

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DE
COMPORTAMENTO DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL (ALTRUISMO, CIVISMO E
CINISMO) NO DESEMPENHO INDIVIDUAL**

DÉBORA MARGARIDA CAMACHO LERENO

JUNHO – 2016

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DE
COMPORTAMENTO DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL (ALTRUISMO, CIVISMO E
CINISMO) NO DESEMPENHO INDIVIDUAL**

DÉBORA MARGARIDA CAMACHO LERENO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES
LOPES HENRIQUES**

JUNHO - 2016

RESUMO

O presente estudo aborda a influência de diferentes condições, isto é, das variáveis demográficas (antiguidade, escolaridade, idade e género) e das dimensões de comportamento de cidadania organizacional (comportamento altruísta, comportamento cívico e comportamento cínico), no desempenho individual. Baseia-se em dados recolhidos através de um inquérito *online* realizado a 47 colaboradores da Cintra Portugal e usa o método *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)*. De forma global, as soluções intermediárias apresentam níveis de cobertura e de consistência adequados tendo em conta a variável de resultado (desempenho individual). Os resultados mostram semelhanças e diferenças nas configurações de condições suficientes que conduzem à presença e ausência do desempenho individual entre os conjuntos de dados (chefias, subordinados e empresa – composta pelas chefias e subordinados). Verifica-se que, de um modo geral, quer seja pela ausência quer seja pela presença, para o *outcome* presença de desempenho individual e para o *outcome* ausência de desempenho individual, todas as condições são relevantes, com especial ênfase para os comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, constata-se que quando é realizado um estudo individual para cada uma das condições demográficas, as condições de comportamento de cidadania organizacional alteram-se. Por fim, quer o modelo que considera todas as condições quer o modelo que considera os comportamentos de cidadania organizacional e apenas uma condição demográfica demonstram uma importância relativa superior das condições comportamento altruísta e comportamento cívico para alcançar o desempenho individual.

Palavras-chave: comportamento cínico, comportamento cívico, comportamento altruísta, comportamento de cidadania organizacional, desempenho individual, Cintra Portugal, *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)*

ABSTRACT

This study addresses the influence of different conditions, ie, demographic variables (length of service, education, age and gender) and the dimensions of organizational citizenship behavior (altruistic behavior, civic behavior and cynical behavior) on individual performance. It's based on data collected through an online survey of 47 employees of Cintra Portugal and uses the fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis method (fsQCA). Globally, the intermediate solutions have adequate coverage and consistency levels in regarding the outcome variable (individual performance). The results show similarities and differences in terms of the configurations of sufficient conditions that lead to the presence and absence of individual performance in the data sets (supervisors, subordinates, and company - composed of the supervisors and subordinates) highlighting cynical behavior and altruistic behavior conditions. It is observed that, in general, whether by absence or presence, for the outcome presence of individual performance as for the outcome absence of individual performance, all the conditions are relevant, with a special emphasis on organizational citizenship behaviors. In addition, it is observed that when an individual study is carried out for each of the demographic conditions, the conditions of organizational citizenship behavior change. Finally, either the model that considers all conditions or the model that considers organizational citizenship behaviors and only a demographic condition demonstrates a higher relative importance of the altruistic behavior and the civic behavior conditions to achieve individual performance.

Keywords: cynical behavior, civic behavior, altruistic behavior, organizational citizenship behavior, individual performance, Cintra Portugal, fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)

AGRADECIMENTOS

In memoriam

Dedico a dissertação de mestrado à minha avó Luciana e à minha tia Milú por tudo o que fizeram por mim. Estou eternamente grata.

Agradeço à minha família e a todos os meus amigos que nunca me faltam.

Agradeço ao professor Paulo Lopes Henriques por toda a ajuda e paciência.

Agradeço à Cintra Portugal e, em especial, à melhor chefe do mundo Vyolaine Flavier pela colaboração.

LISTA DE ABREVIATURAS

CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
DI	Desempenho Individual
<i>fsQCA</i>	<i>fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis</i>

ÍNDICE

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	2
2.1. Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)	2
2.1.1. Conceitos semelhantes	3
2.1.2. Dimensões	3
2.1.3. Variáveis demográficas	4
2.2. Desempenho Individual (DI).....	5
2.3. Relação entre CCO e DI.....	7
2.4. Questões de investigação	8
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	8
3.1. Descrição da amostra.....	8
3.2. Instrumento.....	9
3.3. <i>Qualitative Comparative Analysis (QCA)</i>	11
3.4. Variáveis em estudo.....	12
3.5. Calibração	12
CAPÍTULO IV - RESULTADOS	13
4.1. Análise das condições necessárias.....	13
4.2. Análise das condições suficientes.....	14
4.3. Análise da ausência do resultado.....	16
4.4. Análise dos efeitos das variáveis demográficas	18
4.4.1. Análise das condições suficientes	18
4.4.2. Análise da ausência do resultado	22
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO, CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	25
5.1. Discussão.....	25
5.2. Conclusão	31
5.3. Limitações e recomendações.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXO I - INSTRUMENTO	37
ANEXO II – TABELAS ESTATÍSTICAS	40

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Amostra - Chefias	9
Tabela 2 – Amostra - Subordinados	9
Tabela 3 – Amostra - Empresa	9
Tabela 4 – Calibração - Chefias	12
Tabela 5 – Calibração – Subordinados	12
Tabela 6 – Calibração – Empresa	13
Tabela 7 – Condições necessárias	14
Tabela 8 – Resumo de todos os modelos de DI	26
Tabela 9 – Resumo de todos os modelos de ~DI	29
Tabela 10 - Modelo: $DI = f(ccin, cciv, calt, \mathbf{ant}, \mathbf{esc}, \mathbf{ida}, \mathbf{gen})$	40
Tabela 11 - Modelo: $DI = f(\mathbf{ant}, ccin, cciv, calt)$	41
Tabela 12 - Modelo: $DI = f(\mathbf{esc}, ccin, cciv, calt)$	42
Tabela 13 - Modelo: $DI = f(\mathbf{ida}, ccin, cciv, calt)$	43
Tabela 14 - Modelo: $DI = f(\mathbf{gen}, ccin, cciv, calt)$	44
Tabela 15 – Modelo: $\sim DI = f(ccin, cciv, calt, \mathbf{ant}, \mathbf{esc}, \mathbf{ida}, \mathbf{gen})$	45
Tabela 16 - Modelo: $\sim DI = f(\mathbf{ant}, ccin, cciv, calt)$	46
Tabela 17 - Modelo: $\sim DI = f(\mathbf{esc}, ccin, cciv, calt)$	47
Tabela 18 - Modelo: $\sim DI = f(\mathbf{ida}, ccin, cciv, calt)$	48
Tabela 19 - Modelo: $\sim DI = f(\mathbf{gen}, ccin, cciv, calt)$	49

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Conhecer os CCOs dos colaboradores é um elemento fundamental para qualquer organização, pois estes comportamentos encontram-se entre as variáveis que influenciam a eficácia individual e organizacional (Rego, 2000).

Os CCOs são comportamentos que resultam do compromisso voluntário de um individuo numa organização que não fazem parte das suas tarefas contratuais.

Neste sentido, este trabalho visa, com base na revisão literária de CCO e de DI, analisar a influência das variáveis demográficas (antiguidade, escolaridade, idade e género) e das dimensões de CCO (comportamento altruísta, comportamento cívico e comportamento cínico) no DI dos colaboradores da Cintra Portugal (empresa em que a autora exerce funções) e perceber quais as mais relevantes, utilizando o método *fsQCA*. O principal contributo deste estudo é a Cintra Portugal conhecer que comportamentos deve promover nos seus colaboradores.

Este estudo apresenta dois aspetos diferenciadores. O primeiro é que analisa comparativamente as semelhanças e diferenças nas condições que conduzem à presença e à ausência do DI entre os três grupos em estudo (chefias, subordinados e empresa). O segundo é que é a primeira vez (tanto quanto é do conhecimento da autora) que numa dissertação de mestrado é utilizado o método *fsQCA*.

Relativamente à estrutura, esta investigação encontra-se dividida em cinco capítulos: o primeiro é a presente introdução, onde apresentamos o objetivo do estudo; o segundo apresenta uma revisão da literatura, relacionando os conceitos em análise (CCO e DI); o terceiro explica a metodologia utilizada; o quarto analisa os resultados obtidos; e por último, o quinto capítulo apresenta a discussão dos resultados, conclusões, limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)

A definição inicial mais usada de CCO é a de Organ em 1988 (*cit in* Organ, 1997:86), considerado o pioneiro no estudo deste conceito: “comportamento individual que é discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização”. Isolemos, para melhor análise as três características principais: (1) discricionariedade – comportamentos que não são prescritos em papel e que não constam nos termos do contrato entre o indivíduo e a organização, tratando-se de ações que resultam de uma escolha livre e pessoal (Organ, 1997); (2) não recompensa formal - comportamentos que não são objeto de qualquer forma de retribuição ou compensação; (3) eficácia organizacional - comportamentos que promovem e ampliam o desempenho da organização.

Contudo, os críticos têm colocado em causa os aspetos chave “discricionariedade” e “não recompensa formal”. Em resposta às críticas, Organ (1997:89) observou, que “devido ao *downsizing*, achatamento de hierarquias, trabalho em equipa, organizações flexíveis, os cargos tais como os papéis, estão em mutação”. Basicamente o argumento usado é que uma vez que as funções ao longo do tempo deixaram de ser um conjunto bem definido de tarefas e responsabilidades tornaram-se ambíguas e com esta evolução tornou-se mais complexo definir o que é discricionariedade. Além disso, Organ (1997) também deixou cair o atributo da “não recompensa formal”, já que dados empíricos evidenciaram que as expectativas de recompensa detêm poder explicativo significativo dos CCO. Estes estudos contrariaram a definição inicial de CCO do autor que referia que o CCO não era direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal. Por conseguinte, Organ (1997) redefiniu o CCO, mantendo apenas o atributo da eficácia e baseando-se no conceito de desempenho contextual de Borman e Motowidlo (1993, *cit in* Organ, 1997) passou a considerar os CCOs como “contribuições para a manutenção e melhoria do contexto social e psicológico que suportam o desempenho da tarefa” (Organ, 1997:91). A nova definição apresentada por Organ em 1997 trouxe três vantagens para a clarificação do conceito que foram sumariadas por Podsakoff *et al.* (2014): está alinhada

com a definição de desempenho contextual de Borman e Motowidlo (1993), os CCOs deixam de ser considerados discricionários e é evitada a questão da não recompensa formal.

2.2.1 Conceitos semelhantes

Ao longo dos últimos anos vários investigadores conceberam conceitos semelhantes ao de CCO, tais como desempenho contextual, comportamento organizacional pró-social e comportamento extra papel. De todos eles, o conceito de desempenho contextual é aquele que mais se aproxima de CCO e aquele que tem sido mais insistentemente comparado. O desempenho contextual é definido como o conjunto de “comportamentos que apoiam não tanto o *core* técnico em si, mas sobretudo o ambiente organizacional, social e psicológico no qual o *core* técnico deve funcionar” (Borman e Motowidlo, 1993, *cit in* Organ, 1997:90). O CCO também tem sido comparado com o comportamento organizacional pró-social. Brief e Motowidlo (1986) definem este conceito como comportamento realizado na organização que visa melhorar o bem-estar de outra pessoa, mas que, ao contrário de CCO, poderá não estar relacionado com o trabalho. Refira-se também e para finalizar, o conceito de comportamento extra papel apresentado inicialmente por Van Dyne, Cummings e Mclean-Parks (1995, *cit in* Organ, Podsakoff e MacKenzie, 2006) e que Organ *et al.* (2006:33) viria a definir como “comportamento que vai para além das expectativas da função”.

