

Importância das Caraterísticas Individuais na Determinação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

João Pedro Cordeiro^{1,2}, Liliana Pitacho^{1,2,3}, Daniela Lima^{1,4}

joao.cordeiro@esce.ips.pt; liliana.pitacho@esce.ips.pt; daniela.lima@esce.ips.pt

¹ Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE), Campus do IPS, Estefanilha, 2910-761 Setúbal, Portugal.

² RESILIENCE - Center for Regional Resilience and Sustainability, Campus do IPS, Estefanilha, 2910-761 Setúbal, Portugal.

³ INTEC – Instituto de Tecnologia Comportamental, Estrada de Telheiras 144, 1600-772 Lisboa, Portugal.

⁴ Universidade Europeia, Quinta do Bom Nome, Estrada da Correia 53, 1500-210 Lisboa, Portugal.

Pages: 236-249

Resumo: O objetivo desta investigação é analisar a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e as caraterísticas individuais (sexo, idade, habilitações académicas, categoria profissional e antiguidade). Recorreu-se à aplicação de um inquérito aos profissionais não-docentes (N = 127) de uma instituição de ensino superior portuguesa. Os respondentes são maioritariamente do sexo feminino, entre 40 e 49 anos, licenciados ou 12^o ano, funções de assistentes técnicos ou técnicos superiores, com níveis elevados de antiguidade. Os principais resultados mostram que os profissionais não-docentes desenvolvem CCO, ainda que de diferentes tipos e níveis, os quais são suportados por algumas caraterísticas individuais. Em termos de implicações, esta investigação pretende contribuir para a formulação e implementação de estratégias de gestão ancoradas em CCO, apoiando a formulação de sistemas de gestão centrados em atitudes comportamentais no e perante o trabalho. São apresentadas implicações práticas, limitações e sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: Comportamentos de Cidadania Organizacional; Caraterísticas Individuais; Instituições de Ensino Superior.

Importance of Individual Characteristics in the Development of Organizational Citizenship Behaviors

Abstract: The aim of this research is to analyze the relationship between organizational citizenship behaviors (OCB) and the individual characteristics (gender, age, education level, seniority, professional category). A study was carried out through applying a survey to the non-teaching staff (N = 127) of a Portuguese higher education institution. The sample consists of 127 professionals, mostly: female, between 40 and 49 years old, graduates or 12th grade, technical assistants

or senior technicians, with high levels of seniority. The main results show that non-teaching professionals develop organizational citizenship behaviors, albeit of different types and levels, supported by some individual characteristics. In terms of implications, this research aims to contribute to the formulation and implementation of management strategies anchored in organizational citizenship behaviors, supporting the formulation of management systems centered on behavioral attitudes at work. Practical implications, limitations and suggestions for future research are presented.

Keywords: Organizational Citizenship Behaviors; Individual Characteristics; Higher Education Institutions.

1. Introdução

Para que uma organização tenha sucesso, deve ter um conjunto de trabalhadores com competências diferenciadoras (Cordeiro et al., 2023), dedicados e solidários, os quais representam uma importante fonte de vantagem competitiva. É importante que as organizações conheçam a raiz dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO), de forma a criar as condições para os desenvolver.

Como antecedentes dos CCO, encontramos as variáveis individuais. Estas características são muitas vezes referenciadas como estando na base da explicação deste tipo de comportamentos (e.g., Bello et al., 2018; Shankar & Prabhakara, 2018).

Sendo o foco principal deste estudo a identificação do tipo e dos respetivos níveis de cidadania organizacional, procurar-se-á identificar em que medida os CCO estão relacionados com as variáveis individuais, e, nesse sentido, verificar se estas variáveis são ou não explicativas dos CCO.

Metodologicamente realizou-se um estudo de caso com recurso à aplicação de um inquérito aos profissionais não-docentes de uma Instituição de Ensino Superior de Portugal. Para testar o modelo e as hipóteses inerentes, recorreremos à estatística multivariada através da utilização programa SPSS/AMOS25.

Este artigo está estruturado em três partes principais: revisão da literatura sobre os conceitos-chave que enquadram a temática; estratégia metodológica adotada; apresentação da discussão dos resultados obtidos.

2. Revisão da literatura

2.1. Comportamentos de cidadania organizacional

Para fazer face à mudança, as organizações devem agir em vez de reagir. Neste contexto, as organizações tendem a adotar estruturas mais flexíveis e horizontais, pouco hierarquizadas, planeando em função dos perfis de competências, apostando em carreiras multifuncionais, no trabalho em equipa e no espírito de cooperação e solidariedade entre os seus profissionais.

