenho em funções e representa uma faceta autónoma de comportamento no local de trabalho.” A terceira proposta defende que o COC está positivamente relacionado com o stresse no trabalho, políticas organizacionais, intenções de sair e desgaste. A quarta pressupõe que o “COC está negativamente relacionado à inovação, satisfação no trabalho, CCO e desempenho formal.”

E por fim a quinta proposta que explana que o” COC dá uma contribuição única para a explicação dos resultados do trabalho acima e alem de outras variáveis estruturais e variáveis pessoais”. (pg. 85, 86).

Vigoda-Gadot (2006) propõe um novo conceito no âmbito dos comportamentos organizacionais, denominado de Comportamento Obrigatórios de Cidadania, que integra os comportamentos não voluntários e coagidos que o trabalhador realiza. Este tipo de comportamento é resultado da pressão exercida por indivíduos que querem aumentar a produtividade organizacional sem ter de recompensar os seus colaboradores, Vigoda-Gadot (2006) defende que estas condutas aumentam os níveis de stress e desgaste no trabalho, maior intenção de sair da organização, e maior tendência a comportamentos negligentes e níveis mais baixos de satisfação e inovação.

Este autor faz uma comparação entre este tipo de comportamento e os CCO convencionais, concluindo que os Comportamentos Obrigatórios de Cidadania são negativos para a organização e que estes comportamentos se encontram na categoria de comportamentos coercivos.

Por fim sublinha que os colaboradores devem ser incentivados a comunicar a sua sobrecarga de trabalho, e este pressuposto é apoiado pela ideia de justiça relacional que tem como base a justiça e a equidade dentro da organização.

2. ESTUDO EMPÍRICO

A questão de investigação que se pretende responder ao longo deste estudo é a existência ou não Comportamentos Obrigatórios de Cidadania Organizacional, em organizações (lojas) da área de retalho presentes em centros comerciais e identificar seu o impacto no individuo e nas organizações.

2.1 Objetivos

Segundo Marconi e Lakatos (2002) toda a pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o se vai procurar e o que se pretende alcançar. Numa primeira fase deve-se definir o ou os objetivos, de forma, a desenvolver a pesquisa do estudo, e estes devem ser claros, explícitos e coerentes, sendo que são estes que apresentaram os motivos para a elaboração da pesquisa e consequentemente os resultados obtidos.

Podemos assim afirmar, que os objetivos são os fatores norteadores para a pesquisa e para o seu desenvolvimento. De forma, para manter a pesquisa num rumo conciso e seguir todas as etapas pré-definidas, definiu-se o objetivo geral, e três objetivos específicos, mais característicos e com enfoque nas consequências da problemática para as organizações.

Assente nestes pressupostos definiram-se como objetivos deste estudo os seguintes pontos:

Objetivo Geral

- Identificar a existência de Comportamentos Obrigatórios de Cidadania em organizações do setor do retalho, especificamente em centros comerciais e se os colaboradores identificam estes comportamentos

Objetivos Específicos

- Identificar se os colaboradores têm a perceção de existência de práticas de RSI nas organizações;
- Identificar se os colaboradores têm perceção de realizar CCO;

- Identificar se os indivíduos têm perceção de realizar COC e como avaliam as consequências destes comportamentos;
- Identificar como os indivíduos percecionam o impacto dos COC nos indivíduos;
- Identificar como os indivíduos percecionam o impacto dos COC nas organizações

2.2 Instrumento e procedimento de recolha de dados

2.2.1 Opções metodológicas

Neste trabalho, de cariz exploratório, optou-se por uma metodologia de natureza qualitativa. A perspetiva qualitativa nasce dos movimentos que criticam o mecanicismo e o reducionismo da visão quantitativa ou positivista. Assim, a investigação qualitativa descreve os fenómenos através de palavras, em vez de ser por números ou medidas (Wiersma, 1995). Segundo Fortin (2009) a investigação qualitativa assenta na análise e interpretação das interações e ações individuais dos participantes, este é um método indutivo, uma vez que o investigador pretende percecionar a intenção e o propósito e a partir da observação dos sujeitos dar um valor aos dados recolhidos, no contexto do estudo.

A escolha por este método baseia-se na natureza da questão apresentada. Vergara (2006) afirma que a pesquisa descritiva é mais adequada à intenção de estudos que pretendem expor as características de determinado fenómeno, uma vez que se pretende analisar e compreender os comportamentos e experiências individuais de um individuo ou grupo de uma organização. É de ressaltar que o tema apresentado é bastante recente, sendo esta também uma razão para a escolha deste método.

Segundo Bogdan e Biklen (2010) existem algumas características comuns nas investigações qualitativas, tais como, a atenção do investigador deve centrar-se no processo e não tanto nos resultados, o carácter do estudo deve ser descritivo, o investigador é o instrumento fundamental e o ambiente é a fonte direta de recolha de dados. Os dados são analisados através do método indutivo e o significado que os indivíduos atribuem aos objetos deve ser a preocupação fundamental do investigador. Assim este estudo pretende ser descritivo e

exploratório, com objetivo de analisar e interpretar os factos recolhidos e consequentemente a explicação da realidade da problemática

2.2.2 Instrumento

A ferramenta qualitativa utilizada será a entrevista, terá um carácter semiestruturado. Abordará três blocos temáticos distintos, RSE e RSI, CCO e COC. Será constituída por vinte e duas perguntas (Anexo 1).

A motivação pela escolha desta ferramenta foca-se na variedade de impressões e perceções alcançadas, conforme Richardson (1999) é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. Ao escolher uma entrevista semiestruturada o entrevistador terá melhor entendimento e interpretação da perspetiva dos entrevistados, uma vez que, as entrevistas são de resposta livre e os participantes sentem à vontade para dar a sua opinião.

2.2.3 Caracterização da amostra

Compreende-se por amostra um subconjunto da população, designado também por universo de pesquisa. A amostra é retirada de uma população seguindo algumas técnicas de amostragem (Pocinho, 2012). Resumidamente, amostra é o conjunto mais reduzido da população, com características comuns, que a pretende representar.

De forma a obter resultados coesos utilizou-se o tipo de amostragem por escolha racional, que consiste em escolher a amostra de participantes com um traço característico comum.

Para a amostra deste estudo foram selecionados oito participantes, de forma intencional, todos trabalham em grandes superfícies, mais concretamente em contexto de lojas de retalho. A amostra foi de conveniência.

Existiu a necessidade de ter uma amostra heterogénea, no que toca a sexo, idade e função desempenhada na organização. Pretende-se com estas variantes compreender as várias perspetivas e vivências e perceber que pontos existem em comum ou não entre os indivíduos.

Relativamente ao género dos participantes existe uma percentagem maior do género feminino do que do género masculino. Assim temos cinco participantes do sexo feminino e três participantes do sexo masculino. Esta diferença de percentagem deve-se ao facto de existir maior número de indivíduos do género feminino a desempenhar funções em lojas de retalho.

A média de idades dos participantes era 28 anos e meio, variando entre os 23 anos e os 38 anos.

No que concerne à função desempenhada, temos quatro cargos distintos, caixeiro, assistente de departamento, subgerente e gerente, sendo a maior percentagem a função caixeira, onde temos quatro participantes, seguida de assistente de departamento, com dois indivíduos e finalmente subgerente e gerente, cada um com um entrevistado.

É de referir que a escala hierárquica é definida pelos cargos mencionados em cima, assim sendo, na base temos a função de caixeiro e no topo a de gerente.

Ressalva-se que todos os participantes afirmaram ter uma larga experiência em todas as funções que desempenham, bem como, na atividade de vendas a retalho em lojas de grandes superfícies, mais concretamente centros comerciais. Este dado será importante para a apresentação e discussão de dados, uma vez que as conclusões retiradas serão baseadas em opiniões de indivíduos com o vasto conhecimento e vivências na área focada neste estudo.

2.2.4 Procedimento

As entrevistas efetuadas foram presenciais e tiveram duração de dez a trinta minutos, tendo sido gravadas, em suporte de áudio para posterior transcrição e análise de conteúdo, finalmente foi atribuída a cada uma das entrevistas um código de identificação, E (entrevistado) e o um número correspondente à ordem de realização (E1, E2...E8).

Estas entrevistas ocorreram em contexto de loja, no local de trabalho de todos os participantes.

Todos os entrevistados foram questionados previamente se concordavam em responder aos assuntos focados na entrevista, bem como, foi pedido o consentimento para gravação do áudio.