2.2.2 Dimensões

Numa das primeiras conceptualizações, Smith, Organ e Near (1983) propuseram duas dimensões para medir o CCO: altruísmo e obediência organizacional. Mais tarde (1988), Organ acrescentou três dimensões, resultando num modelo de cinco dimensões: altruísmo, conscienciosidade (anteriormente designada de obediência organizacional), cortesia, virtude cívica e desportivismo. Procuremos caracterizar cada uma delas. **Altruísmo** refere-se a ações orientadas para a ajuda a um colega num problema ou tarefa. Conscienciosidade consiste em comportamentos que indicam que os colaboradores aceitam e aderem a regras, regulamentos e procedimentos da organização (exemplos: não faltar ou então não fazer pausas que consumam muito tempo). Cortesia são as ações que visam prevenir conflitos com os outros no trabalho (exemplos: perguntar aos colegas se querem

café ou fazer cópias extra para um colega). **Virtude cívica** é caracterizada pelos comportamentos que indicam envolvimento e participação responsável do colaborador na vida coletiva da organização (exemplos: participar nas reuniões ou defender políticas da organização). Desportivismo consiste na tolerância por parte do colaborador face a inconvenientes inevitáveis e imposições sem queixas constantes.

O **cinismo** constitui outra dimensão relevante e consiste, segundo Wilkerson (2002, *cit in Wilkerson et al*, 2008:2274), numa “atitude negativa em relação a uma organização e para com os seus procedimentos, processos e gestão, que se baseia na convicção de que estes elementos são desfavoráveis para os interesses do empregado”. O cinismo implica uma visão tendenciosa contra alguns grupos de pessoas, desconfiança pelas instituições sociais, desrespeito dos meios éticos para alcançar um fim, e uma visão negativa da natureza humana, que é facilmente corrompida pelo poder (Aqueveque *et al*, 2010). O cinismo encontra-se positivamente correlacionado com a baixa confiança interpessoal (McCrae, 2002, *cit in Aqueveque et al*, 2010).

2.2.3 Variáveis demográficas

Muitos estudos procuram analisar a relação entre os CCOs e as variáveis demográficas. No que diz respeito à antiguidade, no estudo de Nwankwo *et al.* (2013) constatou-se que esta variável não tem influência significativa nos CCOs. Também o estudo de Mishra *et al.* (2010) mostra que a antiguidade não prevê os CCOs e Podsakoff *et al.* (2000) refere que não existe correlação entre os CCOs e a antiguidade. Isto é, nada indica que o aumento do número de anos de trabalho numa empresa conduza o colaborador ao aumento dos CCOs. Quanto à escolaridade, Mohammad Amin *et al.* (2013, *cit in Uzonwanne*, 2014) no seu estudo não conseguiram encontrar uma relação significativa entre escolaridade e os CCOs. Yaghoubi *et al* (2010, *cit in Uzonwanne*, 2014) no seu estudo também constataram que a escolaridade não tem relação com os CCOs. No entanto, outro estudo realizado concluiu que existe uma relação negativa significativa entre os CCOs e a escolaridade (Dolan *et al*, 2013, *cit in Uzonwanne*, 2014). Além disso, Nadiri & Tanova (2010, *cit in Uzonwanne*, 2014) mostraram que a escolaridade tem uma relação positiva e significativa com os CCOs, isto é, a um aumento da escolaridade corresponde um aumento dos CCOs. Relativamente à idade, de acordo com Ng e Feldman (2008, *cit in Nasir et al.*, 2011) constatou-se que apresenta relações significativas e positivas com

os CCOs. No entanto, segundo Daskin (2013) a idade e os CCOs não apresentam relação. Por fim, no que toca ao género, comportamentos femininos dizem respeito à orientação interpessoal e ao foco na preocupação com os outros, enquanto comportamentos masculinos são associados a comportamentos mais agressivos e independentes (Spence & Helmreich, 1980). Desta forma, pesquisas recentes sugerem que as mulheres são mais propensas de apresentar comportamentos altruístas, enquanto os homens são mais propensos apresentar comportamentos cívicos (Farrell *et al.*, 2007). No entanto, Podsakoff *et al.* (2000) constataram que o género não estava relacionado com os CCOs.

Sumário:

CCO é definido como a vontade de um colaborador para participar independentemente das suas obrigações e recompensas, contribuindo para a eficácia organizacional. Existem alguns conceitos semelhantes, nomeadamente: desempenho contextual, comportamento organizacional pró-social e comportamento extra papel. CCO tem sido considerado multidimensional, sendo que destacamos as seguintes dimensões para o nosso estudo: altruísmo, virtude cívica e cinismo. No que respeita à relação entre as variáveis demográficas e os CCOs escolhemos estudar as seguintes variáveis: antiguidade, idade, escolaridade e género. Face ao exposto, e tendo em conta que o CCO contribui para a eficácia organizacional faz sentido estudar o conceito de DI.

2.2. Desempenho Individual (DI)

O DI é considerado um elemento central para a psicologia organizacional (Austin e Villanova 1992; Campbell 1990; Murphy e Cleveland 1995; Schmidt e Hunter 1992, *cit in* Viswesvaran, 2000). É útil para melhorar algumas práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente: o processo de seleção de colaboradores ao basear-se na premissa de selecionar a partir de um conjunto de candidatos que são suscetíveis de ter um melhor desempenho em determinado trabalho (em comparação com aqueles que não são selecionados); programas de formação ao serem projetados para melhorar o desempenho no trabalho; avaliações dos indivíduos ao serem realizadas para identificar os pontos fortes e fracos dos mesmos, com o objetivo de elaborar programas de formação, bem como com o objetivo de tomar decisões de posicionamento ideal (Guion, 1998, *cit in* Viswesvaran, 2000). Posto isto, é importante saber o que este conceito implica (Viswesvaran e Ones, 2000).

Muitas definições de DI têm sido apresentadas. Campbell (1990) descreveu o DI como uma variável individual, diferenciando assim o DI do desempenho organizacional. Acrescentou ainda que o DI é considerado comportamento e diferenciou este conceito de resultados. Para este autor os resultados resultam parcialmente do DI, mas também resultam de outros fatores, isto é, há mais fatores que determinam os resultados individuais do que apenas os comportamentos e ações de um colaborador. Além disso, Campbell (1990) refere que o DI deve ser relevante para os objetivos organizacionais.

Motowidlo, Borman e Schmidt (1997) definem o DI como o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais executados por um colaborador num intervalo de tempo padrão. Os autores sugerem vários pressupostos que levam à definição anterior, nomeadamente a ideia de que o desempenho é comportamental, episódico, avaliativo e multidimensional e distinguem comportamento, desempenho e resultados. O comportamento é o que as pessoas fazem durante o trabalho, o desempenho é o comportamento que pode ser avaliado como positivo ou negativo para a eficácia individual e organizacional e os resultados são estados ou condições de pessoas ou coisas que são alterados pelo desempenho e, conseqüentemente, contribuem ou prejudicam a realização dos objetivos organizacionais.

Para Viswesvaran e Ones (2000), o DI refere-se a um conjunto de ações, comportamentos e resultados que os colaboradores demonstram e realizam, contribuindo para atingir as metas organizacionais.

O desempenho pode ser dividido em desempenho da tarefa e desempenho contextual (Borman e Motowidlo, 1993). O desempenho contextual inclui: CCOs e comportamentos contraproducentes (Viswesvaran *et al.*, 1996).

Comportamentos contraproducentes são comportamentos que têm um valor negativo para a eficácia organizacional, sendo definidos como ações voluntárias dos colaboradores com vista a contornar os objetivos da organização (Sackett *et al.*, 2001, *cit in* Anderson *et al.*, 2001). Desta forma, ao comparar-se a definição de CCO com comportamentos contraproducentes constata-se que estes constructos são opostos, uma vez que o primeiro beneficia a organização e o segundo prejudica-a.

Sumário:

O DI, como referido anteriormente, é o conjunto de ações, comportamentos e resultados que os empregados demonstram e realizam, contribuindo para atingir os objetivos organizacionais (Viswesvaran e Ones, 2000) – definição adotada para a análise dos

resultados desta investigação. Para além disso, segundo Boorman e Motowidlo (1993) este conceito compreende o desempenho da tarefa e o desempenho contextual, onde se inclui os CCOs. Face ao exposto, faz sentido estudar a relação entre CCO e DI.

2.3. Relação entre CCO e DI

Podsakoff *et al.* (2000) constataram que os CCOs contabilizados exclusivamente explicavam 42,9% da variância na gestão das avaliações de desempenho. Além disso, verificaram que o altruísmo estava significativamente relacionado com a avaliação de desempenho em oito dos dez estudos em que foi incluído, a conscienciosidade nos três estudos em que foi incluída, a virtude cívica em seis dos oito estudos em que foi incluída, e o desportivismo estava relacionado em cinco dos oito estudos em que foi incluído.

Podsakoff *et al.* (2009) confirmaram que os CCOs têm uma relação positiva sobre a gestão de avaliações de desempenho e julgamentos sobre recompensas, isto é, as chefias tendem a retribuir fornecendo avaliações de desempenho mais elevadas e maiores recompensas organizacionais aos colaboradores que apresentam CCOs, o que significa que os CCOs são considerados como parte do DI no momento em que as chefias realizam as avaliações de desempenho.

Podsakoff e MacKenzie (1994, *cit in Organ et al.*, 2006) no seu estudo descobriram que a virtude cívica e o desportivismo estavam significativamente relacionados com as vendas. Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997, *cit in Organ et al.*, 2006) constataram que o altruísmo estava significativamente relacionado com a qualidade do produto. MacKenzie, Podsakoff e Ahearne (1996, *cit in Organ et al.*, 2006) verificaram que a virtude cívica e altruísmo estavam significativamente relacionados com as vendas da equipa. Walz e Niehoff (2000, *cit in Organ et al.*, 2006) descobriram que o altruísmo estava significativamente relacionado com a eficiência operacional, satisfação do cliente e qualidade do desempenho e que estava correlacionado negativamente com a comida desperdiçada. Koys (2001, *cit in Organ et al.*, 2006) descobriu que os CCOs estavam correlacionados de forma positiva com os lucros.

Podsakoff *et al.* (2009) verificaram que os CCOs estavam positivamente relacionados com a eficácia individual e organizacional, o que confirma a definição inicial de Organ (1988) que referia que uma das características chave dos CCOs era o seu contributo positivo para a eficácia organizacional.

2.4. Questões de investigação

Face ao exposto, a questão principal desta dissertação é: O que influencia (CCOs e variáveis demográficas) o DI?

Esta questão encontra-se dividida em duas subquestões: 1) Que variáveis demográficas ou conjuntos de variáveis (Condições Causais) influenciam o DI?; 2) Que dimensões de CCO ou conjuntos de dimensões (Condições Causais) influenciam o DI?

Escolhemos apenas estudar as dimensões de CCO altruísmo, civismo e cinismo porque Henriques *et al.* (2014), sendo Henriques orientador da presente dissertação, utilizou apenas estas dimensões num estudo que realizou aplicado ao setor público e privado.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1. Descrição da amostra

Os dados da amostra dizem respeito aos colaboradores da Cintra Portugal. A Cintra faz parte do Grupo Ferrovial e é um dos principais líderes no desenvolvimento privado de infraestruturas no mundo, tanto pelo número de projetos como pelo volume de investimentos. Gere na totalidade 26 Concessões que somam mais de 2.050 Kms de autoestradas. Em Portugal, a Cintra gere 3 concessões e uma operadora, às quais a Sucursal, baseada em Lisboa, presta apoio técnico.

O resumo dos elementos estatísticos da amostra é apresentado nas tabelas 1, 2 e 3 para as chefias, subordinados e empresa respetivamente. Comparando a tabela 1 (chefias) e a tabela 2 (subordinados) verifica-se que existe um equilíbrio no número de respostas dadas por ambos os grupos em estudo, 23 respostas para o caso das chefias e 24 respostas para o caso dos subordinados. Além disso, constata-se que tanto para as chefias como para os subordinados existe uma percentagem superior de respostas do género feminino, 52,17% para o caso das chefias e 58,33% para o caso dos subordinados. Quanto à média de idade, existe uma diferença mínima entre os dois conjuntos, a idade média para as chefias são 40 anos, enquanto para os subordinados são 39 anos. Relativamente à escolaridade, a diferença entre a escolaridade média entre os dois conjuntos é significativa (17 anos para as chefias e 13 anos para os subordinados). Por último, no que respeita à antiguidade, para o caso das chefias a antiguidade média é de 10 anos e para os subordinados é de 8 anos. Importa referir que os subordinados questionados faziam parte dos quadros médios da empresa, técnicos e administrativos.