Os CCO representam comportamentos que estão para lá das funções e dos papéis formalmente prescritos e que advêm de uma vontade superior para cooperar na realização das tarefas, atividades e funções – são comportamentos extra-papel que

ultrapassem os meros requisitos formais exigidos pelos conteúdos funcionais definidos (Velickovska, 2017), que se traduzem num voluntarismo e numa manifestação clara de solidariedade profissional.

O desenvolvimento mais importante do constructo CCO deve-se a Organ (1988), que considerou que o construto refere-se a comportamentos individuais discricionários “não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas, mas que no seu conjunto promovem o eficaz funcionamento da organização” (Organ, 1988:4).

Ao não serem prescritos carecem de formalização, manifestando-se de diferentes formas como sejam o apoio aos diferentes profissionais; o desenvolvimento de uma atitude proativa e espontânea na apresentação de sugestões de melhoria, ou até a defesa intransigente dos interesses da organização em reuniões, feiras, workshops.

Estes comportamentos são cada vez mais importantes na estratégia das organizações atuais para se manterem competitivas e inovadoras na sua atividade operacional (Tamunomiebi & Onah, 2019). Contribuem para um melhor funcionamento da organização já que reforçam a eficácia e a produtividade, maximizam a eficiência pelo aumento do compromisso e performance dos profissionais, pela satisfação profissional, pelo comprometimento e pela lealdade ao trabalho (Bhatla, 2013).

O construto CCO é considerado por alguns autores (e.g., Ribeiro, 2009; Wang & Tasi, 2010; Pourgaz et al., 2015) numa perspetiva multidimensional, sendo constituído por cinco dimensões ou fatores: altruísmo; conscienciosidade, cortesia, desportivismo e virtude cívica.

O altruísmo é um comportamento voluntário, muitas vezes unilateral, em que o profissional ajuda pessoas específicas com dificuldades ou tarefas organizacionalmente relevantes, bem como recém-chegados ou pessoas pouco qualificadas, sem esperar ser retribuído por isso (Pourgaz et al., 2015).

A conscienciosidade é um comportamento tido por um profissional que executa a função superando os requisitos mínimos ou, pelo menos, os requisitos esperados. É um comportamento praticado, sobretudo, por indivíduos que demonstram elevada entrega e dedicação ao trabalho (Ribeiro, 2009).

A cortesia é um comportamento característico de profissionais que se preocupam com a prevenção de possíveis riscos futuros. O profissional age de forma a prevenir, ou pelo menos minimizar, a ocorrência de problemas com os outros (Pourgaz et al., 2015), tendendo a reduzir os conflitos no grupo e o tempo que passam a tentar solucioná-los (Ribeiro, 2009).

O desportivismo é um comportamento que se baseia na tolerância a irritações provenientes do ambiente organizacional, tolerando situações desconfortáveis e incómodas, adaptando-se (Ribeiro, 2009), e sobrevalorizando os aspetos positivos da organização (Pourgaz et al., 2015).

A virtude cívica está relacionada com as responsabilidades e funções ativas que os profissionais assumem enquanto cidadãos organizacionais (Pourgaz et al., 2015), optando por uma participação responsável na vida política da organização (Ribeiro,

2009), analisando as questões do dia-a-dia, comentando e participando ativamente na sua resolução (Wang & Tasi, 2010).

Os CCO são importantes para os indivíduos que os preconizam, mas também para as organizações onde são preconizados. São comportamentos que se consubstanciam em sentimentos de cidadania relativamente à organização, que permitem que os profissionais desempenhem atividades a que não estão formalmente obrigados, reforçando a sua identificação e implicação com a mesma.

2.2. Relação entre as variáveis individuais e os comportamentos de cidadania organizacional

O estudo sobre os antecedentes dos CCO tem sido objeto de análise de investigações na área do comportamento organizacional. No âmbito dos modelos causais algumas investigações têm-se centrado na análise da relação entre as variáveis individuais e os CCO. A este nível existem diferentes perspetivas, havendo mesmo quem contrarie tal relação (Berbaoui et al., 2015; Toga et al., 2014). Contudo, a perspetiva dominante converge na existência de relação entre ambas as dimensões, para a qual os profissionais tendem a esforçar-se discricionariamente no trabalho, consoante as suas características pessoais e individuais (Akbar et al., 2019; Bello et al., 2018; Badawy et al., 2017; Bhatla, 2017, entre outros).