2.3 Metodologia para análise dos dados

Para efetuar a análise dos dados recolhidos numa entrevistas recorreu-se à análise de conteúdo. Para Bardin (2011) a análise de conteúdo é definida por um conjunto de técnicas de análise de aspetos formais da comunicação que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para interpretações da atividade do locutor.

Segundo Fortin (2009), esta trata-se de medir a frequência, a ordem ou a intensidade de certas palavras, de certas frases ou expressões ou de certos factos e acontecimentos.

A análise de conteúdos inclui a utilização e aplicação de processos técnicos, tornando possível ao investigador elaborar uma interpretação segura dos elementos apresentados, sem que o mesmo incorra numa análise baseada nos seus próprios valores e representações.

Nesta análise o investigador pretende compreender as características, estruturas ou modelos existentes nos fragmentos de mensagens considerados. Desta forma o analista terá de interpretar e entender o sentido da comunicação, como um recetor normal, e acima de tudo encontrar significados relevantes em mensagens implícitas enviadas pelo emissor.

Segundo Bardin (2011) a utilização da análise de conteúdo desenvolve-se em três momentos a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, através da inferência e da interpretação.

A primeira fase consiste na organização, e elaboração de um esquema de todos os procedimentos iniciais, construindo-se assim um plano de análise. Nesta fase, Bardin (2011), refere a leitura flutuante, que engloba o primeiro contato com os documentos analisados. Seguidamente existe uma escolha de documentos e por fim a formulação de hipóteses e objetivos que alicercem os indicadores para a interpretação e análise do material. No caso de entrevistas, após a sua leitura flutuante, elencando assim as primeiras impressões, esta leitura possibilita ao investigador efetuar uma seleção de documentos que se enquadrem nos objetivos e finalidades do estudo. Posteriormente deverá ser realizada a transcrição das entrevistas, este procedimento pode ser efetuado de forma manual ou com recurso a aplicações informáticas. Neste momento pretende-se efetuar as operações de codificação, decomposição ou enumeração, tendo como base os pressupostos já constituídos. Por fim, na fase de tratamento de resultados são efetuados procedimentos que originam a construção de quadros de

resultados com informações relevantes e essenciais sobre os dados analisados. Ressalva-se que estes dados devem ser significativos e válidos.

Neste estudo, foram realizadas entrevistas e a sua transcrição integral com apoio a aplicações informáticas. Numa segunda fase efetuou-se uma leitura flutuante de todos os documentos, bem como, a seleção dos mesmos. Esta leitura culminou na identificação das unidades de registo do discurso dos entrevistados. Na fase de exploração do material elaborou-se a codificação das unidades de registo e de contexto, sendo possível definir categorias e subcategorias e elaborando uma tabela com informação significativa de todas as entrevistas para análise e discussão dos resultados (Anexos 2 e 3).

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste ponto procedemos à apresentação e análise de conteúdo das entrevistas realizadas, tendo por base os objetivos, finalidade e questão da investigação, que neste caso de estudo é identificar Comportamentos Obrigatórios de Cidadania, especificamente lojas de retalho de centros comerciais qual ou quais as consequências percecionadas para o indivíduo e para a organização.

3.1 Apresentação dos resultados

A análise das entrevistas foi feita a partir de três domínios: Responsabilidade Social Interna, Comportamentos Cidadania Organizacional e Comportamentos Obrigatórios de Cidadania. No domínio Responsabilidade Social Interna consideram-se duas categorias a saber: “Clima Organizacional” e “Condições Laborais”. No domínio Comportamento de Cidadania Organizacional consideram-se duas categorias: “Altruísmo”, “Conscienciosidade”, “Desportivismo”, “Cortesia” e “Virtude Cívica”. E por fim no domínio Comportamentos Obrigatórios de Cidadania é definido por uma categoria: “Caracterização”; “Motivação” e “Consequências”.

De forma a organizar toda a informação relativa a domínios e categorias, elaborou-se um modelo esquemático, (figura 1), construído a partir da grelha de categorização dos depoimentos (tabelas 1, 2 e 3).

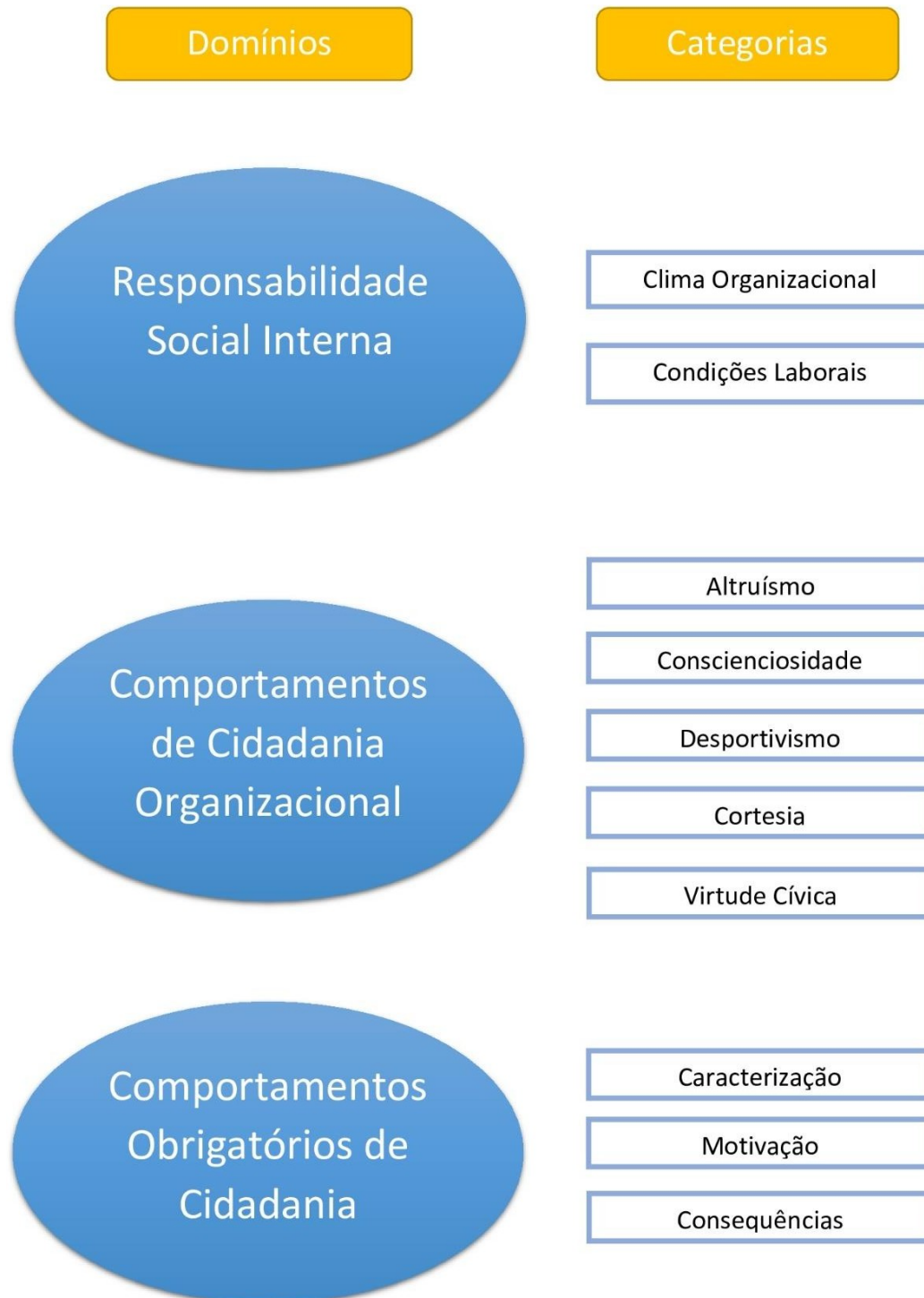


Fig. 1 Representação dos domínios e categorias

3.2 Análise dos resultados

Com o objetivo de responder à problemática do estudo proposto nesta dissertação, as entrevistas foram analisadas, de forma, a organizar a informação recolhida em categorias. Para Bardin (2011), esta categorização consiste na desagregação do material selecionado em categorias agrupadas por semelhança. Através desta técnica é mais simples analisar todas as opiniões, crenças, valores e perspetivas dos indivíduos presentes nas entrevistas.