Tabela 1: Amostra - Chefias

Chefias			
N = 23	Feminino	Masculino	
Género	52,17%	47,83%	
Condições	Idade	Escolaridade	Antiguidade
Média	40	17	10
DP	5,39	1,92	4,38
Mínimo	26	12	3
Máximo	53	21	18

Fonte: a autora

Tabela 2: Amostra - Subordinados

Subordinados			
N= 24	Feminino	Masculino	
Género	58,33%	41,67%	
Condições	Idade	Escolaridade	Antiguidade
Média	39	13	8
DP	8,64	2,54	5,1
Mínimo	24	9	0
Máximo	57	17	14

Fonte: a autora

Tabela 3: Amostra - Empresa

Empresa			
N=47	Feminino	Masculino	
Género	55,32%	44,68%	
Condições	Idade	Escolaridade	Antiguidade
Média	40	15	9
DP	7,27	2,81	4,85
Mínimo	24	9	0
Máximo	57	21	18

Fonte: a autora

3.2. Instrumento

O instrumento aplicado consistiu num questionário (anexo I) composto por três partes e elaborado com base na revisão da literatura, onde foram colocadas 39 questões no total.

A primeira parte do questionário diz respeito às dimensões de CCO: Comportamento Altruísta, Comportamento Cívico e Comportamento Cínico e é utilizada uma escala de 25 itens baseada em Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990) e usada uma escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A escala de Podsakoff *et al.* (1990) foi adaptada para o contexto português por Henriques *et al.* (2014), num estudo aplicado ao setor público e privado onde foram definidas três dimensões: comportamento altruísta, comportamento cívico e comportamento cínico. Da questão a) à questão e) é analisada a dimensão comportamento altruísta, da questão f) à questão t) é analisada a dimensão comportamento cívico e as restantes questões analisam a dimensão comportamento cínico. Para este estudo foram apurados os seguintes valores de *Alfa de Cronbach*: 0,676 (comportamento altruísta), 0,783 (comportamento cívico) e 0,802 (comportamento cínico).

A segunda parte do questionário diz respeito ao DI (variável de resultado) e são utilizados os 8 itens da escala de Visversweran, Ones e Schmidt (1996) e usada uma escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos, que varia entre 1 (pior que os outros) e 5 (o melhor nesta atividade). A escala de Visversweran *et al.* (1996) foi adaptada igualmente para o contexto português por Henriques *et al.* (2014), num estudo aplicado ao setor público e privado. Para este estudo o DI apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,934.

Na primeira e segunda parte do questionário os coeficientes de *Alfa de Cronbach* são superiores a 0,60 o que significa que apresentam fiabilidade aceitável (Marôco, 2003).

Na terceira parte foram incluídas as variáveis demográficas: Género, Idade, Escolaridade e Antiguidade.

Este questionário foi divulgado através de email pela autora e alojado na plataforma *Survey Monkey* em Abril de 2016. Foi enviado a 68 colaboradores e foram obtidos 50 questionários, sendo que apenas 47 foram considerados válidos, pois 3 questionários encontravam-se incompletos. A obrigatoriedade das respostas não foi autorizada pela direção de recursos humanos. Tendo por base Podsakoff *et al.* (2003), aquando da realização do questionário foi garantido o anonimato dos inquiridos no sentido de aumentar a vontade de participação e a honestidade das respostas obtidas, reduzindo assim o enviesamento dos resultados.

3.3. *Qualitative Comparative Analysis (QCA)*

Neste trabalho utilizou-se a técnica de análise de dados comparativa qualitativa QCA desenvolvida por Charles Ragin em 1987 com o objetivo de verificar que conclusões lógicas os conjuntos de dados suportam. O QCA em primeiro lugar realiza uma contagem e enumera todos os tipos de casos de combinações de variáveis potenciais que ocorrem na amostra e depois aplica regras de inferência lógica para determinar que inferências descritivas ou implicações a amostra suporta, utilizando a lógica matemática booleana.

Esta técnica apresenta vantagens face a técnicas estatísticas tradicionais, nomeadamente: ao contar e enumerar todos os tipos de casos de combinações de variáveis potenciais auxilia na seleção dos casos que precisam de ser estudados a partir de um conjunto de dados para se testar uma determinada hipótese ou levar a inferências; realiza inferências causais maximizando o número de comparações que possam ser realizadas entre os casos em investigação em amostras de número mais reduzido (exigindo um N da amostra menor do que noutras técnicas estatísticas); permite identificar vários caminhos causais que podem não ser verificados através de análise estatística.

No entanto, esta técnica apresenta alguns problemas, nomeadamente: sendo uma técnica lógica e não estatística as variáveis apenas podem apresentar dois valores; não permite avaliar a relação entre variáveis independentes.

Neste trabalho utilizou-se a técnica *fuzzy-set (fsQCA)*, *software* versão 2.5. Esta metodologia combina “condições casuais” e o “resultado” (Ragin, 2000). Em comparação com outras técnicas estatísticas tradicionais, segundo Rihoux e Ragin (2009), podemos referir que esta técnica não considera certos pressupostos básicos como: causalidade permanente, uniformidade de efeitos casuais, homogeneidade da unidade, aditividade, e simetria casual. Fiss (2011) considera que esta técnica apresenta três vantagens: (1) permite a conjunção de condições, isto é, diferentes atributos levam a um resultado; (2) permite a equifinidade, ou seja, configurações de condições alternativas podem conduzir ao mesmo resultado; (3) permite a assimetria, isto significa que as condições causais da presença de um resultado podem diferir das condições causais da sua ausência. Meyer, Tsui e Hinings (1993), referem que as variáveis podem estar causalmente relacionadas numa configuração e podem não estar relacionadas ou inversamente relacionadas noutras configurações.

3.4. Variáveis em estudo

Com a intenção de se entender quais as condições que conduzem ao DI foram estudadas as seguintes condições causais: Género (Gen); Idade (Ida); Escolaridade (Esc); Antiguidade (Ant); Comportamento Altruísta (CAlt); Comportamento Cívico (CCiv); Comportamento Cínico (CCin), sendo que as primeiras quatro condições são referentes a variáveis demográficas e as restantes são relativas a dimensões de CCO.

Neste trabalho, tanto a presença do resultado (DI), como a sua ausência (~ DI, sendo que “~” significa ausência) são analisadas, bem como são examinados individualmente cada um dos grupos em estudo – chefias, subordinados e empresa.

3.5. Calibração

Os dados foram calibrados para que resultem em valores de pertença entre 0 e 1, sendo que 0 significa não pertença plena, 1 indica pertença plena e 0,49 é o ponto de cruzamento (Ragin, 2008). As tabelas 4, 5 e 6 mostram os valores de calibração para os percentis 0,95, 0,49 e 0,05 para a variável de resultado (DI) e para as condições causais.

Tabela 4: Calibração - Chefias

Chefias							
Valores de calibração							
0,95	4,68	52,55	20,6	17,8	4,98	4,98	2,92
0,49	3,79	40	17	9	4,2	4,3	1,8
0,05	2,09	27,2	12,2	3,2	3,7	3,92	1

Fonte: a autora

Tabela 5: Calibração - subordinados

Subordinados							
Valores de calibração							
0,95	5	56,25	17	14	4,775	4,875	3,15
0,49	3,18	37,5	12,5	8,25	4,1	4,025	2,2
0,05	2,14	24,25	9	1	3,625	3,225	1,05

Fonte: a autora

Tabela 6: Calibração - Empresa

Empresa							
Valores de calibração							
0,95	4,89	53,65	19	16,2	4,86	4,9	3
0,49	3,57	40	15	9	4,1	4,2	2
0,05	2,14	25	9	1	3,7	3,38	1

Fonte: a autora

Tendo por base a tabela 6, constata-se que a condição de CCO Comportamento Cívico (CCiv) se destaca no percentil 0,95 e 0,05 com 4,9 e 3,38 valores respectivamente. Em contraste, a condição de CCO Comportamento Cínico (CCin) nos percentis 0,95 e 0,05 apresenta os valores 3 e 1 respectivamente. Estes exemplos podem ser aplicados às tabelas 4 e 5 e restantes condições causais e variável de resultado.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

4.1 Análise das condições necessárias

A tabela 7 testa se alguma das condições explicativas de DI (variáveis demográficas e dimensões de CCO) pode ser considerada condição “necessária” em relação ao resultado DI e à sua ausência (~DI) (Schneider e Wageman, 2010). Segundo Ragin (2000), apenas se a pontuação da sua consistência exceder o limite de 0.80 a condição ou combinação de condições é considerada “necessária” ou “quase sempre necessária”.

Para o *outcome* DI, verifica-se que para as chefias que apenas a condição ~Ida (condição demográfica) ultrapassa 0.80 em termos de consistência, isto é, ~Ida pode ser considerada uma condição “quase sempre necessária”. Por outro lado, relativamente aos subordinados e à empresa, constata-se que não existe nenhuma condição que exceda a pontuação de 0.80 de consistência. Ainda na tabela 7, para o *outcome* ~DI, não existe nenhuma condição que seja “quase sempre necessária”, tanto para as chefias, como para os subordinados e empresa.

Tabela 7: Condições necessárias

Chefias			Subordinados			Empresa			Chefias			Subordinados			Empresa		
Outcome: DI									Outcome: ~DI								
Cond.	Cons.	Cob.	Cons.	Cob.	Cons.	Cob.	Cond.	Cons.	Cob.	Cons.	Cob.	Cons.	Cob.	Cons.	Cob.		
Gen	0.439	0.438	0.420	0.514	0.466	0.510	Gen	0.515	0.562	0.365	0.486	0.428	0.490				
~Gen	0.561	0.514	0.580	0.456	0.534	0.471	~Gen	0.485	0.486	0.635	0.544	0.572	0.529				
Ida	0.621	0.610	0.631	0.610	0.631	0.645	Ida	0.750	0.806	0.605	0.636	0.644	0.691				
~Ida	0.803	0.746	0.623	0.592	0.697	0.651	~Ida	0.637	0.647	0.629	0.649	0.669	0.655				
Esc	0.695	0.695	0.664	0.547	0.691	0.618	Esc	0.673	0.735	0.730	0.653	0.709	0.665				
~Esc	0.734	0.673	0.579	0.664	0.625	0.672	~Esc	0.720	0.721	0.493	0.615	0.593	0.668				
Ant	0.586	0.566	0.588	0.563	0.605	0.592	Ant	0.689	0.727	0.565	0.588	0.629	0.645				
~Ant	0.718	0.678	0.569	0.546	0.637	0.621	~Ant	0.590	0.609	0.579	0.605	0.602	0.616				
Calt	0.680	0.633	0.660	0.688	0.686	0.664	CAlt	0.642	0.653	0.533	0.605	0.592	0.601				
~CAlt	0.627	0.616	0.622	0.551	0.588	0.579	~CAlt	0.639	0.685	0.725	0.699	0.669	0.691				
Cciv	0.745	0.681	0.623	0.629	0.720	0.675	CCiv	0.704	0.702	0.628	0.688	0.650	0.634				
~CCiv	0.674	0.675	0.691	0.630	0.615	0.626	~CCiv	0.680	0.745	0.661	0.656	0.670	0.715				
Ccin	0.611	0.625	0.678	0.695	0.590	0.612	CCin	0.631	0.705	0.531	0.592	0.608	0.662				
~Ccin	0.712	0.638	0.602	0.541	0.674	0.622	~Ccin	0.664	0.651	0.726	0.710	0.644	0.622				

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAIt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cínico; Cond. = Condições; Cons. = Consistência; Cob. = Cobertura

4.2 Análise das condições suficientes

Esta análise é feita codificando a tabela de verdade, onde é atribuído o valor de 1 ao *outcome* na tabela de verdade e categorizadas como suficientes as combinações causais de condições que ultrapassem uma pontuação de consistência de corte apropriada (0.75). Por outro lado, é atribuído o valor de 0 ao *outcome* na mesma tabela e não são categorizadas como suficientes as combinações causais de condições com uma pontuação de consistência inferior ou igual a 0.75 (Schneider, Schulze–Bentrop e Paunescu, 2010). Os valores de consistência de corte utilizados para a presente análise encontram-se na tabela 10 do anexo 2 (para as chefias, subordinados e empresa é 0.81, 0.86 e 0.75 respetivamente).