Para Shankar e Prabhakara (2018) existem fortes correlações entre os fatores demográficos (idade, posição hierárquica, experiência profissional) e os CCO nos trabalhadores de colarinho branco que trabalham em empresas do setor público na Índia. Os resultados mostraram que a idade e a experiência profissional têm influência no CCO: trabalhadores com idade superior, nível médio e superior, com mais experiência preconizam mais CCO em comparação com os seus homólogos.

O efeito das variáveis demográficas nos CCO foi, também, estudado por Thevi e Prys (2022) e Bhatla (2017), especificamente em relação aos trabalhadores do setor bancário em Madurai e em Lucknow (Índia). Os primeiros identificaram relações entre os CCO e o género a posição hierárquica e antiguidade na organização. Já ao nível da faixa etária e da qualificação não constatarem associações significativa. O segundo constatou que: profissionais com idade entre 36 e 45 anos demonstraram ter mais CCO no setor financeiro; profissionais do sexo masculino tendem a preconizar mais CCO do que as do sexo feminino; profissionais com mais experiência profissional (de 11 a 35 anos) revelaram ter maiores níveis de CCO; os homens tendem a ser mais conscienciosos do que as mulheres no setor bancário.

Pavalache-Iliea (2014) conduziu um estudo na Romênia sobre trabalhadores contratados do exército, trabalhadores de organizações públicas e privadas, e concluiu que o nível de escolaridade dos indivíduos está entre as principais variáveis com valor explicativo e preditivo na cidadania organizacional, i.e, pessoas com níveis de educação mais elevados envolvem-se mais em comportamentos voluntários. Por sua vez, Badawy et al. (2017), num estudo comparativo extraíram duas amostras de candidatos a MBA que trabalharam em organizações privadas de serviço e da manufatura (no Egito e no México), tendo observado diferenças estatisticamente significativas no nível gerencial

quanto ao comportamento de cidadania. Os resultados mostraram ser significativos apenas nesta característica.

O estudo de Dwivedi et al. (2015) remete para a avaliação dos CCO dos trabalhadores em relação aos seus níveis demográficos na área de processos de negócios (outsourcing) da Índia. Os resultados revelaram que o CCO dos trabalhadores difere consoante a idade, nível educacional, estado civil e níveis de gestão. Concomitantemente, Bello et al. (2018) examinaram o efeito das variáveis demográficas no CCO na indústria de fios e cabos no sudoeste da Nigéria. Os resultados mostraram que as variáveis demográficas (idade, antiguidade no serviço e sexo) tiveram um efeito geral significativo no comportamento CCO dos trabalhadores.

Numa perspectiva mais robusta, Mahnaz et al. (2013) confirmam que os CCO são das questões mais importantes que recentemente tem ganho atenção especial no estudo das organizações, incluindo os hospitais. O seu estudo foi desenhado para investigar a relação entre o CCO e as múltiplas características individuais (sexo, estado civil, qualificação académica, tipo de profissão, idade, salário, etnia, tipo de emprego, departamento/escritório, cargo e tempo de emprego) numa amostra de funcionários de 6 hospitais-escola em Teerão. Os resultados mostraram que todas as características demográficas, exceto a etnia, tiveram efeito significativo no CCO. Concluem, portanto, que uma melhoria neste tipo de comportamento positivo e voluntário (pessoal e social), neste tipo de instituição leva a uma melhoria na produtividade, bem como a uma maior satisfação por parte do paciente e melhor atendimento de saúde.

Ao nível do ensino superior, Saleem et al. (2017) aplicaram um inquérito a professores de 18 universidades dos setores público e privado de Punjab (Paquistão). Os resultados evidenciaram que as variáveis individuais são consideradas importantes para promover o CCO, nas suas várias dimensões: as características individuais (exceto o estado civil), como sejam o sexo, idade, funções e experiência profissional mostraram estar significativamente associadas ao CCO, o que vem na mesma linha do já apresentado por alguns estudos anteriormente mencionados. Diricana e Erdilb (2016) também estudaram a relação entre as características individuais (idade, sexo, posição e tipo de contrato) e os CCO e comportamento de trabalho contraproducente (CTC) de académicos de universidades públicas em toda a Turquia. Os resultados indicaram que o pessoal académico mais velho exhibe mais CCO e menos CTC do que o pessoal mais jovem. Inversamente, as variáveis sexo e tipo de contrato não têm qualquer efeito sobre o CCO. Além disso, as mulheres e o pessoal académico com maior estabilidade envolvem-se menos em CTC na organização. Outra descoberta deste estudo é que os assistentes de investigação mostraram-se menos predispostos e engajados em ajudar os seus colegas do que os professores associados. Este grupo tem uma posição académica mais alta pelo que é mais provável que tenha maior estabilidade e que receba salários mais elevados, o que pode conduzir a um sentimento de pertença e, por isso, apresentam mais CCO. Outra descoberta deste estudo é que os professores estão mais predispostos e envolvidos em ajudar os seus colegas do que os professores associados e assistentes. Essa diferença é, provavelmente, causada pelos cargos hierárquicos ou administrativos e pelas cargas horárias (os professores associados têm uma carga horária mais elevada num tempo limitado).