3.2.1 Análise do domínio RSI

Segundo Ena e Delgado (2012) a Responsabilidade Social Empresarial Interna é o elemento de motivação e união que possibilita o aumento do compromisso e empenho e naturalmente a produtividade de todos os colaboradores da organização.

A Responsabilidade Social Empresarial Interna centra-se na prática de comportamentos socialmente responsáveis em relação aos seus colaboradores. É atribuído valor às pessoas que colaboram na empresa, e existe por parte da organização uma preocupação no bem-estar e motivação dos seus colaboradores. As organizações que desenvolvem este tipo de boas práticas beneficiam tanto ao nível do compromisso dos seus trabalhadores como ao nível da produtividade, dos mesmos, uma vez, que estes fatores tendem a aumentar, consequentemente os objetivos da organização são facilmente atingidos, culminando numa maior competitividade e solidez no mercado. Desta forma, podemos afirmar que a conceção de Responsabilidade Social Interna está intrinsecamente ligada ao conceito de clima organizacional.

Categoria: Clima Organizacional

Segundo Toro (1992) o clima organizacional pode ser definido como a perceção ou representação que os colaboradores têm sobre sua satisfação e o seu bem-estar da sua realidade laboral. Assim, clima organizacional é o conjunto de sentimentos e opiniões manifestadas pelos colaboradores relativamente ao ambiente de trabalho, ou seja, trata-se do

vínculo estabelecido entre as empresas e os seus colaboradores. Este é um indicador muito importante do nível de satisfação ou insatisfação dos recursos humanos nas organizações e uma forte ferramenta de gestão de pessoas.

Dentro da categoria clima organizacional, identificam-se algumas sub-categorias relativas a relação com a chefia, com os colegas, relação com o espaço organizacional e a valorização do colaborador.

Relação com a chefia

Relativamente à relação com a chefia foi possível observar os colaboradores identificam a chefia como um elemento de orientação, para a execução e gestão de tarefas. Cada elemento da equipa segue as indicações de forma a realizar as suas funções dentro dos parâmetros definidos pela chefia, contudo, é referido que poderá existir uma mudança de comportamento por parte da chefia caso os colaboradores não estejam à altura das expectativas. ("para isso é que que serve o supervisor para orientar e dizer o que é o melhor" E1).

Relação com os colegas

O ponto relação com os colegas, é de extrema importância, uma vez que esta é a interação mais direta dentro da organização. Esta variante pode comprometer ou melhorar a dinâmica de trabalho, bem como, os resultados individuais e de equipa, quando esta relação se apresenta equilibrada, coerente e de entre ajuda, o ambiente laboral é caracterizado de forma positiva. ("entre colegas arranjam forma, das coisas melhorarem" E3).

Relação com o espaço organizacional

Na subcategoria relação com o espaço organizacional, foi questionado aos inquiridos qual a sua perceção do ambiente onde desempenham as suas funções. Mais uma vez esta variante é bastante relevante pois pode ser um indicador de motivação ou desmotivação, e consequentemente de quebra ou aumento de produtividade. A partir das respostas desta amostra observamos que existem duas realidades distintas. Numa situação os colaboradores vivenciam ambientes positivos e desenvolvem sentimentos de satisfação, motivação e confiança na organização, criando um espírito de equipa quase familiar, com bases fortes e coesas.

("Unidos, trabalhadores e confiantes" E5). Na situação oposta os elementos da equipa sentem emoções de instabilidade e tensão, referindo ainda um clima autoritário. ("pode-se dizer que é um ambiente um pouco instável" E3).

Valorização do colaborador

Por fim a subcategoria abordada pelos entrevistados foi a valorização do colaborador. Os indivíduos foram questionados quanto ao facto de a sua opinião ou sugestões serem ouvidas dentro da organização. Mais uma vez temos duas posições muito distintas, por um lado temos colaboradores que sentem que a sua opinião é tida em consideração pela organização ("Eu sinto...que a minha opinião, falando como supervisor, a minha opinião é ouvida" E6). E por outro existem indivíduo que não se sentem ouvidos dentro das empresas, mais uma vez este fator pode influenciar a satisfação e motivação dos colaboradores. ("Nenhum, por isso é que às vezes nem falo" E2).

É de referir que os entrevistados E6 e E7 ocupam cargos mais elevados na hierarquia, sendo gerente e subgerente, respetivamente.

Categoria: Condições Laborais

Ainda no domínio da Responsabilidade Social Empresarial Interna, identificou-se como categoria as condições laborais. Estas traduzem-se no conjunto de direitos, deveres, oportunidades e circunstâncias que um colaborador vivencia dentro de uma organização.

Wether e Davis (2008) defendem que as boas práticas de RSE Interna, direcionadas para os recursos humanos da empresa ajudam a que a organização alcance os seus objetivos e aumente a sua produção. Estas atividades têm como objetivo desenvolver, avaliar e manter a força de trabalho efetiva. Os recursos humanos de uma organização têm como objetivo contrariar e repelir os efeitos negativos existentes na relação trabalho/colaboradores. As organizações devem ter em foco a implementação de novas políticas e estratégias relativas ao capital humano e social. Estas práticas têm como base uma estrutura organizacional que possibilita o envolvimento dos colaboradores em processos de tomada de decisões, preocupação com ambiente de trabalho, implementação de novas formas de conhecimento e desempenho e implementação de sistemas de remuneração justos e satisfatórios.

Segundo Fernández (2005) a qualidade de vida laboral está intrinsecamente relacionada com RSE Interna, uma vez que, o desempenho organizacional de um colaborador reflete-se na qualidade de vida pessoal, isto é, a qualidade de vida de uma pessoa será condicionada pela qualidade de vida no trabalho, esta ligação é indissolúvel.

Lizcano (2002 cit. por Server & Villalonga ,2005) e Moreno (2004), defendem que uma empresa deve ter comportamentos socialmente responsáveis para com os seus colaboradores.

Empresas conscientes e interessadas no capital humano de trabalho efetivo, implementam algumas práticas de forma a melhorar as condições de trabalho e consequentemente a qualidade de vida dos seus colaboradores. Algumas destas políticas passam pela transparência na comunicação interna, trabalho em equipa, comportamentos que facilitem a conciliação trabalho-família, diversidade na força laboral, igualdade de oportunidades, condições contratuais estáveis e efetivas, práticas de segurança e higiene no trabalho, remunerações enquadradas às funções, aumento da motivação e integração, retenção de talentos nas organizações, redução do nível de conflitos laboral, o que melhora o clima laboral e reduz o absentismo.

Os vários autores afirmam que um colaborador estável e satisfeito, terá uma performance superior em comparação com um colaborador insatisfeito.

Na categoria Condições Laborais os entrevistados focaram sub-categorias relevantes para a análise desta temática, tais como, condições contratuais, conciliação trabalho/pessoal e progressão de carreira.

Condições Contratuais

As condições contratuais vivenciadas de um modo geral são positivas em todas as organizações, quase todos os inquiridos mencionaram que os seus contratos têm algum nível de segurança, não existiram dados que identificassem indivíduos em situação contratual precária. Outro ponto a ressaltar é o facto de os colaboradores afirmarem que as remunerações recebidas estão dentro das suas expectativas. As entrevistas E4 e E6 pertencem a indivíduos com uma função elevada na hierarquia, onde se observou que o grau de satisfação é maior do que em funções mais baixas. ("não tenho nada de negativo a apontar...existe um certo nível de segurança" E2).

Conciliação trabalho/pessoal

Na subcategoria conciliação trabalho/pessoal a maioria dos indivíduos relata que as organizações não têm em consideração este ponto, não existindo equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal. Existe o sentimento de insatisfação e de falha por parte dos colaboradores, uma vez que são obrigados a ausentarem-se da família e amigos, bem como, de atividades de lazer ou hobbies, tornando a vida do colaborador difícil no que toca em conciliar a vida pessoal e profissional. ("para quem tem família como eu, não é...às vezes torna-se um bocado mais complicado...e é difícil conciliar as vezes a vida profissional com a vida pessoal" E6).

Progressão Carreira

Em relação à subcategoria progressão de carreira, de uma forma geral todos os colaboradores admitiram que existe possibilidade de progressão de carreira nas organizações, podendo esta progressão depender de muitos fatores. Contudo todos afirmaram que é um processo muito demorado. ("Sim, mas é um fator um pouco demorado" E5).