Na tabela 10 e tabela 15 do anexo 2, encontram-se os resultados para a solução intermediária para $DI = f(ccin, cciv, calt, ant, esc, ida, gen)$ e $\sim DI f(ccin, cciv, calt, ant, esc, ida, gen)$ para os três conjuntos de dados (chefias, subordinados e empresa). A análise

dos resultados da solução intermediária realiza-se de acordo com a cobertura e consistência da solução (Ragin, 2006) e é restrita pela consistência de corte estabelecida na tabela de verdade, isto é, pelo valor mínimo aceitável para análise (Ragin 2006; De Meur e Rihoux, 2002; Ragin, Drass e Davey, 2003). Os valores de cobertura da solução devem ser acima de 0.25, enquanto os valores da consistência da solução devem ser de, pelo menos, 0.75 mas, preferencialmente, deverão apresentar uma pontuação de 0.85 ou superior, sendo que valores menores que 0.75 significam inconsistência substancial (Ragin, 2006; Ragin, 2008 e Woodside, 2013).

Considerando a tabela 10 do anexo 2, no que respeita aos valores de cobertura e de consistência da solução, de cada conjunto de dados, para o modelo $DI = f(ccin, cciv, calt, ant, esc, ida, gen)$ verifica-se que as chefias apresentam cobertura igual a 0.55 e consistência igual a 0.82, enquanto os subordinados apresentam uma cobertura igual a 0.49 e consistência igual a 0.92 e, por fim, a empresa apresenta uma cobertura igual a 0.69 e consistência igual a 0.72 (este valor é baixo mas ainda assim aceitável face à natureza exploratória do trabalho). Estão em conformidade com o limite de consistência (0.80) recomendado por Ragin (2008) quatro configurações para o caso das chefias, quatro configurações para o caso dos subordinados e nove configurações no caso da empresa.

Relativamente às chefias, as duas configurações causais com valor mais elevado de cobertura são: $ccin \sim cciv \sim calt \sim ant \sim esc \sim ida \sim gen$ ($raw\ coverage = 0.22$) (“*” significa “e”) e $ccin \sim calt \sim ant \sim esc \sim ida \sim gen$ ($raw\ coverage = 0.19$), enquanto para os subordinados são: $ccin \sim cciv \sim calt \sim ant \sim ida \sim gen$ ($raw\ coverage = 0.20$) e $cciv \sim calt \sim ant \sim esc \sim ida \sim gen$ ($raw\ coverage = 0.19$) e no que diz respeito à empresa são: $\sim ccin \sim calt \sim ant \sim esc \sim ida \sim gen$ ($raw\ coverage = 0.29$) e $\sim ccin \sim cciv \sim calt \sim esc \sim ida \sim gen$ ($raw\ coverage = 0.22$).

Os resultados mostram que existem diferenças e semelhanças nas condições que levam à presença do DI entre os três conjuntos de dados.

No caso da configuração com maior cobertura de cada um dos conjuntos (chefias - $raw\ coverage = 0.22$; subordinados - $raw\ coverage = 0.20$; empresa - $raw\ coverage = 0.29$) as principais diferenças são:

- No caso do comportamento cínico, para as chefias e subordinados há necessidade da sua presença e para a empresa há necessidade da sua ausência para alcance do DI;
- No caso do comportamento cívico, para as chefias e subordinados há necessidade da sua ausência e para a empresa esta condição é irrelevante, isto é,

não há necessidade da sua ausência ou presença para que surja o DI;

- No caso do comportamento altruísta, para as chefias e empresa a sua ausência é relevante e para os subordinados a sua presença origina o DI;
- No caso da antiguidade, para as chefias e empresa a ausência desta condição conduz ao DI, enquanto para os subordinados há necessidade da sua presença;
- No caso da escolaridade, para as chefias a sua ausência é importante, para os subordinados nem a sua ausência ou presença são importantes e para a empresa a sua presença conduz ao DI;
- No caso da idade, para as chefias há necessidade da sua presença e para os subordinados e empresa há necessidade da sua ausência;
- No caso do género, para as chefias há necessidade da sua presença e para os subordinados e empresa a sua ausência é relevante.

4.3 Análise da ausência do resultado

De acordo com os modelos abordados, os resultados apresentados na tabela 15 do anexo 2 indicam que as configurações causais que contribuem para a ausência do desempenho individual (\sim DI) são diferentes daquelas que explicam a presença do desempenho individual (DI) para os conjuntos de dados.

Analisando a tabela 15 do anexo 2, no que respeita aos valores de cobertura e de consistência, de cada conjunto de dados, para o modelo \sim DI = $f(ccin, cciv, calt, ant, esc, gen, ida)$ no caso das chefias a cobertura da solução é igual a 0.62 e a consistência é igual a 0.89, enquanto os subordinados apresentam uma cobertura igual a 0.48 e consistência igual a 0.88 e, por fim, a empresa apresenta uma cobertura igual a 0.64 e consistência igual a 0.77. São consideradas aceitáveis, isto é, com valor de consistência superior a 0.80, cinco configurações para o caso das chefias, quatro configurações para o caso dos subordinados e dez configurações para o caso da empresa.

Relativamente às chefias, as configurações causais com valor mais elevado de cobertura são: $\sim ccin*cciv*calt*ant*esc*ida*gen$ (raw coverage = 0.22) e $ccin*\sim cciv*\sim calt*\sim ant*\sim esc*ida*gen$ (raw coverage = 0.204), enquanto para os subordinados são: $\sim ccin*\sim cciv*\sim calt*ant*\sim esc*\sim gen$ (raw coverage = 0.23) e $ccin*\sim cciv*calt*ant*\sim ida*\sim gen$ (raw coverage = 0.18) no que diz respeito à empresa são:

$\sim ccin*cciv*\sim ant*esc*\sim ida*\sim gen$ (raw coverage = 0.208) e
 $cciv*\sim calt*\sim ant*esc*\sim ida*\sim gen$ (raw coverage = 0.207)

Analisando as configurações causais com maior cobertura para cada um dos conjuntos de dados verifica-se que em todas há necessidade de ausência de comportamento cívico para que surja a ausência do DI.

No caso da configuração com maior cobertura de cada um dos conjuntos (chefias - raw coverage = 0.22; subordinados - raw coverage = 0.23; empresa - raw coverage = 0.209) as principais diferenças são:

- No caso do comportamento cívico, para as chefias e empresa há necessidade da sua presença e para os subordinados há necessidade da sua ausência;
- No caso do comportamento altruísta, para as chefias há necessidade da sua presença, para os subordinados há necessidade da sua ausência e para a empresa é irrelevante esta condição;
- No caso da antiguidade, para as chefias e subordinados há necessidade da sua presença e para a empresa há necessidade da sua ausência;
- No caso da escolaridade, para as chefias e empresa há necessidade da sua presença e para os subordinados há necessidade da sua ausência;
- No caso da idade, para as chefias há necessidade da sua presença, para os subordinados esta condição é irrelevante e para a empresa há necessidade da sua ausência;
- No caso do género, para as chefias há necessidade da sua presença e para os subordinados e empresa há necessidade da sua ausência.

Comparando os modelos: $DI = f(ccin, cciv, calt, ant, esc, ida, gen)$ e $\sim DI = f(ccin, cciv, calt, ant, esc, ida, gen)$, mais concretamente as configurações causais com maior cobertura as semelhanças são:

- No caso das chefias, em ambos os modelos há necessidade de presença de idade e de presença de género;
- No caso dos subordinados, em ambos os modelos há necessidade de ausência de comportamento cívico, de presença de antiguidade e de ausência de género;
- No caso da empresa, em ambos os modelos há necessidade de ausência de

comportamento cínico, de ausência de antiguidade, de presença de escolaridade, de ausência de idade e de ausência de gênero.

Por seu turno, as principais diferenças entre os modelos são:

- No caso das chefias, no primeiro modelo há necessidade de presença de comportamento cínico, de ausência de comportamento cívico, de ausência de comportamento altruísta, de ausência de antiguidade e de ausência de escolaridade, enquanto no segundo modelo há necessidade de ausência de comportamento cínico, de presença de comportamento cívico, de presença de comportamento altruísta, de presença de antiguidade e de presença de escolaridade;
- No caso dos subordinados, no primeiro modelo há necessidade de presença de comportamento cínico, de presença de comportamento altruísta, a escolaridade é irrelevante e de ausência de idade, enquanto no segundo modelo há necessidade de ausência de comportamento cínico, de ausência de comportamento altruísta, de ausência de escolaridade e a idade é irrelevante;
- No caso da empresa, no primeiro modelo o comportamento cívico é irrelevante e há necessidade de ausência de comportamento altruísta, enquanto no segundo modelo há necessidade de presença de comportamento cívico e o comportamento altruísta é irrelevante.

4.4 Análise dos efeitos das variáveis demográficas

Face à complexidade das soluções encontradas no estudo dos modelos gerais ($DI = f(ccin, cciv, calt, ant, esc, ida, gen)$ e $\sim DI = f(ccin, cciv, calt, ant, esc, ida, gen)$) opta-se por adicionalmente fazer um estudo para os efeitos de cada variável demográfica nas três condições de CCO. O objetivo de tal estudo é pesquisar sobre alterações na presença ou ausência das condições de CCO com a introdução de variáveis demográficas.

4.4.1 Análise das condições suficientes

Antiguidade

Analisando a tabela 11, no que respeita aos valores de cobertura e de consistência da solução, de cada conjunto de dados, para o modelo $DI = f(ant, ccin, cciv, calt)$ verifica-se que as chefias apresentam cobertura igual a 0.61 e consistência igual a 0.78, enquanto

os subordinados apresentam uma cobertura igual a 0.65 e consistência igual a 0.80 e, por fim, a empresa apresenta uma cobertura igual a 0.83 e consistência igual a 0.70. Estão em conformidade com o limite de consistência (0.80) recomendado por Ragin (2008) três configurações para o caso das chefias, três configurações para o caso dos subordinados e três configurações para o caso da empresa (no caso da empresa as configurações com valores iguais a 0.78 foram arredondadas a uma casa decimal).

Relativamente às chefias, a configuração causal com valor mais elevado de cobertura é: $ant^* \sim ccin^* cciv$ (*raw coverage* = 0.47), para os subordinados é: $ccin^* \sim cciv^* calt$ (*raw coverage* = 0.47) e para a empresa é: $ccin^* \sim cciv^* calt$ (*raw coverage* = 0.42).

Analisando as configurações causais com maior cobertura para cada um dos conjuntos de dados verifica-se que não compartilham nenhuma condição em comum que conduza à presença do DI.

No caso da configuração com maior cobertura de cada um dos conjuntos as principais diferenças são:

- No caso da antiguidade, para as chefias há necessidade da sua presença e para os subordinados e empresa esta condição é irrelevante;
- No caso do comportamento cínico, para as chefias há necessidade da sua ausência e para os subordinados e empresa há necessidade da sua presença;
- No caso do comportamento cívico, para as chefias há necessidade da sua presença e para os subordinados e empresa há necessidade da sua ausência;
- No caso do comportamento altruísta, para as chefias esta condição é irrelevante e para os subordinados e empresa há necessidade da sua presença.