Ainda no que se refere ao ensino superior, o estudo de Akbar et al. (2019) avalia o efeito das variáveis de caracterização (idade e sexo) sobre o CCO de trabalhadores em contexto de Instituições de Ensino Superior (IES) do Paquistão. Os resultados do estudo revelaram um efeito positivo significativo da idade e do sexo no CCO dos profissionais e nos ambientes académicos dessas instituições, sugerindo que os seus gestores e responsáveis devem levar essas variáveis em consideração ao formular e implementar as políticas e as estratégias no ensino superior.

Apesar de não existir consenso na dinâmica relacional entre os CCO e as variáveis individuais, estes comportamentos, especificamente associados a maneiras de ser/estar em contexto, contribui para alavancar qualitativamente a relação de vinculação dos profissionais às organizações.

3. Metodologia

Realizou-se um estudo aos profissionais não-docentes de uma IES Pública Portuguesa. Metodologicamente, o estudo apresenta uma vertente quantitativa e correlacional. O modelo adotado neste estudo segue uma lógica analítico-interpretativa e incorpora as contribuições de vários autores, como Akbar et al. (2019), Shankar e Prabhakara (2018), Saleem et al. (2017), e Mahnaz et al. (2013), no que se refere à relação entre os antecedentes dos CCO, verificando se as características individuais são, ou não, explicativas dos CCO.

O delineamento ex-post foi adotado no estudo pois as variáveis não foram manipuladas pelo investigador. As características individuais correspondem às variáveis independentes e os CCO correspondem as variáveis dependentes.

3.1. Hipóteses do estudo

Considerando o quadro teórico de referência, formularam-se as seguintes hipóteses:

- H1: A variável “sexo” está correlacionada com significância estatística com os CCO.
- H2: A variável “idade” está correlacionada com significância estatística com os CCO.
- H3: A variável “habilitações académicas” está correlacionada com significância estatística com os CCO.
- H4: A variável “categoria profissional” está correlacionada com significância estatística com os CCO.
- H5: A variável “antiguidade” está correlacionada com significância estatística com os CCO.

3.2. Técnicas de recolha de dados e procedimento

Através do inquérito acedeu-se, no essencial, a um conjunto de informação relacionada com a opinião dos respondentes relativamente aos CCO, nas suas diferentes dimensões, e às características individuais. As perguntas foram formuladas de maneira a inferir a direção causal entre as dimensões de análise.

Para análise dos CCO recorreu-se ao inquérito de Konovsky e Organ (1996) aplicado em contexto nacional por Ribeiro (2009), que na sua análise considerou estatisticamente adequados 17 itens relativos às cinco dimensões do constructo. Foram considerados os 17 itens, numa escala de likert com 5 pontos (1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”): 4 itens da dimensão altruísmo; 3 itens da dimensão cortesia; 3 itens da dimensão conscienciosidade; 4 itens da dimensão desportivismo; 3 itens da dimensão virtude cívica. Relativamente à caracterização sociodemográfica utilizaram-se as seguintes variáveis: sexo, idade, habilitação académica, cargo profissional e antiguidade.

O inquérito foi aplicado após a autorização do presidente da instituição, através da plataforma LimeSurvey. Na aplicação do inquérito, os respondentes foram esclarecidos quanto aos objetivos do estudo, à descrição do procedimento de recolha de informação e ao anonimato e confidencialidade na recolha dos dados e sua análise. As respostas às diferentes secções do inquérito puderam ser registadas pelos participantes, permitindo que fosse concluído em diferentes momentos. Nesse sentido, pode-se considerar que os dados são transversais ao longo do corte, o que torna possível determinar a direção da causalidade. Os dados foram analisados através do programa SPSS/AMOS25.

3.3. Caracterização da amostra

A IES possui cerca de 200 profissionais não-docentes com diferentes categorias: dirigentes superiores, dirigentes intermédios, técnicos superiores, especialistas/técnicos informática, assistentes técnicos e assistentes operacionais.

Dada a natureza inovadora do estudo, em contexto nacional, optou-se por uma amostra de conveniência para obter informações sobre tendências e resultados.