Práticas de RH

Ainda no âmbito da categoria condições laborais, surge por último a sub-categoria práticas de gestão de Recursos Humanos. Estas definem-se pelas ações positivas ou preocupações da chefia em relação aos colaboradores. Os entrevistados afirmam em grande maioria não existir boas práticas, nem qualquer tipo de preocupação, o único objetivo da empresa centra-se nos resultados e no fato de os colaboradores cumprirem com os seus deveres de forma a que a dinâmica da organização não seja quebrada ("a preocupação deles é se chegamos a horas e que façamos o que temos que fazer e ponto final" E4). Apenas um entrevistado referiu que a empresa se demonstra interessada no seu bem-estar e nas suas necessidades. ("Em relação ao meu bem-estar elas facilitam muito...para mim são bons" E7).

De forma a organizar toda a informação, elaborou-se um quadro com todas as categorias, subcategorias e respetivas citações, apresentado seguidamente.

Domínio	Categoria	Subcategoria	Citações
RSI	Clima Organizacional	Relação com a chefia	"para isso é que que serve o supervisor para orientar e dizer o que é o melhor". E1 "se corresponderes aquilo que as pessoas que estão a cima de ti querem há bom ambiente...se assim não for já o tratamento não é o mesmo". E2 "limitamo-nos a seguir as indicações". E8
		Relação com colegas	"entre colegas arranjamos formas das coisas melhorarem". E3 "os funcionários não têm grandes atritos entre eles ...pode ser considerado bastante satisfatório". E6
		Relação com espaço organizacional	"pode-se dizer que é um ambiente um pouco instável". E3 "o ambiente é bastante positivo". E4 "Unidos, trabalhadores e confiantes". E5 " global acho que é bom". E6 "sinto alguma tensão, demasiada autoridade...nível geral não é muito positivo". E8
		Valorização do colaborador	"Nenhum, por isso é que às vezes nem falo". E2 "Nem por isso honestamente não, creio que não". E4 "Eu sinto...que a minha opinião, falando como supervisor, a minha opinião é ouvida". E6 "Sim, sim, sinto". E7
	Condições Laborais	Condições Contratuais	"é relativamente bom, agora as condições para mim não são ótimas, são razoavelmente boas se eu comparar com outras empresas". E3 "não tenho nada de negativo a apontar...existe um certo nível de segurança". E2 "O meu contrato é a termo indeterminado...acho que atendendo ao trabalho que é feito a recompensa é ajustada, a recompensa financeira". E6
		Conciliação trabalho/pessoal	"Nem sempre, nem sempre...as vezes temos de abdicar da nossa vida pessoal para ir trabalhar". E1 "Não comigo não...é o domingo que é o dia que eu consigo mais estar com a minha mãe e com o meu pai e foi-me negado". E2 "para quem tem família como eu, não é...às vezes torna-se um bocado mais complicado...e é difícil conciliar as vezes a vida profissional com a vida pessoal". E6 "Não o meu trabalho não me permite. Sei que por vezes estou bastante ausente dos meus familiares e amigos". E8
		Progressão carreira	"Sim, em parte sim, mas...dão muita prioridade às pessoas que estavam anteriormente ou pessoas que já estavam há mais tempo...acaba por ser um bocadinho discriminatório". E1 "não diria que são tantas do que a partida se poderia prever ... em relação à rapidez...não posso dizer que sejam muito velozes, são coisas que demoram". E4 "Sim, mas é um fator um pouco demorado". E5
		Práticas RH	"A única preocupação é se eu estou disponível para fazer o horário". E2 "a preocupação deles é se chegamos a horas e que façamos o que temos que fazer e ponto final". E4 "Em relação ao meu bem-estar elas facilitam muito...para mim são bons". E7 "Não existe grandes comportamentos nem grandes preocupações". E8

Tabela 1. Categorias e citações domínio RSI

3.2.2 Análise do domínio CCO

Seguidamente, analisou-se o domínio Comportamentos de Cidadania Organizacional. Onde os depoimentos foram categorizados tendo como referência as cinco dimensões do construto proposto por Organ (1988), a saber, altruísmo, conscienciosidade, desportivismo, cortesia e virtude cívica.

No conjunto de entrevistas foram identificados apenas comportamentos que se enquadram em 4 das dimensões. Não se identificaram comportamentos de conscienciosidade.

Categoria: Altruísmo

Ao longo dos depoimentos dos participantes foi possível identificar a realização de comportamentos que podem ser considerados de altruísmo. Os comportamentos referidos pela maioria dos participantes foram os de ajuda aos colegas e ajuda na integração de novos colaboradores, os indivíduos afirmam ser transversal nas organizações ("no meu caso sou caixeiro, quando chega alguém ...ensinar as coisas básicas daquilo que constitui o nosso trabalho" E4).

Categoria: Desportivismo

Os participantes afirmaram que em situações desagradáveis realizavam as tarefas mesmo que contrariados e sem qualquer tipo de queixas. No entanto, denotou-se um certo sentimento de resignação quanto ao fato de terem de efetuar as tarefas, mesmo que estas fossem contra a sua vontade o que consequentemente leva à desmotivação dos colaboradores ("Eu não me importo de as fazer...só não gosto quando me apontam o dedo" E2).

Categoria: Cortesia

De forma geral nas respostas dadas identificam-se comportamentos realizados pelos colaboradores de forma a evitar problemas dentro da estrutura organizacional, mais concretamente dentro da sua própria equipa. Ao adotarem estes comportamentos eles facilitam o ambiente no local de trabalho e evitam complicações futuras, desta forma, foi possível

identificar comportamentos que se enquadram na dimensão cortesia ("O meu único objetivo é facilitar o trabalho de equipa" E8).

Categoria: Virtude Cívica

Os entrevistados afirmaram participar de forma responsável na vida da organização com o intuito de melhorar a dinâmica da organização, fazem-no através da ação consciente e responsável sobre outros colegas e colaboradores ("no fundo para ajudar a organização para a dinâmica funcionar" E4).

De seguida apresenta-se tabela com categorias e citações dos entrevistados no âmbito do domínio CCO.

Domínio	Categoria	Citações
CCO	Altruísmo	"uma pessoa precisa de fazer alguma coisa, nós tapamos o buraco... não tem caracter nenhum obrigatório". E3 "no meu caso sou caixeiro, quando chega alguém ...ensinar as coisas básicas daquilo que constitui o nosso trabalho". E4
	Conscienciosidade	Comportamentos não identificados nos depoimentos
	Desportivismo	"Eu não me importo de as fazer...só não gosto quando me apontam o dedo". E2 "Fecho a loja e ainda tenho de a limpar ... Não dentro do meu horário". E3
	Cortesia	"eu apenas me preocupo com o meu local de trabalho estar de forma a que todas as pessoas que trabalham comigo seja mais fácil, mais rápido e menos doloroso". E3 "ver o outro lado da equipa e não os deixar desamparados". E7 "O meu único objetivo é facilitar o trabalho de equipa". E8
	Virtude Cívica	"no fundo para ajudar a organização para a dinâmica funcionar". E4 "eu já fui funcionário normal antes de gerente...sinto me bem a fazer isso estou a fazer algo que gostaria que tivessem feito comigo". E6 "depois penso que já estive no lugar dos colegas mais novos e que também gostei que me ajudassem". E8

Tabela 2. Categorias e citações domínio CCO

3.2.3 Análise do domínio COC

O último domínio abordado nesta apresentação de resultados são os Comportamentos Obrigatórios.

Como referido ao longo da revisão da literatura os comportamentos obrigatórios surgem da pressão para CCO de forma coerciva sobre os colaboradores, por parte de superiores ou colegas, levando-os a desempenhar funções que não são de sua iniciativa, em contexto de não poderem resistir ou negar a execução da tarefa.

Para a análise deste conceito definiram-se três categorias, caracterização, motivação e consequências, sendo a última dividida em duas sub-categorias, impacto no indivíduo e impacto na organização.

Categoria: Caracterização

A maioria dos entrevistados refere que sente pressão para realizar tarefas para além das suas funções e que esta pressão é exercida por parte de superiores.

Os participantes afirmam que esta pressão é sentida, mas de forma subtil. Nada é imposto claramente, mas existem repercussões caso se neguem a efetuar as tarefas solicitadas. Esta ideia está muito explícita na entrevista E8, quando afirma que ("sim, existem repercussões caso as coisas não apareçam feitas ou caso negue fazer...acho que se sente em níveis hierárquicos mais baixos, tipo onde estou...não vejo que exista pressão nos chefes"). Na mesma entrevista afirma que esta pressão apenas é vivenciada em funções mais baixas na hierarquia. Recorde-se que na entrevista E6, entrevista a um indivíduo com cargo de gerente, é afirmado que a pressão sentida não é perturbadora ("há alguma pressão envolvida, mas não é uma pressão que seja desestabilizadora" E6).