Escolaridade

Analisando a tabela 12, no que respeita aos valores de cobertura e de consistência da solução, de cada conjunto de dados, para o modelo $DI = f(esc, ccin, cciv, calt)$ verifica-se que as chefias apresentam cobertura igual a 0.84 e consistência igual a 0.75, enquanto os subordinados apresentam uma cobertura igual a 0.69 e consistência igual a 0.75 e, por fim, a empresa apresenta uma cobertura igual a 0.77 e consistência igual a 0.73. Estão em conformidade com o limite de consistência (0.80) recomendado por Ragin (2008) quatro configurações para o caso das chefias, três configurações para o caso dos subordinados e uma configuração para o caso da empresa.

Relativamente às chefias, a configuração causal com valor mais elevado de cobertura é: $esc*\sim ccin*cciv*calt$ (*raw coverage* = 0.50), para os subordinados é: $ccin*\sim cciv*calt$ (*raw coverage* = 0.47) e para a empresa é: $ccin*\sim cciv*calt$ (*raw coverage* = 0.42).

Analisando as configurações causais com maior cobertura para cada um dos conjuntos de dados verifica-se que em todas há necessidade de presença de comportamento altruísta para que surja o DI.

No caso da configuração com maior cobertura de cada um dos conjuntos as principais diferenças são:

- No caso da escolaridade, para as chefias há necessidade da sua presença e para os subordinados e empresa esta condição é irrelevante;
- No caso do comportamento cínico, para as chefias há necessidade da sua ausência e para os subordinados e empresa há necessidade da sua presença;
- No caso do comportamento cívico, para as chefias há necessidade da sua presença e para os subordinados e empresa há necessidade da sua ausência.

Idade

Analisando a tabela 13, no que respeita aos valores de cobertura e de consistência da solução, de cada conjunto de dados, para o modelo $DI = f(ida, ccin, cciv, calt)$ verifica-se que as chefias apresentam cobertura igual a 0.77 e consistência igual a 0.83, enquanto os subordinados apresentam uma cobertura igual a 0.61 e consistência igual a 0.82 e, por fim, a empresa apresenta uma cobertura igual a 0.79 e consistência igual a 0.70. Estão em conformidade com o limite de consistência (0.80) recomendado por Ragin (2008) cinco configurações para o caso das chefias, três configurações para o caso dos subordinados e uma configuração para o caso da empresa.

Relativamente às chefias, a configuração causal com valor mais elevado de cobertura é: $\sim ida*\sim ccin*cciv*calt$ (*raw coverage* = 0.49), para os subordinados é: $ccin*\sim cciv*calt$ (*raw coverage* = 0.47) e para a empresa é: $ccin*calt$ (*raw coverage* = 0.48).

Analisando as configurações causais com maior cobertura para cada um dos conjuntos de dados verifica-se que em todas há necessidade de presença de comportamento altruísta para que surja o DI.

No caso da configuração com maior cobertura de cada um dos conjuntos as principais diferenças são:

- No caso da idade, para as chefias há necessidade da sua ausência e para os subordinados e empresa esta condição é irrelevante;
- No caso do comportamento cínico, para as chefias há necessidade da sua ausência e para os subordinados e empresa há necessidade da sua presença;
- No caso do comportamento cívico, para as chefias há necessidade da sua presença, para os subordinados há necessidade da sua ausência e para a empresa esta condição é irrelevante.

Género

Analisando a tabela 14, no que respeita aos valores de cobertura e de consistência da solução, de cada conjunto de dados, para o modelo $DI = f(gen, ccin, cciv, calt)$ verifica-se que as chefias apresentam cobertura igual a 0.68 e consistência igual a 0.80, enquanto os subordinados apresentam uma cobertura igual a 0.64 e consistência igual a 0.78 e, por fim, a empresa apresenta uma cobertura igual a 0.70 e consistência igual a 0.77. Estão em conformidade com o limite de consistência (0.80) recomendado por Ragin (2008) três configurações para o caso das chefias, três configurações para o caso dos subordinados e três configurações para o caso da empresa.

Relativamente às chefias, a configuração causal com valor mais elevado de cobertura é: $\sim gen * \sim ccin * cciv$ (*raw coverage* = 0.36), para os subordinados é: $\sim gen * ccin * \sim cciv$ (*raw coverage* = 0.40) e para a empresa é: $\sim ccin * cciv * \sim calt$ (*raw coverage* = 0.42).

Analisando as configurações causais com maior cobertura para cada um dos conjuntos de dados verifica-se que não compartilham nenhuma condição em comum que conduza à presença do DI.

No caso da configuração com maior cobertura de cada um dos conjuntos as principais diferenças são:

- No caso do género, para as chefias e subordinados há necessidade da sua ausência e para a empresa esta condição é irrelevante;
- No caso do comportamento cínico, para as chefias e empresa há necessidade da sua ausência e para os subordinados há necessidade da sua presença;
- No caso do comportamento cívico, para as chefias e empresa há necessidade da sua presença e para os subordinados há necessidade da sua ausência;

- No caso do comportamento altruísta, para as chefias e subordinados esta condição é irrelevante e para a empresa há necessidade da sua ausência.

4.4.2 Análise da ausência do resultado

Antiguidade

Analisando a tabela 16, no que respeita aos valores de cobertura e de consistência da solução, de cada conjunto de dados, para o modelo $\sim\text{DI} = f(\text{ant}, \text{ccin}, \text{cciv}, \text{calt})$ no caso das chefias a cobertura da solução é igual a 0.61 e a consistência é igual a 0.85, enquanto os subordinados apresentam uma cobertura igual a 0.59 e consistência igual a 0.81 e por fim, a empresa apresenta uma cobertura igual a 0.63 e consistência igual a 0.78. São consideradas aceitáveis, isto é, com valor de consistência superior a 0.80, duas configurações para o caso das chefias, três configurações para o caso dos subordinados e três configurações para o caso da empresa.

Relativamente às chefias, a configuração causal com valor mais elevado de cobertura é: $\text{ant}^*\sim\text{ccin}^*\sim\text{calt}$ (*raw coverage* = 0.40), no caso dos subordinados é: $\text{ant}^*\sim\text{ccin}^*\sim\text{cciv}^*\sim\text{calt}$ (*raw coverage* = 0.35) e no caso da empresa é: $\text{ant}^*\sim\text{cciv}^*\sim\text{calt}$ (*raw coverage* = 0.39).

Analisando as configurações causais com maior cobertura para cada um dos conjuntos de dados verifica-se que em todas há necessidade de presença de antiguidade e de ausência de comportamento altruísta para que surja a ausência de DI.

No caso da configuração com maior cobertura de cada um dos conjuntos as principais diferenças são:

- No caso do comportamento cínico, para as chefias e subordinados há necessidade da sua ausência e para a empresa esta condição é irrelevante;
- No caso do comportamento cívico, para as chefias esta condição é irrelevante e para os subordinados e empresa há necessidade da sua ausência.

Escolaridade

Analisando a tabela 17, no que respeita aos valores de cobertura e de consistência da solução, de cada conjunto de dados, para o modelo $\sim\text{DI} = f(\text{esc}, \text{ccin}, \text{cciv}, \text{calt})$ no caso das chefias a cobertura da solução é igual a 0.71 e a consistência é igual a 0.85, enquanto os subordinados apresentam uma cobertura igual a 0.55 e consistência igual a

0.77 e, por fim, a empresa apresenta uma cobertura igual a 0.63 e consistência igual a 0.82. São consideradas aceitáveis, isto é, com valor de consistência superior a 0.80, duas configurações para o caso das chefias, três configurações para o caso dos subordinados e três configurações para o caso da empresa.

Relativamente às chefias, a configuração causal com valor mais elevado de cobertura é: $\sim esc * \sim ccin * \sim calt$ (*raw coverage* = 0.47), no caso dos subordinados é: $esc * ccin * \sim cciv * \sim calt$ (*raw coverage* = 0.39) e no caso da empresa é: $\sim ccin * \sim cciv * \sim calt$ (*raw coverage* = 0.41).

Analisando as configurações causais com maior cobertura para cada um dos conjuntos de dados verifica-se que em todas há ausência de comportamento altruísta para que surja a ausência de DI.

No caso da configuração com maior cobertura de cada um dos conjuntos as principais diferenças são:

- No caso da escolaridade, para as chefias há necessidade da sua ausência, para os subordinados há necessidade da sua presença e para a empresa esta condição é irrelevante;
- No caso do comportamento cínico, para as chefias e empresa há necessidade da sua ausência e para os subordinados há necessidade da sua presença;
- No caso do comportamento cívico, para as chefias esta condição é irrelevante e para os subordinados e empresa há necessidade da sua ausência.

Idade

Analisando a tabela 18, no que respeita aos valores de cobertura e de consistência da solução, de cada conjunto de dados, para o modelo $\sim DI = f(ida, ccin, cciv, calt)$ no caso das chefias a cobertura da solução é igual a 0.82 e a consistência é igual a 0.84, enquanto os subordinados apresentam uma cobertura igual a 0.51 e consistência igual a 0.77 e, por fim, a empresa apresenta uma cobertura igual a 0.73 e consistência igual a 0.74. São consideradas aceitáveis, isto é, com valor de consistência superior a 0.80, três configurações para o caso das chefias, duas configurações para o caso dos subordinados e três configurações para o caso da empresa.

Relativamente às chefias, a configuração causal com valor mais elevado de cobertura é: $ida * \sim cciv * \sim calt$ (*raw coverage* = 0.48), para os subordinados é: $ccin * \sim cciv * \sim calt$ (*raw coverage* = 0.49) e para a empresa é: $\sim cciv * \sim calt$ (*raw coverage* = 0.55).

Analisando as configurações causais com maior cobertura para cada um dos conjuntos de dados verifica-se que em todas há necessidade de ausência de comportamento cívico e há necessidade de ausência de comportamento altruísta para que surja a ausência de DI.

No caso da configuração com maior cobertura de cada um dos conjuntos as principais diferenças são:

- No caso da idade, para as chefias há necessidade da sua presença e para os subordinados e empresa esta condição é irrelevante;
- No caso do comportamento cínico, para as chefias e empresa esta condição é irrelevante e para os subordinados há necessidade da sua presença.

Género

Analisando a tabela 19, no que respeita aos valores de cobertura e de consistência da solução, de cada conjunto de dados, para o modelo $\sim DI = f(gen, ccin, cciv, calt)$ no caso das chefias a cobertura da solução é igual a 0.57 e a consistência é igual a 0.86, enquanto os subordinados apresentam uma cobertura igual a 0.43 e consistência igual a 0.77 e, por fim, a empresa apresenta uma cobertura igual a 0.59 e consistência igual a 0.80. São consideradas aceitáveis, isto é, com valor de consistência superior a 0.80, duas configurações para o caso das chefias, duas configurações para o caso dos subordinados e três configurações para o caso da empresa.

Relativamente às chefias, a configuração causal com valor mais elevado de cobertura é: $ccin*cciv*calt$ (*raw coverage* = 0.43), no caso dos subordinados é: $\sim gen*\sim ccin*\sim calt$ (*raw coverage* = 0.40) e no caso da empresa é: $\sim ccin*\sim cciv*\sim calt$ (*raw coverage* = 0.41).

Analisando as configurações causais com maior cobertura para cada um dos conjuntos de dados verifica-se que não compartilham nenhuma condição em comum que conduza à ausência do DI.

No caso da configuração com maior cobertura de cada um dos conjuntos as principais diferenças são:

- No caso do género, para as chefias e empresa esta condição é irrelevante e para os subordinados há necessidade da sua ausência;
- No caso do comportamento cínico, para as chefias há necessidade da sua presença e para os subordinados e empresa há necessidade da sua ausência;

- No caso do comportamento cívico, para as chefias há necessidade da sua presença, para os subordinados é irrelevante e para a empresa há necessidade da sua ausência;
- No caso do comportamento altruísta, para as chefias há necessidade da sua presença e para os subordinados e empresa há necessidade da sua ausência.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO, CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Discussão

Os resultados confirmam em primeiro lugar o que já havíamos afirmado: o método *fsQCA* tem em conta diferentes conjunções de condições (diferentes atributos levam ao resultado), a equifinidade (configurações de condições alternativas podem conduzir ao resultado) e aceita a assimetria (os antecedentes da presença do resultado podem diferir dos antecedentes da sua ausência). Além disso, este método, ao contrário dos métodos estatísticos tradicionais, permite encontrar várias configurações que conduzem ao mesmo resultado (os métodos estatísticos tradicionais permitem apenas identificar uma solução que melhor se ajusta aos dados) e identificar as combinações causais que conduzem à ausência do resultado (os métodos estatísticos tradicionais fornecem apenas uma solução que conduz à presença do resultado).