Apesar das suas limitações, principalmente a impossibilidade de generalizar os resultados, o tipo de amostra considerada permite-nos obter informações relevantes quando não existem razões fundamentais que diferenciam os indivíduos da amostra e os que compõem a população total. Neste caso, considerou-se uma instituição e uma amostra com algumas similitudes com a população em algumas variáveis individuais consideradas (e.g., diferentes qualificações educacionais, diferentes funções, diferentes faixas etárias e com diferentes níveis de antiguidade). Por isso, considerou-se que esta amostra não representa um desvio sistemático face à população total e, portanto, não produz resultados distorcidos.

A amostra é constituída por 127 profissionais, correspondendo a uma taxa de resposta de 71,3%. Os inquiridos foram considerados individualmente (não foram agrupados) para assegurar a suposição de observações independentes.

4. Resultados

4.1. Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

A amostra é constituída principalmente por profissionais do sexo feminino (76,4%), entre 40 e 49 anos (51,2%); com licenciatura (36,2%) e o 12º ano de escolaridade (30,7%), assistentes técnicos (38,6%) e técnicos superiores (24,4%), com elevada antiguidade (55,1% estão há mais de 16 anos na instituição) (Tabela1).

4.2. Comportamentos de cidadania organizacional

Para testar a validade interna da escala procedeu-se à *Análise Fatorial de Componentes Principais* a cada um dos três construtos dos CCO. As subescalas dos CCO revelaram os seguintes valores de Alpha de Cronbach: altruísmo ($\alpha = 0,919$), cortesia ($\alpha = 0,816$), conscienciosidade ($\alpha = 0,857$), desportivismo ($\alpha = 0,961$), virtude cívica ($\alpha = 0,890$), sendo de 0,620 o valor para a escala total (Tabela 2).

A consistência interna dos indicadores de cada dimensão da cidadania organizacional foi testada através da confiabilidade composta. Os resultados confirmam que os indicadores se agrupam nas respetivas dimensões. Os indicadores revelam pesos fatoriais dispersos entre 0,577 e 0,889 (Tabela 1).

ALTRUÍSMO	
1. (A) Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos	0,577
2. (A) Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho	0,744
3. (A) Ajuda as pessoas que estiveram ausentes	0,857
4. (A) Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho	0,609
DESPORTIVISMO	
5. (D) Está sempre a queixar-se de assuntos triviais	0,880
6. (D) Mostra má vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização	0,889
7. (D) Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz	0,865
8. (D) Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho	0,844
CORTESIA	
9. (C) Respeita os direitos e regalias das outras pessoas	0,802
10. (C) Evita criar problemas aos outros	0,744
11. (C) Não abusa dos direitos dos direitos e regalias	0,796
CONSCIENCIOSIDADE	
12. (CO) É sempre pontual	0,821
13. (CO) A sua assiduidade está acima da média	0,703
14. (CO) Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho	0,684
VIRTUDE CÍVICA	
15. (VC) Mantém-se informado acerca do que vai acontecendo na organização	0,747
16. (VC) Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização	0,797
17. (VC) Preocupa-se em preservar a imagem da organização	0,787

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

Tabela 1 – Análise fatorial confirmatória sobre a cidadania organizacional

Na dimensão altruísmo destaca-se o indicador “Ajuda as pessoas que estiveram ausentes” (0,857); na dimensão desportivismo destaca-se o indicador “Mostra má vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização” (0,889);

na dimensão cortesia destaca-se o indicador “Respeita os direitos e regalias das outras pessoas” (0,802); na dimensão conscienciosidade destaca-se o indicador “É sempre pontual” (0,821); na dimensão virtude cívica destaca-se o indicador “Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização” (0,797). Saliente-se que apesar da variável 1.(A) “Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos”, da componente altruísmo, ter apresentado valores no limiar do aceitável (0,577), optámos por mantê-la para termos uma abordagem similar ao modelo original, não perdendo informação qualitativa importante para o estudo.

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), de adequação de amostragem e da esfericidade de Bartlett para a escala da cidadania organizacional, apresenta valores de ajuste e revela ótimas variâncias explicadas: KMO (0,916) e esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(136)}=1909.548$; $p<.01$) com variância explicada da escala de 82.38%.

Os dados estão de acordo com o estabelecido por Finney e DiStefano (2013), para quem 2 (assimetria) e 7 (curtose) são os valores máximos permitidos para a análise da normalidade das variáveis incluídas no modelo (Tabela 2).