Categoria: Motivações

Em relação às motivações subjacente à execução de funções extra, de forma geral, são colaboradores sem funções de chefia que realizam estas tarefas porque são obrigados por superiores ("É uma obrigação, algo que me é imposto" E2). No caso E6, como referido anteriormente, ocupa um lugar na gerência, e mais uma vez é observável que o indivíduo não identifica nenhuma obrigação ou pressão na realização destas tarefas.

Categoria: Consequências

Para finalizar a análise do domínio Comportamentos Obrigatórios, temos a categoria consequências. Nesta categoria analisou-se o impacto que estes comportamentos têm nos indivíduos e na organização.

Impacto nos indivíduos

Quanto ao impacto sentido pelos indivíduos, todos os colaboradores expressam impactos negativos relativamente aos Comportamentos Obrigatórios de Cidadania. Sentimentos de frustração, incompreensão, desmotivação e desconcentração são referidos ao longo das entrevistas, os indivíduos assumem existir uma diminuição de empenho e produtividade, bem como, um clima de desalento e falta de disposição no meio laboral ("Acho que como me sinto desmotivado acabo por não me esforçar tanto e mesmo ao nível do atendimento ao cliente nota-se logo... não tenho tanta disposição para atender clientes" E8).

Impacto nas organizações

Relativamente ao impacto dos CCO na organização, como observado na sub-categoria acima, os Comportamentos Obrigatórios diminuem a produtividade. Muitos entrevistados referem que ao sentirem-se pressionados acabam por não se dirigir ao cliente, visto que todos os indivíduos trabalham em lojas de retalho a sua tarefa principal é a venda e atendimento ao cliente, quando esta dinâmica é afetada terá um impacto direto na faturação e é este facto que é confirmado por todos os entrevistados ("nós sentimo-nos desmotivadas...eu acho que isso tem um impacto direto na faturação" E3).

Quanto maior é o nível de Comportamentos Obrigatórios vivenciados na meio laboral maior será o impacto negativo para a organização. É ainda referido que os COC podem aumentar os níveis de saída da organização, por parte dos colaboradores, e consequentemente leva à

instabilidade das equipas (" em última instância faz com que os colaboradores se despeçam com regularidade...trás uma certa instabilidade à equipa" E8).

Seguidamente apresenta-se tabela com categorias, subcategorias e citações resultantes do domínio de CCO.

Domínio	Categoria	Subcategoria	Citações
COC	Caracterização		"como por exemplo a caixa estar com menos dinheiro...nesses momentos que as nossas chefias fazem essa pressão exacerbada". E1 "sim, as vezes não nos dá jeito ajudar, mas e qualquer maneira sentimos obrigados". E5 "há alguma pressão envolvida, mas não é uma pressão que seja desestabilizadora".E6 "alguma arrogância na forma como se dirigem a mim...nada explicito...mas eu sinto que algo não está bem ...sim, existem repercussões caso as coisas não apareçam feitas ou caso negue fazer...acho que se sente em níveis hierárquicos mais baixos, tipo onde estou...não vejo que exista pressão nos chefes". E8
	Motivações		"É uma obrigação, algo que me é imposto". E2 "para ajudar os meus colegas para tentar que o trabalho seja mais eficiente". E6 " como disse faço-o pressionado". E8
	Consequências	Impacto sentido pelos indivíduos	" eu fico um bocadinho mais aérea ... um bocadinho mais desconcertante... uma pessoa fica assim um bocado cabisbaixa ... frustração e incompreensão dentro de mim". E1 "porque uma pessoa fica mais desmotivada, sem vontade de ir para o local de trabalho...eu não tenho vontade de estar ali, de atender clientes...acabo por não ser tão simpática"; " Desvalorizada". E2 " tensão, desânimo, desmotivação". E3 "Acho que como me sinto desmotivado acabo por não me esforçar tanto e mesmo ao nível do atendimento ao cliente nota-se logo"; " não tenho tanta disposição para atender clientes". E8
		Impacto na organização	"acabo por não ter vontade de procurar o cliente ...logo ai faço menos faturação". E1 "nós sentimo-nos desmotivadas...eu acho que isso tem um impacto direto na faturação". E3 "O facto de eles fazerem essa pressão só não melhora em nada só prejudica os lucros da loja"; "em última instância faz com que os colaboradores se despeçam com regularidade"; " trás uma certa instabilidade à equipa". E8

Tabela 3. Categorias e citações domínio COC

DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

Os Comportamentos Obrigatórios de cidadania são cada vez mais um tema de estudo e interesse por parte de diversos autores, uma vez, que acarreta diversas implicações tanto para colaboradores como para o desenvolvimento e sucesso das organizações.

Como já referido ao longo deste estudo foram abordados dois conceitos para contextualizar os COC. Numa primeira instância temos a Responsabilidade Social Interna. Segundo Ena e Delgado (2012) a RSI é o elemento de motivação e união que possibilita o aumento do compromisso e empenho e naturalmente a produtividade de todos os colaboradores da organização. Esta define-se pelas boas práticas de gestão de uma organização em relação aos seus recursos humanos. Ao longo deste trabalho observou-se que as práticas de RSI nas organizações não são percebidas como tal, os colaboradores afirmam que as organizações não demonstram preocupação pelo seu bem-estar. Os colaboradores mencionam que a relação com a chefia é meramente como fator orientador, limitam-se a seguir as indicações dadas, existindo um certo distanciamento desta para com os seus colaboradores, o espaço organizacional apresenta-se de forma geral, instável e confuso, estes dois fatores criam nos indivíduos um sentimento de desconforto. Relativamente à valorização do colaborador na organização não é sentida por grande parte dos colaboradores, sendo apenas identificada por colaboradores com cargos superiores na hierarquia. Um dos aspetos mais negativos identificados por todos os entrevistados é a impossibilidade de conciliar a vida laboral com a vida pessoal, uma vez, que todos os indivíduos têm um regime laboral por turnos, sendo, que a gestão não apresenta preocupação relativamente a este ponto. A progressão na carreira é identificada nas entrevistas como, um processo muito demorado, existindo em alguns casos, favorecimento por parte das chefias na escolha da pessoa promovida. De forma geral, as empresas não se preocupam com o bem-estar dos colaboradores, o que contraria as boas práticas de RSI definidas na literatura. Naturalmente a ausência destes comportamentos trará consequência negativas para as empresas.

O segundo conceito utilizado para contextualizar os COC, é o de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Estes definem-se por comportamentos voluntários, sem qualquer tipo de recompensa, realizados pelos colaboradores em prol das organizações (Bateman e Organ, 1983), ou seja, quando existem boas práticas de RSI, de forma reflexa os colaboradores sentem-se satisfeitos e surge o sentimento de identificação com a estrutura organizacional, levando-os a comportamentos positivos dentro das empresas. Organ (1988) definiu um construto representativo destes comportamentos. As dimensões apresentadas foram altruísmo, conscienciosidade, desportivismo, cortesia e virtude cívica. Na exploração deste trabalho foram

identificados comportamentos da dimensão altruísmo, os entrevistados referiram a ajuda a colegas e ajuda na formação e integração de novos colegas, sendo que nenhuma destas condutas está diretamente relacionada com as obrigações das suas funções. A dimensão conscienciosidade não foi identificada no corrente estudo. No que concerne à execução de tarefas sem qualquer tipo de queixas, foram identificadas nos depoimentos, contudo, os indivíduos apresentavam também sentimentos de resignação e insatisfação. Relativamente à dimensão cortesia, os colaboradores relatam realizar comportamentos de forma a evitar problemas futuros nas organizações, especificamente em contexto de equipa, facilitando o ambiente laboral. Por fim, identificaram-se condutas de participação na vida da organização, de forma dinâmica e consciente em proveito da empresa.

Em forma de conclusão, identificaram-se a realização de CCO e os Comportamentos de Cidadania Organizacional são da mesma natureza dos que foram identificados em 4 das cinco dimensões por Organ (1988).

Contudo Vigoda-Gadot (2006) acaba por questionar se estes comportamentos serão sempre executados de forma voluntária. Defende que pode existir pressão exercida, por parte de superiores ou outros colaboradores, na realização de determinadas tarefas.