De seguida, para simplificar a discussão, mostramos as tabelas resumo considerando o *outcome* DI e ~DI (tabela 8 e tabela 9) para os três conjuntos de dados em análise (chefias, subordinados e empresa) e considerando todos os modelos analisados no capítulo anterior. Importa voltar a frisar que foram escolhidas para análise as configurações com valores de consistência superior a 0.80 e com o valor de cobertura mais elevado.

I – Presença de Desempenho Individual

Analisando o modelo geral em comparação com os modelos só com uma condição demográfica parece que a condição comportamento cívico se evidencia para as chefias e empresa. De alguma forma, quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o cinismo para as chefias parece estar presente e para a empresa parece estar ausente, no entanto, nos modelos que analisam a sensibilidade das condições de CCO em cada condição demográfica, o cinismo parece estar ausente para as chefias e

estar presente para a empresa (à exceção do modelo em que é introduzida a condição género para o caso da empresa).

Tabela 8: Resumo de todos os modelos de DI

	<u>Modelo: Geral</u>	Ccin	Cciv	Calt	Ant	Esc	Ida	Gen
DI = f(ccin, cciv, calt, ant, esc, ida, gen)	Chefias	P	A	A	A	A	P	P
	Subordinados	P	A	P	P	-	A	A
	Empresa	A	-	A	A	P	A	A
DI = f(ccin, cciv, calt, ant)	<u>Modelo: Antiguidade</u>							
	Chefias	A	P	-	P			
	Subordinados	P	A	P	-			
	Empresa	P	A	P	-			
DI = f(ccin, cciv, calt, esc)	<u>Modelo: Escolaridade</u>							
	Chefias	A	P	P		P		
	Subordinados	P	A	P		-		
	Empresa	P	A	P		-		
DI = f(ccin, cciv, calt, ida)	<u>Modelo: Idade</u>							
	Chefias	A	P	P			A	
	Subordinados	P	A	P			-	
	Empresa	P	-	P			-	
DI = f(ccin, cciv, calt, gen)	<u>Modelo: Género</u>							
	Chefias	A	P	-				A
	Subordinados	P	A	-				A
	Empresa	A	P	A				-

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAlt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cínico; A = Ausência; P = Presença; - = Irrelevante

Analisando o modelo geral em comparação com os modelos só com uma condição demográfica parece que a condição comportamento cívico se evidencia para as chefias e para a empresa. De alguma forma, quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o civismo para as chefias parece estar ausente, no entanto, nos modelos que analisam a sensibilidade das condições de CCO em cada condição demográfica, o civismo parece estar presente para as chefias. No que diz respeito à empresa,

quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o civismo é irrelevante, no entanto, nos modelos que analisam a sensibilidade das condições de CCO nas condições demográficas antiguidade e escolaridade, o civismo parece estar ausente e na condição demográfica género parece estar presente.

Analisando o modelo geral em comparação com os modelos só com uma condição demográfica parece que a condição comportamento altruísta se evidencia para as chefias e para a empresa. De alguma forma, quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o altruísmo para as chefias parece estar ausente, no entanto, nos modelos em que se analisa a sensibilidade das condições de CCO nas condições demográficas escolaridade e idade, o altruísmo parece estar presente e nos modelos em que se analisa a sensibilidade das condições de CCO nas condições demográficas antiguidade e género, o altruísmo parece ser irrelevante. Quanto à empresa, quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o altruísmo parece estar ausente, no entanto, nos modelos em que se analisa a sensibilidade das condições de CCO nas condições demográficas antiguidade, escolaridade e idade parece estar presente.

Analisando o modelo geral em comparação com os modelos só com uma condição demográfica parece que as condições de CCO não se evidenciam para os subordinados, isto é, o comportamento cínico e o comportamento altruísta parecem estar presentes e o comportamento cívico parece estar ausente em ambos os modelos. A única exceção acontece quando é introduzida a condição género, em que o comportamento altruísta parece ser irrelevante.

Assim, da comparação do modelo com todas as variáveis para os modelos onde apenas consta uma das variáveis demográficas constata-se a existência de alterações de comportamento das condições de CCO.

Analisando o modelo em que apenas foi introduzida a antiguidade como condição demográfica é possível verificar que para as chefias a condição antiguidade parece ser um elemento importante para alcançarem o DI, ao contrário para os subordinados ou para o conjunto dos dados da organização. Esta evidencia pode estar relacionada com a necessidade de um período maior de aprendizagem/experiência para se alcançar lugares de chefia. Ao analisar a base de dados verifica-se que efetivamente a antiguidade das chefias é superior (10 anos) à dos subordinados (8 anos) e à da organização (9 anos).

Analisando o modelo em que apenas foi introduzida a escolaridade como condição demográfica é possível verificar que para as chefias esta condição parece ser um elemento

importante para alcançarem o DI, ao contrário para os subordinados ou para o conjunto dos dados da organização. Esta evidencia pode estar relacionada com a necessidade de um maior suporte de conhecimentos técnicos para o caso das chefias do que para o caso dos subordinados. Ao analisar a base de dados verifica-se que as chefias têm em média habilitações ao nível do Ensino Superior (17 anos) e os subordinados têm habilitações ao nível do Ensino Secundário (13 anos).

Analisando o modelo em que apenas foi introduzida a idade como condição demográfica é possível verificar que ser jovem (ausência de idade) parece ser um elemento importante para as chefias alcançarem o DI, ao contrário para os subordinados ou para o conjunto dos dados da organização. Este dado parece estar relacionado como facto de colaborar na organização ser antes de mais um esforço coletivo e baseado na capacidade de relacionamento das chefias com os subordinados, isto é sublinhado pela presença das condições CCiv e CAlt.

Assim, de forma genérica, as variáveis demográficas não parecem ser relevantes (pela presença ou ausência) quando consideradas individualmente no modelo, exceto para as chefias.

II – Ausência de Desempenho Individual

Analisando o modelo geral em comparação com os modelos só com uma condição demográfica parece que a condição comportamento cínico se evidencia para as chefias, subordinados e empresa. De alguma forma, quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o cinismo para a empresa parece estar ausente, no entanto, no modelo que analisa a sensibilidade das condições de CCO na condição demográfica idade parece ser irrelevante e no modelo que analisa a sensibilidade das condições de CCO na condição demográfica género parece estar presente para as chefias. Quanto aos subordinados, quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o cinismo parece estar ausente, no entanto, nos modelos que analisam a sensibilidade das condições de CCO nas condições demográficas escolaridade e idade parece estar presente. Quanto à empresa, quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o cinismo parece estar ausente, no entanto, nos modelos que analisam a sensibilidade das condições de CCO nas condições demográficas antiguidade e idade parece ser indiferente.

Analisando o modelo geral em comparação com os modelos só com uma condição demográfica parece que a condição comportamento cívico se evidencia para as chefias,

subordinados e empresa. De alguma forma, quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o civismo para a empresa parece estar presente, no entanto, no modelo que analisa a sensibilidade das condições de CCO nas condições demográficas antiguidade e escolaridade parece ser irrelevante e no modelo que analisa a sensibilidade das condições de CCO na condição demográfica idade parece estar ausente para as chefias. Quanto aos subordinados, quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o civismo parece estar ausente, no entanto, no modelo que analisa a sensibilidade das condições de CCO na condição demográfica gênero parece ser irrelevante. Quanto à empresa, quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o civismo parece estar presente, no entanto, nos modelos que analisam a sensibilidade das condições de CCO em cada condição demográfica, o civismo parece estar ausente.

Tabela 9: Resumo de todos os modelos de ~DI

	Modelo: Geral	Ccin	Cciv	Calt	Ant	Esc	Ida	Gen
~DI = f(ccin, cciv, calt, ant, esc, ida, gen)	Chefias	A	P	P	P	P	P	P
	Subordinados	A	A	A	P	A	-	A
	Empresa	A	P	-	A	P	A	A
~DI = f(ccin, cciv, calt, ant)	Modelo: Ant							
	Chefias	A	-	A	P			
	Subordinados	A	A	A	P			
~DI = f(ccin, cciv, calt, esc)	Modelo: Esc							
	Chefias	A	-	A		A		
	Subordinados	P	A	A		P		
~DI = f(ccin, cciv, calt, ida)	Modelo: Ida							
	Chefias	-	A	A			P	
	Subordinados	P	A	A			-	
~DI = f(ccin, cciv, calt, gen)	Modelo: Gen							
	Chefias	P	P	P				-
	Subordinados	A	-	A				A
	Empresa	A	A	A				-

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAlt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cínico; A = Ausência; P = Presença; - = Irrelevante

Analisando o modelo geral em comparação com os modelos só com uma condição demográfica parece que a condição comportamento altruísta se evidencia para as chefias e para a empresa. De alguma forma, quando se consideram em conjunto todas as condições demográficas no modelo, o altruísmo para a empresa parece estar presente, no entanto, no modelo que analisa a sensibilidade das condições de CCO nas condições demográficas antiguidade, escolaridade e idade parece estar ausente. Quanto aos subordinados analisando o modelo geral em comparação com os modelos só com uma condição demográfica parece que a condição comportamento altruísta não se evidencia e relativamente à empresa esta condição é irrelevante, no entanto, no modelo que analisa a sensibilidade das condições de CCO em cada uma das condições demográficas parece estar ausente para a empresa.

Assim, da comparação do modelo com todas as variáveis para os modelos onde apenas consta uma das variáveis demográficas constata-se a existência de alterações de comportamento das condições de CCO, nomeadamente o aumento da ausência de CCOs e a irrelevância dos mesmos.

Analisando o modelo em que apenas foi introduzida a antiguidade como condição demográfica é possível verificar que esta condição parece ser irrelevante para o alcance do não desempenho, porque tem um comportamento igual (presença de antiguidade) para as chefias independentemente do alcance ou não alcance de DI.

Analisando o modelo em que apenas foi introduzida a escolaridade como condição demográfica é possível verificar que parece ser um elemento importante para as chefias e subordinados alcançarem o não DI, ao contrário para o conjunto de dados da organização. Isto é, chefias com menos escolaridade alcançam o não desempenho (ausência de escolaridade), pois não possuem os conhecimentos suficientes. Por outro lado, os subordinados através da escolaridade (presente) e do cinismo (presente) alcançam o não desempenho.

Analisando o modelo em que apenas foi introduzida a idade como condição demográfica é possível verificar que ter mais idade (presença de idade) e não apresentar CCOs (comportamento cívico e comportamento altruísta ausentes) leva ao não desempenho no caso das chefias.

5.2. Conclusão

Podem ser retiradas três principais conclusões neste estudo que são descritas infra.

A primeira conclusão é que de um modo geral, quer seja pela ausência quer seja pela presença, para o *outcome* DI ou ~DI, todas as condições são relevantes, com especial ênfase para os CCOs, pois aparecem mais vezes nas soluções do que as variáveis demográficas.

No ponto anterior – discussão, verificou-se que quando é realizado um estudo individual para cada uma das condições demográficas as condições de CCO alteram-se.

Por último, quer o modelo global (que considera todas as condições), quer os modelos restritos (que consideram os três CCOs e apenas uma condição demográfica) demonstram uma importância relativa superior das condições CCO comportamento altruísta e comportamento cívico para alcançar o DI, havendo no entanto exceções onde o comportamento cívico contribui para o DI e os comportamentos altruísta e cívico contribuem para a ausência de DI, o que vai contra a revisão da literatura e por isso estas situações devem ser investigadas.