VARIÁVEIS	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Cidadania Altruísmo	1,00	5,00	3,622	0,9300	-0,790	-0,37
Cidadania Desportivismo	1,00	5,00	2,253	1,2149	0,628	-1,193
Cidadania Cortesia	1,00	5,00	4,013	0,7230	-1,813	3,170
Cidadania Conscienciosidade	1,00	5,00	3,831	0,8064	-0,975	1,386
Cidadania Virtude Cívica	1,00	5,00	3,973	0,7963	-1,891	3,192
Cidadania Geral	1,00	5,00	3,466	0,3838	-1,116	1,773

Tabela 2 – Caraterização das dimensões da cidadania organizacional

Em termos globais, os profissionais desenvolvem CCO (3,466). Analisadas individualmente, o comportamento cortesia é o mais preconizado em termos médios (4,013) enquanto o comportamento de desportivismo é o menos praticado (2,253). Os valores de média de quatro dimensões estão acima do ponto de corte, pelo que se pode afirmar que os profissionais desenvolvem, sobretudo, comportamentos para minimizar, a ocorrência de problemas com os outros (Pourgaz et al., 2015), para assumir uma participação responsável na vida política da organização (Wang & Tasi, 2010), demonstrando elevada dedicação ao trabalho (Ribeiro, 2009) através do desempenho das suas responsabilidades organizacionais para lá dos requisitos de trabalho determinados. Em contrapartida, tendem a ser menos desportivistas, ou seja, menos tolerantes a manifestações exteriores de desconforto provenientes do ambiente organizacional (Pourgaz et al., 2015).

4.3. Relação entre variáveis individuais e cidadania organizacional

Para avaliar a magnitude e direção das associações entre as variáveis – validade convergente dos itens dos instrumentos – recorreu-se ao coeficiente de correlação *r* de Pearson. Constatou-se que apenas algumas das variáveis estão associadas entre si e são

estatisticamente significativas (Tabela 3). Os valores das associações variam entre muito fraco (r entre 0,000 e 0,200), fraco (r entre 0,200 e 0,399), moderado (r entre 0,400 e 0,699) e forte (r entre .700 e 1) (Pestana & Gageiro, 2014).

Pearson Correlation	Sexo	Idade	Antiguidade	Habilita.	Cat.Pr.	C.A.	C.D.	C.C.	C.Co.	C.V.C
Sexo	-									
Idade	-0,020	-								
Antiguidade	-0,134	0,417**	-							
Habilitações	0,056	-0,037	0,076	-						
Cat.Pr.	-0,034	0,012	-0,200*	-0,699**	-					
C.A.	-0,043	0,094	-0,051	0,168	-0,208*	-				
C.D.	0,040	-0,001	0,149*	-0,098	0,069	-0,766**	-			
C.C.	-0,019	0,205*	-0,017	-0,107	0,111	0,417**	-0,417**	-		
C.Co.	0,100	0,167	-0,084	0,079	0,003	0,603**	-0,492**	0,592**	-	
C.V.C.	0,018	0,032	-0,126	0,034	0,007	0,566**	-0,491**	0,598**	0,713**	-
C.O.Geral	0,043	0,195*	-0,002	0,029	-0,027	0,569**	-0,193**	0,698**	0,806**	0,787**

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

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

Legenda: C.A. (C. altruísmo); C.D. (C. Desportivismo); C.C. (C. Cortesia); C.Co. (C. Conscienciosidade); C.V.C. (C. Virtude Cívica); C.O.Geral (C. Organizacional Geral).

Tabela 3 – Correlações entre as variáveis do estudo

Os resultados evidenciam uma correlação positiva muito fraca entre a variável sexo e o CCO, globalmente considerado ($r=0,043$ e $p>0,05$). Em simultâneo, evidenciaram também uma correlação (positiva e negativa) muito fraca entre esta variável e os CCO nas cinco dimensões. Os sujeitos do sexo masculino apresentam, tendencialmente, um estilo de menor cidadania de altruísmo ($r=-0,043$ e $p>0,05$) e de cidadania ($r=-0,019$ e $p>0,05$), demonstrando maior desportivismo ($r=-0,040$ e $p>0,05$), conscienciosidade ($r=-0,100$ e $p>0,05$) e virtude cívica ($r=-0,018$ e $p>0,05$). As relações não são estatisticamente significativas, não se confirmando a hipótese 1. A variável sexo não tem qualquer influência na maior ou menor realização deste tipo de comportamentos, corroborando as investigações de Diricana e Erdilb (2016), Berbaoui, et al. (2015) e Toga et al. (2014).