Na literatura, Vigoda-Gadot (2006) engloba em comportamentos abusivos tirar proveito do colaborador em horários ou locais, onde este, não pode recusar os pedidos de assistência. Esta realidade é visível no estudo, uma vez que a supervisão, utiliza o poder e autoridade, de forma a forçar os colaboradores a realizar tarefas, que de outra forma não seriam realizadas. A chefia aproveita-se da boa vontade dos trabalhadores descartando a sua liberdade de escolha.

No início deste estudo foi definido um objetivo geral que se prende em identificar a existência de Comportamentos Obrigatórios de Cidadania em organizações do setor de retalho em centros comerciais. Através da análise dos dados recolhidos confirmou-se que os colaboradores de lojas de retalho realizam de COC dentro das suas organizações porque são pressionados pelos supervisores. Conclui-se também que estes comportamentos são sentidos com maior intensidade em cargos mais baixos da estrutura hierárquica. Quanto a níveis de gerência, ao longo do estudo foi claro que não sentiam pressão para executar tarefas que não fossem da sua responsabilidade. Todos os entrevistados apontaram como motivação para estes comportamentos a exigência por parte da organização para o aumento de produtividade e consequentemente de vendas, uma vez, que na área de retalho existe um alto nível de competitividade e concorrência. Este aspeto é identificado por Vigoda-Gadot (2006), Schein,

Schneier e Barker (1961), Lifton (1961) e Ofshe e Singer (1986), que afirmam que a persuasão coerciva é uma prática que influencia a mudança de comportamentos e atitudes através do uso de métodos coercivos, de pressão, de persuasão ou influência pessoal e/ou em grupo.

Foram também definidos cinco objetivos específicos, no âmbito deste estudo, abrangendo todos os domínios explorados, de forma, a compreender perspetivas particulares.

Identificou-se ao longo do estudo que os colaboradores não têm perceção da existência de práticas de RSI nas suas organizações. É afirmado diversas vezes pelos participantes que as suas instituições não têm qualquer tipo de preocupações quanto ao seu bem-estar.

Outro dos objetivos propostos era identificar se os colaboradores têm perceção de realizar Comportamentos de Cidadania Organizacional. Os participantes admitem realizar comportamentos sem carácter obrigatório, de forma a ajudar ou melhorar as organizações. Muitos dos indivíduos realizam estas tarefas em prol, não só das organizações, mas especificamente das equipas que integram.

Relativamente aos objetivos específicos no âmbito de COC, tentou-se perceber se os colaboradores realizavam Comportamentos Obrigatórios de Cidadania e identificar as consequências de COC nos indivíduos e o impacto destes comportamentos para as organizações. Conclui-se claramente que os colaboradores realizam funções, sob coerção, sem ser da sua iniciativa. Esta pressão é exercida através de comportamentos, reações e atitudes subteis, tornando um pouco difícil a identificação de COC em alguns momentos. Todos os participantes mencionaram que poderiam existir advertências a nível laboral em caso de negação do pedido, como é referido por Tepper (2000). Este autor direciona para a questão de nem sempre o comportamento extra função pode ser uma escolha do indivíduo.

No que concerne às consequências dos COC nos colaboradores é notória a forma com os afeta negativamente e os deixa com sentimentos de insatisfação e desmotivação, criando em alguns casos um sentimento de repulsa em relação à organização, para além da saúde mental dos indivíduos poder ficar em causa, quando estes comportamentos se tornam regulares. Consequentemente o impacto na organização é negativo. A força de trabalho é uma das variantes mais importantes no sucesso de uma organização, quando os recursos humanos não estão satisfeitos dificilmente as empresas alcançam os seus objetivos, uma vez que há uma desmotivação por parte das pessoas. No caso específico do estudo o impacto com maior relevo é a descida na faturação, visto que são loja de retalho com atendimento ao cliente e de vendas diretas. Os entrevistados admitiram que ao sentirem pressão por parte de superiores acabam

por não se sentir motivados a direcionar-se ao cliente e serem prestativos, logo o nível de vendas efetuadas diminuirá.

Por fim, compreende-se que os COC, não acarretam qualquer tipo de benefício para qualquer uma das partes, colaboradores e organização, e que a sua aplicação é uma estratégia negativa no que toca ao aumento de motivação do pessoal. Em termos de estratégia financeira, também se demonstra uma má prática, uma vez, que as faturas diminuem, o que leva a um aumento de dificuldades das empresas em alcançar os objetivos e metas organizacionais estipulados. A longo prazo este comportamento não será benéfico para a organização (Porpara, 1989).

Limitações do estudo e propostas para estudos futuros

Este estudo apresenta algumas limitações, não sendo exceção à regra. Contudo, estas devem ser consideradas na realização de investigações futuras no âmbito do tema CCO.

A primeira limitação centra-se na dificuldade da recolha de dados, tendo em conta a especificidade do tema e da amostra, sendo, que esta é não aleatória, de conveniência. Este fator leva a que as conclusões desta investigação não possam ser generalizadas, de uma forma fidedigna, para a população.

O fator geográfico deve ser tido como outra limitação, visto que, os participantes e organizações desta investigação concentram-se na região de Coimbra. Seria interessante futuramente abranger o estudo a diversas partes do país, de forma, a compreender se existe divergência nos resultados e conclusões obtidos.

Tendo em conta que comportamentos que se enquadram na dimensão de conscienciosidade, não foram identificados ao longo deste trabalho, seria de interesse a realização de estudos sobre comportamentos dos colaboradores em relação a normas e regulamentos da organização, de forma a identificar os impactos que a execução ou não destes comportamentos têm nas empresas.

Pela sua natureza, este estudo abordava alguns tópicos delicados para os entrevistados, muitos destes mostraram alguma resistência quando questionados. Desta forma os resultados obtidos podem ter sido influenciados, uma vez, que a autenticidade das respostas é definida pela disposição e objetividade dos entrevistados.

BIBLIOGRAFIA

Bardin, L., (1977). *Análise de Conteúdo* (4ª ed). Almedina.

Bateman, T. & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*. 26. 587-595.
<https://doi.org/10.5465/255908>

Bogdan, R. & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos* (12ª ed). Porto Editora.

Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191. Recuperado em 31 de janeiro de 2022, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&tlng=pt.

Caravedo B. (1996). *Empresa, Liderazgo y Sociedad*. Peru 2021.

Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*.
https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf

Ena, B., Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Paraninfo.

Farh, J-L., Earley, P. C. & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly* 42, 421-444. <http://dx.doi.org/10.2307/2393733>

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação*. Lusodidacta.

Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: a theoretical essay. *Research in organizational behavior* 8, 1-52.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 (2), 131-146.

Katz, D., & Kahn, R. (1966/1978), *The social psychology of organizations*, New York: Wiley

Lifton, R. J. (1961). *Thought reform and the psychology of totalism*. Norton

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). *Fundamentos da Metodologia Científica* (7ª ed). Editora Atlas S.A.

Moreno J. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividade: Una visión desde la empresa. *Revista Valencia de Economía y Hacienda* 12(3), 9-50.

Neves, P. C. & Paixão, R. (2014). Comportamento de cidadania organizacional: uma revisão do 9, 34-31. <http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2015/04/n9-B1.pdf>

Nieto, M., Fernández, R. (2004). Responsabilidad Social Corporativa: La última Innovación en Management. *Universia Business Review* 5, 28-39.

Ofshe, R. J. & Singer, M. T. (1986). Attacks on peripheral versus central elements of self and the impact of thought reforming techniques. *Cultic Studies Journal* 3(1), 4-18.

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

Organ, Dennis. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*. 12. 43-72.

Organ, Dennis. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance - HUM PERFORM*. 10. 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lidel.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research* 3(1), 351–363.

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* 1(2), 107-142.

Porpara, D. V. (1989). Four concepts of social structure. *Journal for the Theory of Social Behavior* 19(2), 195-211. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1989.tb00144.x>

Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um construto. *Psicologia, XIII* (2), 127-148. <http://dx.doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.563>

Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. McGraw- Hill.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas.

Schein, E. H., Schneier, L. & Barker, C. (1961). *Coercive persuasion*. Norton Publishing Company.

Sever R., Villalonga I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa y su Gestión Integrada. *Revista Economía Publica, Social y Cooperativa* 53, 137-161.