Este estudo mostra que as empresas devem ter em conta os CCOs dos colaboradores e incentivar este tipo de comportamentos, pois os CCOs como referiu Organ (1988; 1997) contribuem para a eficácia organizacional, permitindo: aumentar a produtividade tanto das chefias como entre os colaboradores; libertar recursos para que possam ser utilizados para fins mais produtivos; reduzir a necessidade de utilizar recursos escassos para funções puramente de manutenção; ajudar a coordenar as atividades entre os colaboradores e os grupos de trabalho; reforçar a capacidade da organização para atrair e reter os melhores colaboradores; aumentar a estabilidade do desempenho da organização; adaptar a organização mais eficazmente às mudanças ambientais (Podsakoff *et al.*, 2000; Podsakoff e MacKenzie, 2009).

5.3. Limitações e recomendações

O presente estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de os questionários terem sido aplicados num único período temporal. Em estudos posteriores, o instrumento deverá ser aplicado em momentos temporais diferentes pois permite uma melhor perceção da evolução das variáveis e a sua comparação.

A dimensão da amostra (47 pessoas) é poderia ser outra limitação do estudo, no entanto, uma vez que a técnica *fsQCA* não exige amostragem representativa, ao contrário de outros métodos estatísticos tradicionais, a dimensão da amostra acaba por não ser uma limitação.

Visto que o estudo abrange apenas os colaboradores da Cintra em Portugal, a nacionalidade dos mesmos é predominantemente portuguesa. Tal constrangimento pode afetar as conclusões do estudo. No futuro, o estudo poderia ser alargado a outros países onde a Cintra opera com o objetivo de encontrar diferenças culturais.

O facto de existirem muitos instrumentos para analisar os CCOs, isto é, há vários autores que tem estudado este conceito e desenvolvido instrumentos de medida, segundo Podsakoff *et al.* (2014), pode levar ao enviesamento da análise dos resultados e, por isso, constitui uma outra limitação do estudo. Poderia ser interessante no futuro utilizar pelo menos mais um instrumento de medida dos CCOs.

Outra limitação é o estudo ter sido aplicado apenas numa empresa de infraestruturas de transportes, pelo que em estudos futuros poderão ser analisadas outras empresas (do mesmo sector ou de outros sectores) para assim ser realizada uma análise comparativa e verificarmos se as conclusões extraídas para a Cintra Portugal tem aplicabilidade noutras empresas.

Por fim, considera-se uma outra limitação o facto de não terem sido identificados estudos, mais concretamente dissertações académicas, que relacionem as variáveis utilizadas usando o método *fsQCA*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aqueveque, C., & Encina, C. (2010). Corporate behavior, social cynicism, and their effect on individuals' perceptions of the company. *Journal of Business Ethics*, 91(2), pp. 311-324.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, pp. 71-98.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), pp. 710-725.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc., pp. 687-732.

Daskin, M. (2013). The critical antecedents to organizational citizenship behaviors: Empirical evidences from North Cyprus service industry. *Journal of Management Research*, 5 (2), pp. 205-239.

De Meur, G., Rihoux, B., & Yamasaki, S. (2002). *L'analyse quali-quantitative comparée (AQQC-QCA): approche, techniques et applications en sciences humaines*. Louvain-la-Neuve: Bruylant-Academia.

Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1). pp. 81-96.

Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), pp. 393-420.

Henriques, P. L., Werbel, J., & Curado, C. (2014). Leader's Human Capital as an Alternative for Relational Leadership. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(5), pp. 560-574.

- Marôco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização de SPSS*. (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management journal*, 36(6), pp. 1175-1195.
- Mishra, S. K., Mishra, B., & Kumar, P. (2010). Traditional Attitudinal Variables matters for Organizational Citizenship Behaviour among Middle Level Managers. *Indian Academy of Applied Psychology mourns the sad demise of Prof. S. Sultan Akhtar*, 36(2), pp. 255-261.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), pp. 71-83.
- Nasir, R., Mohammadi, M. S., Wan Shahrazad, W. S., Fatimah, O., Khairudin, R., & Halim, F. (2011). Relationship between Organizational Citizenship Behavior and task performance. *The social sciences*, 6(4), pp. 307-312.
- Nwankwo, B. E., Obi, T. C., Sydney-Agbor, N., Agu, S. A., & Aboh, J. U. (2013). Influence of Pay Satisfaction and Length of Service on Organization Citizenship Behaviour of Bankers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), pp. 238-244.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), pp. 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. 87-119.

- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp. 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88, pp. 879-903.
- 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. *Leadership quarterly*, 1(2), pp. 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26 (3), pp. 513-563.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political Analysis Advance Access* 5, pp. 1-20.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, C.C., Drass, K. A., and Davey, S. (2003), Fuzzy-set/Qualitative comparative analysis, version 2.0. www.u.arizona.edu/~cragin/fsQCA/download/setup_fsQCA.exe
- Rego, A. (2000). Comportamentos de cidadania organizacional: uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências. Dissertação de Doutoramento. Lisboa: ISCTE.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Los Angeles. Sage.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 1). London, UK: Sage., pp. 145–164.

- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9, pp. 1-22.
- Schneider, M. R., Schulze-Bentrop, C., & Paunescu, M. (2010). Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *Journal of International Business Studies*, 41(2), pp. 246-266.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), pp. 653-663.
- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1980). Masculine instrumentality and feminine expressiveness: Their relationships with sex role attitudes and behaviors. *Psychology of Women Quarterly*, 5(2), pp. 147-163.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (9), pp. 2273-2292.
- Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), pp. 463-472.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), pp. 216-226.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of applied psychology*, 81(5), pp. 557-574.
- Uzonwanne, F. (2014). Organizational citizenship behaviour and demographic factors among oil workers in Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(8), pp. 87-95.

ANEXO I - INSTRUMENTO

INQUÉRITO SOBRE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO INDIVIDUAL

Este inquérito destina-se à recolha de dados no âmbito da realização de um Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) realizado por Débora Lereno (Human Resources Europe Assistant na Cintra) com o tema "Influência das dimensões de Comportamento de Cidadania Organizacional – altruísmo, civismo e cinismo – no Desempenho Individual ". Trata-se de um inquérito anónimo.

O presente questionário encontra-se dividido em três partes. A primeira parte diz respeito a comportamentos de cidadania organizacional, a segunda parte está relacionada com desempenho individual e a última parte corresponde aos seus dados pessoais.

Agradecemos desde já a sua participação no questionário. O seu feedback é muito importante.

PARTE I – COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, usando a escala de respostas: 1 – discordo totalmente | 2 – discordo | 3 – não concordo, nem discordo | 4 – concordo | 5 – concordo totalmente. Assinale a opção que melhor expressa a sua concordância com a afirmação.

No meu trabalho ...					
a) ... ajudo a orientar os outros e os novos colaboradores, mesmo quando tal não é exigido pelo meu trabalho	1	2	3	4	5
b) ... estou sempre disponível para ajudar quem me rodeia	1	2	3	4	5
c) ... disponibilizo-me a ceder o meu tempo para ajudar quem tenha problemas no trabalho	1	2	3	4	5
d) ... ajudo os outros quanto estes têm muito trabalho	1	2	3	4	5
e) ... assumo o trabalho dos meus colegas quando eles estão doentes ou quando se ausentam	1	2	3	4	5
f) ... considero-me um dos colaboradores mais conscienciosos	1	2	3	4	5
g) ... acredito que um trabalho honesto merece um salário honesto	1	2	3	4	5

h) ... nunca faço pausas muito longas para almoço, nem intervalos demorados	1	2	3	4	5
i) ... faço menos pausas no trabalho que outros colegas na organização	1	2	3	4	5
j) ... estou disposto a trabalhar num projeto ou atividade até à sua conclusão, mesmo que isso implique começar a trabalhar mais cedo e sair mais tarde	1	2	3	4	5
k) ... tento não gerar problemas aos meus colegas	1	2	3	4	5
l) ... respondo rapidamente às mensagens, telefonemas e pedidos de informação	1	2	3	4	5
m) ... antes de desencadear determinadas ações estabeleço regras com os colegas que possam vir a ser afetados pelas mesmas	1	2	3	4	5
n) ... tomo medidas de modo a tentar prevenir problemas com os outros colegas na organização	1	2	3	4	5
o) ... respeito os direitos dos outros no acesso aos recursos partilhados (administrativos, ferramentas, materiais, entre outros)	1	2	3	4	5
p) ... mantenho-me atualizado sobre os desenvolvimentos do meu departamento / da minha organização	1	2	3	4	5
q) ... participo nas sessões de formação não obrigatórias	1	2	3	4	5
r) ... participo ativamente de forma organizada nas reuniões do meu departamento / da minha organização	1	2	3	4	5
s) ... dou sugestões construtivas quanto a mudanças que possam ser implementadas no meu departamento / na minha organização	1	2	3	4	5
t) ... expresso os meus pontos de vista sobre o que considero melhor para o meu departamento / para a minha organização	1	2	3	4	5
u) ... gasto muito tempo a queixar-me de aspetos triviais	1	2	3	4	5
v) ... encontro sempre defeitos no que está a ser feito no meu departamento ou na minha organização	1	2	3	4	5
w) ... estou-me sempre a queixar e necessito de ser incentivado constantemente para cumprir as minhas tarefas	1	2	3	4	5
x) ... tenho tendência a valorizar excessivamente os problemas com que me deparo	1	2	3	4	5
y) ... foco-me sempre no que está errado na situação em vez de ser ao contrário	1	2	3	4	5

PARTE II – DESEMPENHO INDIVIDUAL

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, usando a escala de respostas: 1 – Pior que os outros | 2 – Como os outros | 3 – Melhor que muitos outros | 4 – Melhor que a maioria dos outros | 5 – O melhor nesta atividade. Assinale a opção que melhor expressa a sua concordância com a afirmação.

Conhece o seu trabalho	1	2	3	4	5
Qualidade do seu trabalho	1	2	3	4	5
Quantidade do seu trabalho	1	2	3	4	5
Capacidade de iniciativa	1	2	3	4	5
Competências interpessoais	1	2	3	4	5
Capacidade de planeamento e afetação de recursos	1	2	3	4	5
Empenho para com a organização	1	2	3	4	5
Avaliação geral de desempenho	1	2	3	4	5

PARTE III – DADOS PESSOAIS

1. **Género:** feminino masculino
2. **Idade:** _____
3. **Escolaridade (nº de anos completos):** _____
4. **Categoria profissional:**
 - Quadros Superiores
 - Quadros Médios
 - Técnico
 - Administrativo
5. **Tem subordinados?** Sim Não
6. **Antiguidade na empresa (anos):** _____

Muito obrigada pela sua colaboração.