Verificou-se uma correlação entre a idade e os CCO, confirmando a hipótese 2. Explicitando: existe associação linear fraca, estatisticamente significativa, com a cidadania global ($r=0,195$ e $p<0,05$) e com a cidadania cortesia ($r=0,205$ e $p<0,05$), e associações positivas fracas, não estatisticamente significativas, com o altruísmo, conscienciosidade e virtude cívica. Estes resultados estão em sintonia com Akbar et al. (2019), Bello et al. (2018), Bhatla (2017) e Dwivedi et al. (2015), para quem os níveis de comprometimento são superiores nos profissionais mais velhos.

As habilitações académicas apresentam correlações (positivas e negativas) com os CCO. Constata-se associações lineares positivas baixas, não estatisticamente significativas,

com o CCO geral ($r=0,029$, $p>0,05$), com a cidadania altruísmo, conscienciosidade e virtude cívica ($r=0,168$ e $r=0,079$ e $r=0,034$ com $p>0,05$ respetivamente); e associações lineares negativas baixas, não estatisticamente significativas, com o desportivismo e cortesia ($r=-0,098$ e $r=-0,107$ com $p>0,05$ respetivamente). Não se confirma a hipótese 3. Os resultados contrariam as conclusões de Pavalache-Iliea (2014) e de Mahnaz et al. (2013), corroborando as análises que não identificaram relações significativas entre esta variável e os CCO (Thevi & Prya, 2022; Badawy et al., 2017; Berbaoui et al., 2015).

A categoria profissional revelou possuir uma relação negativa com os CCO, sem significância estatística: profissionais com posições hierárquicas mais altas tendem a ter menos CCO ($r=-0,027$ e $p>0,05$). Especificamente, destaca-se a relação com a cidadania altruísmo – é a única associação estatisticamente significativa ($r=-0,208$ e $p<0,05$), o que sugere que os profissionais com cargos mais altos são menos voluntariosos na ajuda a pessoas com dificuldades e com atividades mais relevantes, corroborando os resultados de Thevi e Prya (2022), Shankar e Prabhakara (2018) e de Mahnaz et al. (2013). Nas demais dimensões os resultados não são estatisticamente significativos, corroborando os resultados obtidos por Badawy et al. (2017). Não se confirma, assim, a hipótese 4 na sua plenitude, mas apenas na dimensão altruísmo – nesta instituição a posição hierárquica apenas influencia o desenvolvimento de comportamentos altruístas.

Os resultados mostram uma associação negativa, muito fraca e sem significância estatística, com a variável antiguidade ($r=-0,002$ e $p>0,05$). Em termos gerais, os profissionais não-docentes não preconizam diferentemente CCO em função do tempo de serviço na organização. Apenas a dimensão desportivismo ($r=-0,149$ e $p<0,05$) apresenta uma associação positiva e estatisticamente significativa com os CCO, o que revela que os profissionais com mais tempo na organização tendem a manifestar mais tolerância face a alguns aspetos mais problemáticos, sobrevalorizando os aspetos positivos da organização, o que está na linha do apresentado por Thevi e Prya (2022), Bello et al. (2018) Shankar e Prabhakara (2018), Mahnaz et al. (2013) e Bhatla (2017). Não se confirma plenamente a hipótese 5, podendo inferir-se que, com exceção da dimensão desportivismo, a antiguidade na organização não influencia a prática de CCO.

5. Conclusões

Os profissionais não-docentes desta IES manifestam CCO elevados, sobretudo nas dimensões cortesia, virtude cívica e conscienciosidade. São profissionais que procuram preservar a relação com os outros, prevenindo conflitos, e assumem-se como cidadãos organizacionais com elevados níveis de comprometimento.

Apesar de manifestarem diferentes tipos, e níveis, de CCO, os profissionais não-docentes apresentam principalmente CCO de cortesia. Paralelamente, apesar da cidadania organizacional globalmente considerada apresentar apenas uma correlação com significância estatística com a variável idade, quando analisados especificamente os tipos de CCO (altruísmo, desportivismo, cortesia) a maior ou menor tendência para o desenvolvimento de alguns destes comportamentos encontra evidência na relação que estabelece com algumas das variáveis individuais (e.g. categoria profissional, antiguidade, idade).

A partir desta investigação conclui-se que as IES obterão mais vantagens e melhores resultados, quando os seus gestores definirem e operacionalizarem políticas assentes na gestão do comportamento organizacional que considerem as suas características individuais.

Dado tratar-se de um estudo especificamente direcionado para um único caso, com utilização de uma única técnica de recolha de informação e uma amostra relativamente pequena, não é possível generalizar os resultados.

Esta área de investigação representa um campo alargado para a realização de outros estudos. Dada a pertinência e a natureza complexa desta área de estudo, sugere-se a realização de outras investigações de natureza longitudinal, com amostras mais robustas, em IES do subsistema politécnico e universitário.