Shin I., Hur, W.I. & Kang, S. (2016). Employees perceptions of corporate social responsibility and job performance: a sequential. *Sustainability* 8(5), 493-505. <https://doi.org/10.3390/su8050493>

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P., (1983). Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal* 43(2), 178-190. <http://dx.doi.org/10.2307/1556375>

Toro, F. (1992) Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11 (1 e 2). 163-173.

Vergara, S.C. (2006). *Métodos de pesquisa em investigação*. (2ª ed.) Atlas.

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviors*, 36 (1), 77-93. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>

Wiersma, W. (1995) *Research Methods in Education: An Introduction*. (6ª ed.). Allyn and Bacon.

Zellars, K.L, Tepper, B.J. & Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology* 87(6), 1068-1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>

ANEXOS

Anexo 1

Guião da entrevista

	Objetivo	Questões
RSE e RSI	-Compreender se a Responsabilidade Social Interna é aplicada na organização. -Compreender se o entrevistado identifica práticas da Responsabilidade Social Interna na organização, tais como: • Salário; • Equilíbrio entre vida pessoal/trabalho; • Possibilidade de progressão de carreira; • Comunicação interna da empresa; • Sentimento de pertença.	1. Descreva em três adjetivos o ambiente laboral em que se encontra? 2. Relativamente as suas condições laborais, sente-se satisfeito a nível salarial para as funções que desempenha? 3. Que tipo de vínculo tem com a organização e o que sente em relação às suas condições contratuais? 4. Acha que tem tempo e disponibilidade suficiente para a sua vida pessoal? Nomeadamente conviver com familiares e amigos ou desenvolver atividades de lazer? 5. Sente que poderá existir progressão de carreira dentro da organização? Explique a sua resposta. 6. Exemplifique alguns comportamentos da sua organização em prol do seu bem-estar? 7. Clarifique o que acha sobre essa postura por parte da sua organização? 8. Sente-se ouvido ou que a sua opinião é relevante na organização?

C.O	-Compreender se o colaborador tem a perceção das práticas de C.O - Perceber se o colaborador desempenha tarefas extra a sua função, sem existir uma recompensa para tal, apenas com o objetivo de ajudar a organização; - Compreender que ações desempenha o colaborador;	1. De acordo com as funções que desempenha identifica algumas ações que faz sem ser de carácter obrigatório? 2. Descreva quais as ações que desempenha? 3. Em que contexto laboral é que pode surgir o desempenho dessas funções? 4. Explique porque motivo ou motivos desempenha essas ações sem carácter obrigatório? 5. Com que frequência as desempenha? 6. É o único colaborador que tem este tipo de comportamento? 7. Como se sente ao desempenhar estas funções sem carácter obrigatório?
Comportamentos Obrigatório	- Compreender se as tarefas extra função são coagidas de forma direta ou indireta; - Qual ou quais as formas de coação sentidas pelo colaborador; - Que sentimentos essa coação desperta no colaborador e porque se deixa coagir; - Quais as consequências vividas pelo colaborador caso não realize as tarefas para as quais está a ser coagido;	1. As tarefas extra que realiza são sempre da sua iniciativa? 2. Existem consequências caso não desempenhe essas tarefas? 3. Exemplifique que tipo de consequências pode viver? 4. Sente alguma forma de pressão/opressão por parte de colegas ou superiores? 5. Com que frequência? 6. Clarifique se esta pressão/opressão é vivenciada em toda a organização? 7. Clarifique de que forma pode vivenciar esta pressão/opressão? 8. O que sente nestes momentos? 9. Sente que esses momentos de

	- Compreender se a coação é generalizada ou apenas restrita a algumas funções; - Que consequências pode trazer para o colaborador e para a organização esses tipos de comportamentos coagidos a médio/longo prazo.	pressão/opressão influenciam o seu trabalho? 10. Exemplifique de que forma pode influenciar o seu trabalho?
--	--	---

Anexo 2

Esquema de Categorias

Domínio	Categoria
RSI	Clima Organizacional
	Condições Laborais
Comportamentos Cidadania Organizacional	Altruísmo
	Conscienciosidade
	Desportivismo
	Cortesia
	Virtude Cívica
Comportamentos Obrigatórios de Cidadania	Caracterização
	Motivação
	Consequências

Anexo 3

Tabela categorias e excertos de entrevistas

Categorias principais	subcategoria	Notas e sub-categorias	Excertos
Clima organizacional	Relação com a chefia		E1 "para isso é que que serve o supervisor para orientar e dizer que é o melhor"
			E2 "se corresponderes aquilo que as pessoas que estão acima de ti querem há bom ambiente...se assim não for já o tratamento não é o mesmo"
			E3 "depende muito da tua atitude","Enquanto fizeres aquilo que esperam de ti...é um bom ambiente; "se pelo contrário não correspondes às expectativas...não"
			E4
			E5
			E6 "acho que nos fornece boas condições de trabalho"
			E7 "em termos de chefia...acho que é bom no geral"
			E8 "os supervisores são muito rigorosos na forma de como querem as coisas";"limitamo-nos a seguir as indicações "; "A chefia é demasiado autoritária e não temos grande autonomia"
	Relação com colegas		E1
			E2
			E3 "entre colegas arranjam formas das coisas melhorarem"
			E4
			E5
			E6 "os funcionários não têm grandes atritos entre eles; "pode ser considerado bastante satisfatório"
			E7 "acho que trabalhamos todas bem"
			E8 "há que existir organização e trabalho de equipa e entre colegas, pelo menos da mesma secção, existe..."
	Relação com o espaço organizacional		E1 "para que o nosso local de trabalho esteja sempre organizado; "para organizar o nosso trabalho"
			E2 "Desorganizada e confusa"
			E3 "pode-se dizer que é um ambiente um pouco instável"
		E7- Sub Gerente	E4 "Regra geral é bom"
			E5 "Unidos, trabalhadores e confiantes."
		E6 - Gerente	E6 "o ambiente é bastante positivo"
			E7 "global acho que é bom"
			E8 "sinto alguma tensão, demasiada autoridade; "nível geral não é muito positivo"
	Validação Colaborador		E1 " não acho que tenha assim um grande peso numa mudança...acho que não"
			E2 "Zero"; "Nenhum, por isso é que as vezes nem falo"
			E3 "a nossa opinião é ouvida, mas não é tida em consideração"
			E4 "Nem por isso honestamente não, creio que não "; " não são muito recetivos"
			E5 "Sim, sim"
			E6 " Eu sinto...que a minha opinião, falando como supervisor, a minha opinião é ouvida"
			E7 "Sim, sim, sinto"
			E8 "Não, de forma alguma"