ANEXO II – TABELAS ESTATÍSTICAS

Tabela 10: Solução intermediária - Modelo: $DI = f(ccin, cciv, calt, ant, esc, ida, gen)$

Chefias				Subordinados				Empresa			
Consistência de corte: 0.81				Consistência de corte: 0.86				Consistência de corte: 0.75			
Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.
ccin*~calt*~ant*~esc*~ida*~gen	0.19	0.11	0.84	ccin*~cciv*calt*ant*~ida*~gen	0.20	0.11	0.89	~ccin*~cciv*~calt*~ant*~ida~gen	0.20	0.01	0.80
~ccin*cciv*~calt*ant*~esc*ida*~gen	0.15	0.03	0.82	ccin*calt*ant*~esc*ida*gen	0.18	0.03	0.98	~ccin*cciv*calt*esc*~ida*~gen	0.22	0.05	0.85
ccin*~cciv*~calt*~ant*~esc*ida*gen	0.22	0.22	0.81	cciv*calt*ant*~esc*ida*gen	0.19	0.05	0.94	~ccin*cciv*calt*~ant*~esc*gen	0.12	0.02	0.71
~ccin*cciv*calt*ant*esc*~ida*~gen	0.18	0.07	0.99	ccin*~cciv*calt*~ant*esc*ida*~gen	0.16	0.06	0.97	~ccin*cciv*ant*~esc*ida*gen	0.16	0.05	0.93
								cciv*calt*ant*esc*ida*gen	0.20	0.09	0.83
								~ccin*~cciv*~calt*ant*~esc*ida*~gen	0.11	0.01	0.75
								ccin*~cciv*calt*ant*~esc*~ida*~gen	0.14	0.02	0.85
								ccin*~cciv*calt*~ant*esc*ida*~gen	0.13	0.02	0.89
								ccin*~cciv*calt*ant*~esc*ida*gen	0.15	0.04	0.90
								~ccin*~calt*~ant*esc*~ida*~gen	0.29	0.02	0.80
Cobertura da solução: 0.55				Cobertura da solução: 0.49				Cobertura da solução: 0.69			
Consistência da solução: 0.82				Consistência da solução: 0.92				Consistência da solução: 0.72			

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAlt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cínico; Raw Cov. = *Raw Coverage*; Uniq. Cov. = *Unique Coverage*; Cons. = *Consistency*

Tabela 11: Solução intermediária - Modelo: $DI = f(\text{ant}, \text{ccin}, \text{cciv}, \text{calt})$

Chefias				Subordinados				Empresa			
Consistência de corte: 0.85				Consistência de corte: 0.82				Consistência de corte: 0.78			
Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.
ant*~ccin*cciv	0.47	0.18	0.81	ant*~ccin*cciv	0.37	0.14	0.80	~ccin*cciv	0.61	0.19	0.73
~ant*ccin*cciv*~calt	0.30	0.07	0.90	ccin*~cciv*calt	0.47	0.10	0.91	~ant*~ccin*~calt	0.39	0.03	0.78
ant*ccin*~cciv*calt	0.34	0.06	0.87	ant*ccin*calt	0.41	0.02	0.82	ccin*~cciv*calt	0.42	0.04	0.87
								ant*ccin*calt	0.39	0.03	0.78
Cobertura da solução: 0.61				Cobertura da solução: 0.65				Cobertura da solução: 0.83			
Consistência da solução: 0.78				Consistência da solução: 0.80				Consistência da solução: 0.70			

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAlt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cívico; Raw Cov. = *Raw Coverage*; Uniq. Cov. = *Unique Coverage*; Cons. = *Consistency*

Tabela 12: Solução intermediária - Modelo: $DI = f(esc, ccin, cciv, calt)$

Chefias				Subordinados				Empresa			
Consistência de corte: 0.82				Consistência de corte: 0.80				Consistência de corte: 0.83			
Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.
~esc*ccin*~calt	0.44	0.13	0.81	~esc*~ccin*cciv	0.40	0.07	0.75	~ccin*cciv	0.61	0.35	0.73
~esc*cciv*~calt	0.45	0.08	0.86	ccin*~cciv*calt	0.47	0.10	0.91	ccin*~cciv*calt	0.42	0.16	0.87
~esc*ccin*cciv	0.43	0.04	0.85	~ccin*cciv*calt	0.39	0.04	0.73				
esc*~ccin*cciv*calt	0.50	0.14	0.82	~esc*ccin*calt	0.38	0.02	0.90				
Cobertura da solução: 0.84				Cobertura da solução: 0.69				Cobertura da solução: 0.77			
Consistência da solução: 0.75				Consistência da solução: 0.75				Consistência da solução: 0.73			

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAlt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cínico; Raw Cov. = Raw Coverage; Uniq. Cov. = Unique Coverage; Cons. = Consistency

Tabela 13: Solução intermediária - Modelo: $DI = f(ida, ccin, cciv, calt)$

Chefias				Subordinados				Empresa			
Consistência de corte: 0.83				Consistência de corte: 0.81				Consistência de corte: 0.79			
Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.
~ida*ccin*~calt	0.39	0.03	0.88	ccin*~cciv*calt	0.47	0.06	0.91	~ccin*cciv	0.61	0.31	0.73
~ida*ccin*~cciv	0.47	0.03	0.89	ida*ccin*calt	0.45	0.02	0.90	ccin*calt	0.48	0.18	0.75
ida*~ccin*cciv*~calt	0.37	0.03	0.83	ida*~ccin*cciv*~calt	0.35	0.10	0.81				
~ida*~ccin*cciv*calt	0.49	0.10	0.90								
ida*ccin*cciv*calt	0.37	0.05	0.86								
Cobertura da solução: 0.77 Consistência da solução: 0.83				Cobertura da solução: 0.61 Consistência da solução: 0.82				Cobertura da solução: 0.79 Consistência da solução: 0.70			

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAlt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cínico; Raw Cov. = Raw Coverage; Uniq. Cov. = Unique Coverage; Cons. = Consistency

Tabela 14: Solução intermediária - Modelo: $DI = f(gen, ccin, cciv, calt)$

Chefias				Subordinados				Empresa			
Consistência de corte: 0.81				Consistência de corte: 0.75				Consistência de corte: 0.78			
Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.
~gen*ccin*~calt	0.20	0.07	0.82	~gen*ccin*~cciv	0.40	0.22	0.77	~ccin*cciv*~calt	0.420	0.07	0.82
~gen*~ccin*cciv	0.36	0.24	0.76	gen*ccin*calt	0.22	0.22	0.94	~gen*~ccin*cciv	0.31	0.05	0.74
gen*ccin*cciv*calt	0.24	0.24	0.89	~gen*~ccin*cciv*calt	0.21	0.02	0.78	ccin*~cciv*cal	0.416	0.08	0.87
								gen*ccin*calt	0.24	0.03	0.86
Cobertura da solução: 0.68 Consistência da solução: 0.80				Cobertura da solução: 0.64 Consistência da solução: 0.78				Cobertura da solução: 0.70 Consistência da solução: 0.77			

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAlt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cívico; Raw Cov. = *Raw Coverage*; Uniq. Cov. = *Unique Coverage*; Cons. = *Consistency*

Tabela 15: Solução intermediária - Modelo: $\sim DI = f(ccin, cciv, calt, ant, esc, ida, gen)$

Chefias				Subordinados				Empresa			
Consistência de corte: 0.82				Consistência de corte: 0.82				Consistência de corte: 0.75			
Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.
$\sim ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.15	0.08	0.93	$\sim ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim gen$	0.23	0.12	0.99	$ccin * \sim cciv * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.19	0.05	0.91
$ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.204	0.07	0.82	$ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim ida * \sim gen$	0.18	0.06	0.83	$cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.207	0.02	0.81
$\sim ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.203	0.05	0.92	$\sim ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.13	0.06	0.90	$\sim ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim gen$	0.13	0.06	0.78
$ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.15	0.08	0.98	$\sim ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.14	0.14	0.84	$cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.18	0.03	0.83
$\sim ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.22	0.12	0.87					$\sim ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.16	0.02	0.84
								$\sim ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.14	0.02	0.95
								$ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.11	0.00	0.75
								$ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.13	0.06	0.89
								$ccin * \sim cciv * \sim calt * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.12	0.04	0.79
								$\sim ccin * \sim cciv * \sim ant * \sim esc * \sim ida * \sim gen$	0.208	0.02	0.75
Cobertura da solução: 0.62 Consistência da solução: 0.89				Cobertura da solução: 0.48 Consistência da solução: 0.88				Cobertura da solução: 0.64 Consistência da solução: 0.77			

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAlt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cívico; Raw Cov. = Raw Coverage; Uniq. Cov. = Unique Coverage; Cons. = Consistency

Tabela 16: Solução intermediária - Modelo: $\sim DI = f(\text{ant}, \text{ccin}, \text{cciv}, \text{calt})$

Chefias				Subordinados				Empresa			
Consistência de corte: 0.88				Consistência de corte: 0.75				Consistência de corte: 0.78			
Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.
ant*~ccin*~calt	0.40	0.23	0.89	ant*~ccin*~cciv*~calt	0.35	0.16	0.93	ant*~cciv*~calt	0.39	0.16	0.87
ant*ccin*calt	0.37	0.20	0.83	~ant*~ccin*cciv*calt	0.33	0.16	0.78	~ant*ccin*~calt	0.37	0.14	0.75
				ant*ccin*cciv*calt	0.27	0.05	0.75	ant*ccin*cciv*calt	0.30	0.09	0.80
Cobertura da solução: 0.61				Cobertura da solução: 0.59				Cobertura da solução: 0.63			
Consistência da solução: 0.85				Consistência da solução: 0.81				Consistência da solução: 0.78			

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAlt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cínico; Raw Cov. = Raw Coverage; Uniq. Cov. = Unique Coverage; Cons. = Consistency

Tabela 17: Solução intermediária - Modelo: $\sim DI = f(esc, ccin, cciv, calt)$

Chefias				Subordinados				Empresa			
Consistência de corte: 0.82				Consistência de corte: 0.75				Consistência de corte: 0.81			
Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.
$\sim esc^* \sim ccin^* \sim calt$	0.47	0.28	0.84	$\sim esc^* \sim ccin^* \sim cciv^* \sim calt$	0.33	0.08	0.89	$\sim ccin^* \sim cciv^* \sim calt$	0.41	0.15	0.82
$ccin^* \sim cciv^* \sim calt$	0.43	0.24	0.83	$esc^* \sim ccin^* \sim cciv^* \sim calt$	0.39	0.13	0.79	$esc^* \sim ccin^* \sim cciv$	0.39	0.10	0.82
				$esc^* \sim ccin^* \sim cciv^* \sim calt$	0.30	0.08	0.75	$esc^* \sim ccin^* \sim calt$	0.37	0.05	0.84
Cobertura da solução: 0.71				Cobertura da solução: 0.55				Cobertura da solução: 0.63			
Consistência da solução: 0.85				Consistência da solução: 0.77				Consistência da solução: 0.82			

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAlt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cínico; Raw Cov. = *Raw Coverage*; Uniq. Cov. = *Unique Coverage*; Cons. = *Consistency*

Tabela 18: Solução intermediária - Modelo: $\sim DI = f(ida, ccin, cciv, calt)$

Chefias				Subordinados				Empresa			
Consistência de corte: 0.82				Consistência de corte: 0.76				Consistência de corte: 0.80			
Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.
ida*~cciv*~calt	0.48	0.18	0.85	ccin*~cciv*~calt	0.49	0.09	0.84	~cciv*~calt	0.55	0.19	0.78
ida*~ccin*cciv	0.47	0.13	0.83	~ida*~cciv*~calt	0.43	0.02	0.75	~ida*ccin	0.50	0.04	0.76
ccin*cciv*calt	0.43	0.13	0.83					ccin*cciv*calt	0.35	0.01	0.77
Cobertura da solução: 0.82				Cobertura da solução: 0.51				Cobertura da solução: 0.73			
Consistência da solução: 0.84				Consistência da solução: 0.77				Consistência da solução: 0.74			

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAlt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cínico; Raw Cov. = *Raw Coverage*; Uniq. Cov. = *Unique Coverage*; Cons. = *Consistency*

Tabela 19: Solução intermediária - Modelo: $\sim DI = f(\text{gen}, \text{ccin}, \text{cciv}, \text{calt})$

Chefias				Subordinados				Empresa			
Consistência de corte: 0.83				Consistência de corte: 0.78				Consistência de corte: 0.79			
Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.	Configuração causal	Raw Cov.	Uniq. Cov.	Cons.
ccin*cciv*calt	0.43	0.32	0.83	~gen*~ccin*~calt	0.40	0.10	0.76	~ccin*~cciv*~calt	0.41	0.24	0.82
gen*~ccin*~cciv*~calt	0.25	0.15	0.93	~gen*~ccin*cciv	0.33	0.03	0.80	~gen*ccin*cciv	0.27	0.08	0.86
								~gen*ccin*~calt	0.26	0.05	0.79
Cobertura da solução: 0.57				Cobertura da solução: 0.43				Cobertura da solução: 0.59			
Consistência da solução: 0.86				Consistência da solução: 0.77				Consistência da solução: 0.80			

Fonte: a autora

DI = Desempenho Individual; Gen = Género; Ida = Idade; Esc = Escolaridade; Ant = Antiguidade; CAIt = Comportamento Altruísta; CCiv = Comportamento Cívico; CCin = Comportamento Cívico; Raw Cov. = *Raw Coverage*; Uniq. Cov. = *Unique Coverage*; Cons. = *Consistency*