Funding: Este artigo é financiado pelo Instituto Politécnico de Setúbal (IPS).

Referências

- Akbar, F., Ahmad, I., Ali, Z., & Naz, A. (2019). Assessing the Effect of Demographic Variables on Organizational Citizenship Behavior & Organizational Justice. *Clinical Social Work and Health Intervention*, 10(2), 7-18. https://doi.org/10.22359/cswhi_10_2_01
- Badawy, T., Trujillo-Reyes, J., & Magdy, M. (2017). The Demographics' Effects on Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: Evidence from Egypt and Mexico. *Business and Management Research*, 6(1), 28-41. <https://doi.org/10.5430/bmr.v6n1p28>
- Bello, B., Opele, A., & Orukotan, C. (2018). Demographic Factors and Organizational Citizenship Behavior in the Wire and Cable Industry in Southwestern Nigeria. *The Pacific Journal of Science and Technology*, 19(2), 168-179.
- Berbaoui, K., Slimani, I., & Sadek, Z. (2015). The Relationship between Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behavior in the National Company for Distribution of Electricity and Gas. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Management*, 2(6), 8-11. Available at www.ijirem.org
- Bhatla, B. (2017). The Effect of Demographics variables on the Organizational Citizenship Behavior of employees in Finance sector with special reference to Banking sector in Lucknow. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(4), 152-160. Available at <https://core.ac.uk/download/pdf/229687936.pdf>
- Bhatla, B. (2013). Organizational citizenship behavior of faculties in private engineering colleges' w.e.f. Lucknow. *International Journal of Management*, (3)1, 116-123. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:155071459>
- Cordeiro, J., Xara-Brasil, D., Carvalho, L.C., & Pardal, P. (2023). Gestão de Competências e Níveis de Proficiência: estudo empírico sobre os comerciantes dos mercados municipais de produtos frescos. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, N.º E/60, 07/2023, pp. 1-14. ISSN: 1646-9895. Available at <http://www.risti.xyz/issues/ristie60.pdf>

- Diricana, A., & Erdilb, O. (2016). An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 351-360. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.043>
- Dwivedi, S., Kaushik, S., & Luxmi (2015). Organizational Citizenship Behaviors and Demographic Variables of Employees in Indian Business Process Outsourcing (BPO). *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 39-57. Available at <https://ssrn.com/abstract=2659048>
- Finney, S. & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation models. In G. R. Hancock and R. O. Mueller (Ed.), *A second course in structural equation modeling*, (439-492), (2nd Edition). Publisher: Information Age.
- Konovsky, M., & Organ, D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)
- Mahnaz, M., Mehdi, M., Jafar, K., & Abbolghasem, P. (2013). The Effect of Demographic Characteristics on Organizational Citizenship Behavior in the Selected Teaching Hospitals in Tehran. *African Journal of Business Management*, 7(34), 3324-3331. <https://doi.org/10.5897/AJBM2013.7117>
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pavalache-Illea, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 127, 489-493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.296>
- Pourgaz, A., Naruei, A., & Jenaabadi, H. (2015). Examining the relationship of organizational citizenship behavior with organizational commitment and equity perception of secondary school administrators. *Psychology*, 6(6), 800-807. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.66079>
- Ribeiro, N. (2009). *Virtuosidade organizacional, empenhamento e CCO* (Tese de Doutoramento em Gestão Industrial). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Saleem, A., Nisar, Q., & Imran, A. (2017). Organization citizenship behaviour, psychological empowerment, and demographic characteristics: Teachers' perspective. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(7), 129-135. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.07.019>
- Shankar, U., & Prabhakara, R. (2018). Demographic factors and organizational citizenship behavior: as of the public sector companies in India. *International Journal of Management and Development Studies*, 7(1), 7-13.
- Tamunomiebi, M., & Onah, G. (2019). Organizational citizenship behaviour: A critical review of its development in a diversity driven workplace. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(1), 41-60.

- Thevi e Prya (2022). Examining the Influence of the Demographic Variables on Organizational Citizenship Behavior Levels among Bank Employees in Madurai District. *International Journal of Management*, 9(3), 11-16. <https://doi.org/10.34293/management.v9i3.4429>
- Toga, R., Khayundi, D., & Mjoli, T. (2014). The Impact of Organisational Commitment and Demographic Variables on Organisational Citizenship Behaviour. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(2), 643-650. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n2p643>
- Velickovska, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior – Definition, Determinants and Effects. *Engineering Management*, 3(1), 40-51.
- Wang, W., & Tasi, Y. (2010). The relationships between organizational citizenship behavior, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 21, 64-74. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2010.03375.x>