Condições Laborais	Condições contratuais	E1	"nunca fecharam a porta a uma efetividade...mas não tenho uma má experiência nesse sentido porque, pronto, sempre foi muito bem estabelecido muito bem esse contacto entre empregada e chefe"
		E2	"contrato positivo, tirando...no meu contrato diz que faço horários rotativos e no meu caso faço sempre o mesmo"
		E3	"é relativamente bom, agora as condições para mim não são ótimas, são razoavelmente boas se eu comparar com outras empresas"
		E4	"não tenho nada de negativo a apontar...existe um certo nível de segurança"
		E5	"há aspetos que podiam ser melhorados"
		E6	"O meu contrato é a termo indeterminado...acho que atendendo ao trabalho que é feio a recompensa é ajustada, a recompensa financeira"
		E7	"Avalio...são boas"
		E8	"Honestamente não sinto satisfeito, mas sei que poderia estar pior"; "sinto-me sempre numa situação muito instável a nível de trabalho"
	Conciliação trabalho/pessoal	E1	"Nem sempre, nem sempre...as vezes temos de abdicar da nossa vida pessoal para ir trabalhar"
		E2	"Não consigo não...é o domingo que é o dia que eu consigo mais estar com a minha mãe e com o meu pai e foi-me negado"
		E3	"Não"
		E4	"Não, não a 100%, acho que há preocupação em chegar a objetivos e em cumprir com os números...acho que os colaboradores nesse aspeto não são mais que peças de um xadrez"
		E5	"Sim, sim"
		E6	"para quem tem família como eu, não é...as vezes torna-se um bocado mais complicado...é difícil conciliar as vezes a vida profissional com a vida pessoal"
		E7	"a empresa em que estou agora que muitas vezes tinha essa questão de eu poder estar com a família e descansar mais"
		E8	" Não o meu trabalho não me permite, sei que por vezes estou bastante ausente dos meus familiares e amigos"
	Progressão carreira	E1	"Sim, em parte sim, mas...";"dão muita prioridade às pessoas que estavam anteriormente ou pessoas que já estavam há mais tempo...acaba por ser um bocadinho discriminatório"
		E2	"Talvez sim...a gerente que está já tem uma certa idade...não vai lá ficar muito mais tempo e dá possibilidade...da equipa de poder subir"
		E3	"Em bom português se fores lambe botas sim, se tu não fores ...não";" poucas oportunidades que há são para pessoas...ligadas à pessoa que estava anteriormente"
		E4	"não diria que são tantas do que a partida se poderia prever"; "Em relação à rapidez...não posso dizer que sejam muito veloz, são coisas que demoram"
		E5	"Sim, mas é um fator um pouco demorado"
		E6	"Ah...acho... bastante difícil...na forma como a empresa está estruturada"
		E7	"neste momento sou sub-gerente da loja, portanto estou satisfeita e sim é um bom passo"
		E8	"graças ao sistema hierárquico que existe na empresa é sempre possível ir subindo e ganhando mais responsabilidades"
	Práticas de RH	E1	"estimularo empregado, para que realmente consiga fazer o máximo pela empresa"; "noto preocupação...se alguém se aleija alguém de facto está doente e não vai trabalhar"; "não é que não haja preocupação, às vezes há é muita coisa para fazer"
		E2	"A única preocupação é se eu estou disponível para fazer o horário"; " Não, se eu não falar"; " Desumano e pouco cívico"
		E3	"Acho que se preocupam minimamente se eu estou bem"; "se eu não estou bem não estou a vender se não estou a vender não estou a ser produtiva"
		E4	"a preocupação deles é se chegemos a horas e que façamos o que temos que fazer e ponto final"; " só vi preocupação...no que poderia ser um problema para a empresa e não ...com a saúde do colaborador"
		E5	"eu acho que é uma mais valia e sinto me feliz por fazer parte de uma empresa assim"
		E6	"agora eu sinto que sim que há uma preocupação com o bem-estar dos funcionários e não acho que sejamos vistos como máquinas de trabalho"
		E7	"Em relação ao meu bem-estar elas facilitam muito"; "Para mim são bons"
		E8	" Não existe grandes comportamentos nem grandes preocupações"; " não sei se, isto é, em prol dos nosso bem-estar ou se são obrigados a isso"

Comportamentos Organizacionais	Altruísmo		E1	
			E2	
			E3	"uma pessoa precisa de fazer alguma coisa, nós tapamos o buraco... não tem caracter nenhum obrigatório"
			E4	"no meu caso sou caixeiro, quando chega alguém ... ensinar as coisas básicas daquilo que constitui o nosso trabalho"
			E5	"Quando entram colegas novos";" quando algum colega precise de sair mais cedo"
			E6	"todos os dias é suposto os funcionários fazerem a limpeza de loja... como gerente não estou obrigado a fazer isso mas ajudo"
			E7	""é o querer ajudar o outro";
			E8	
	Conscienciosidade		E1	
			E2	
			E3	
			E4	"obviamente não sou só eu a dar a formação...posso dizer que este comportamento é transversal na empresa"
			E5	
			E6	
			E7	
			E8	
	Desportivismo		E1	
			E2	"Eu não me importo de as fazer...só não gosto quando me apontam o dedo"
			E3	"Fecho a loja e ainda tenho de a limpar ... Não dentro do meu horário"
			E4	"Porque facilita o meu trabalho e o das outras pessoas que diretamente trabalham comigo"
			E5	
			E6	
			E7	
			E8	
	Cortesia		E1	
			E2	
			E3	"eu apenas me preocupo com o meu local de trabalho estar de forma a que todas as pessoas que trabalham comigo seja mais fácil, mais rápido e menos doloroso"
			E4	
			E5	
			E6	
			E7	"ver o outro lado da equipa e não deixá-los desamparados"
			E8	"O meu único objetivo é facilitar o trabalho de equipa"
	Virtude Cívica		E1	
			E2	
			E3	
			E4	"no fundo para ajudar a organização para a dinâmica funcionar"
			E5	
			E6	"eu já fui funcionário normal antes de gerente...sinto me bem a fazer isso estou a fazer algo que gostaria que tivessem feito comigo"
			E7	
			E8	"...depois penso que já estive no lugar dos colegas mais novos e que também gostei que me ajudassem"

Comportamentos Obrigatórios	Caracterização		E1	"como por exemplo a caixa estar com menos dinheiro...nesses momentos que as nossas chefias fazem essa pressão exacerbada"
			E2	"a pressão que elas me fazem é a nível emocional"; "tu tens de fazer a gestão de picagem de artigos...., ou seja, é uma pressão sempre à mesma pessoa, só direcionada só para uma pessoa"
		A partir desta parte a E7	E3	"não é de forma direta, mas de forma indireta...tipo aquelas coisinhas que voam para o ar"; "chamam-me atenção"; "existe sim a preocupação contrária de nos fazerem sentir mal para que façamos melhor"
		deixou de responder	E4	
		por não identificar a problemática	E5	"sim, as vezes não nos dá jeito ajudar, mas e qualquer maneira sentimo-nos obrigados"
		ao local onde trabalhava	E6	"há alguma pressão envolvida mas não é uma pressão que seja desestabilizadora"; acho que não existia consequência se eu não tivesse feito isso"
			E7	
			E8	"alguma arrogância na forma como se dirigem a mim...nada explicito..mas eu sinto que algo não está bem ...sim, existem repercussões caso as coisas não apareçam feitas ou caso negue fazer"; "acho que se sente em níveis hierárquicos mais baixos, tipo onde estou...não vejo que exista pressão nos chefes"
	Motivos		E1	
			E2	"é uma obrigação, algo que me é imposto"
			E3	"facilita o trabalho de toda a gente incluindo o meu...sei que não está nas minhas funções nem vai ser reconhecido"
			E4	"é porque tal me é pedido"
			E5	"sinto que estou a ajudar"
			E6	"para ajudar os meus colegas para tentar que o trabalho seja mais eficiente"; "faço sempre por minha iniciativa, não sou de alguma forma forçado"
			E7	
			E8	" como disse faço-o pressionado"
	Consequências		E1	"eu fico um bocadinho mais aérea"; "um bocadinho mais desconcertante"; "uma pessoa fica assim um bocado cabisbaixa"; frustração e incompreensão dentro de mim por se calhar não ter uma voz presente ou não ser ouvida"
			E2	"porque uma pessoa fica mais desmotivada, sem vontade de ir para o local de trabalho"; "eu não tenho vontade de estar ali, de atender clientes"; "acabo por não ser tão simpática"; "Desvalorizada"
			E3	"vai sempre existir alguma coisa para apontar, eu tenho a certeza absoluta que isso tem impacto no trabalho"; "nunca és bom o suficiente, nunca estas no patamar esperado"; "sinto-me desvalorizada"
		Impacto no individuo	E4	"se eu me sentisse apreciado e se sentisse que há oportunidades reais de crescer, eu faria sem pedirem, o que não se sucede"; "tensão, desânimo, desmotivação"
			E5	"sim porque as vezes a pessoa já fica a pensar um bocado...e distrai-se"; Sinto-me pressionada, sinto que estou a ser obrigada a fazer algo que não queria e vai alterar os meus planos pessoais"
			E6	"esta pressão...quando não é excessiva acho que pode funcionar de forma positiva...há situações onde se pode tornar demasiado excessiva...já é mais nociva para os trabalhadores...isso também tem haver um bocado com as expectativas"
			E7	
			E8	"Acho que como me sinto desmotivado acabo por não me esforçar tanto e mesmo ao nível do atendimento ao cliente nota-se logo"; " não tenho tanta disposição para atender clientes"
			E1	"acabo por não ter vontade de procurar o cliente ...logo aí faço menos faturação"
			E2	
			E3	"nós sentimo-nos desmotivadas...eu acho que isso tem um impacto direto na faturação"
		Impacto na empresa	E4	"mas há pequenas nuances de motivação que não creio que influenciem os números no que toca a objetivos mas influenciam outras coisas"
			E5	"leva a ficar menos produtiva, menos simpática para os clientes"
			E6	
			E7	
			E8	"O facto de eles fazerem essa pressão só não melhora em nada só prejudica os lucros da loja"; "em última instância faz com que os colaboradores se despeçam com regularidade"; "trás uma certa instabilidade à equipa"

