



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Dissertação de Mestrado

EFEITOS DA VIRTUOSIDADE E CIDADANIA
ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO INDIVIDUAL
ESTUDO DE CASO DA MULTINACIONAL GRENKE
RENTING

NÁDIA LISBOA MOTA

JUNHO – 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

EFEITOS DA VIRTUOSIDADE E CIDADANIA
ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO INDIVIDUAL
ESTUDO DE CASO DA MULTINACIONAL GRENKE
RENTING

NÁDIA LISBOA MOTA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

JUNHO - 2013

*Para ser grande sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive*

Ricardo Reis

Agradecimentos

Dedico a Dissertação de Mestrado aos meus pais.

Todos os ingredientes para as minhas realizações pessoais e profissionais advêm deles.

Agradeço aos meus irmãos e Diogo pelo companheirismo, força e tolerância.

Agradeço à Neide e Antero pelo apoio.

Agradeço à professora Cristiane Pedron pelo otimismo.

Agradeço ao professor Paulo Lopes Henriques pelo profissionalismo.

Agradeço à Grenke Renting pela disponibilidade e principalmente ao Rui Franco pelo

dinamismo e colaboração.

Resumo

Num contexto empresarial cada vez mais globalizado e competitivo emerge a necessidade de desenvolver uma equipa com valores próprios, que aumentem o desempenho da empresa e vantagem competitiva. Assim, a presente investigação pretende verificar a influência da virtuosidade e cidadania organizacional no desempenho individual. Neste sentido, o estudo conta com as seguintes hipóteses de investigação: H1 – A Virtuosidade Organizacional afeta positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional; H2 – A Virtuosidade Organizacional afeta positivamente o Desempenho Individual; H3 – O Comportamento de Cidadania Organizacional afeta positivamente o Desempenho Individual. Para confirmar ou refutar as hipóteses foi realizado um estudo de caso sobre a multinacional Grenke Renting, com recurso ao software SPSS - *Statistical Package for Social Sciences 21*, para o tratamento de dados. Concluiu-se que a Virtuosidade Organizacional apresenta um efeito positivo do Comportamento de Cidadania Organizacional, mas não no Desempenho Individual. Por outro lado, o Comportamento de Cidadania Organizacional apresenta um efeito positivo no Desempenho Individual.

Palavras-chave: virtuosidade organizacional; comportamento de cidadania organizacional; desempenho individual

Abstract

In a business environment more and more globalized and competitive emerges the need to develop a team with eigenvalues that increase business performance and competitive advantage. Thus, this research aims to examine the influence of organizational citizenship and virtuosity on individual performance. In this sense, the study presents the following research hypotheses: H1 - The Organizational Virtuosity positively affects Organizational Citizenship Behavior; H2 - The Organizational Virtuosity positively affects Individual Performance; H3 - The Organizational Citizenship Behavior positively affects Individual Performance. To confirm or refute the hypotheses we conducted a case study on the transnational Grenke Renting, using the software SPSS - *Statistical Package for Social Sciences 21*, for data analysis. It was concluded that the Organizational Virtuosity has a positive effect on Organizational Citizenship Behavior, but not in the Individual Performance, whereas Organizational Citizenship Behavior presents a positive effect on Individual Performance.

Key words: organizational virtuosity; organizational citizenship behavior; individual performance

Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Virtuosidade Organizacional.....	3
2.1.2. Características.....	3
2.1.3. Dimensões	4
2.1.4. Efeitos	4
2.2. Comportamento de Cidadania Organizacional.....	5
2.2.1. Definição	6
2.2.2. Antecedentes.....	6
2.2.3. Dimensões	6
2.2.4. Efeitos	7
2.3. Desempenho Individual	8
2.3.1. Dimensões	8
2.3.2. Antecedentes.....	9
2.4. Virtuosidade Organizacional, Cidadania Organizacional e Desempenho Individual	9
3. Metodologia de Investigação	11
3.1. Apresentação da Multinacional Grenke	12
3.2. População e Amostra	12
3.3. Instrumentos	13
3.4. Resultados	14
Análise Fatorial Exploratória (AFE).....	14
Análise Fatorial Confirmatória (AFC)	17
Testagem de Hipóteses	19
4. Discussão e análise de resultados.....	20
4.1. A Virtuosidade Organizacional afeta positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional.....	20
4.2. A virtuosidade Organizacional afeta positivamente o Desempenho Individual.....	21
4.3. O Comportamento de Cidadania Organizacional afeta positivamente o Desempenho Individual.....	23
5. Limitações do estudo e considerações finais para futuras investigações.....	24
6. Bibliografia.....	27
7. Anexos.....	33

Índice de tabelas

Tabela 1: Sumário das características de Virtuosidade organizacional	3
Tabela 2: Sumário dos efeitos da virtuosidade organizacional.....	5
Tabela 3: sumário dimensões de desempenho individual	9
Tabela 4: Eigenvalues VO	15
Tabela 5: Eigenvalues DI	17
Tabela 6: Índices de adequação VO	19
Tabela 7: Índices de adequação CCO	20
Tabela 8: Índices de adequação DI	20

Siglas

AFC - Análise Factorial Confirmatória

AFE – Análise Factorial Exploratória

CFI – Comparative Fit Index

CCO - Comportamento de Cidadania Organizacional

DI - Desempenho Individual

ENI – Empresários em Nome Individual

GFI – Goodness-Of-Index

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

NFI – Nomed Fit Index

PME – Pequenas e Médias Empresas

RMSEA – Root Mean Square Error of Approximantion

S-W – Shapiro-Wilk

TI – Tecnologias de Informação

VO - Virtuosidade Organizacional

VIF – Variation Inflation Factor

Introdução

Num contexto empresarial cada vez mais globalizado e competitivo emerge a necessidade de desenvolver uma equipa com valores próprios, que aumentem o desempenho da empresa e vantagem competitiva. Alguns autores têm vindo a investigar a importância do estudo das dinâmicas nas organizações, que permitem o desenvolvimento das capacidades humanas, tais como, força, resiliência e um desempenho extraordinário (Cameron e Caza 2002), permitindo realçar a importância das virtudes nas organizações (Rego, Ribeiro e Cunha 2009). Neste sentido, o presente estudo centra-se na área de cultura e comportamento organizacional e desempenho.

A cultura organizacional caracteriza-se pelo conjunto de valores, práticas, crenças, normas e expectativas, que moldam o comportamento dos indivíduos e que define o modo como estes percebem o contexto organizacional em que estão inseridos (Cunha et al., 2003). Por outro lado, o comportamento organizacional foca-se no estudo dos indivíduos e grupos em contexto organizacional, assim como, os processos e práticas internas organizacionais que afetam os seus colaboradores (Cunha et al., 2003), verificando-se assim a necessidade de analisar não só o impacto das pessoas nas organizações como também o impacto das organizações no comportamento e desenvolvimento dos seus colaboradores (Marques e Cunha 1996).

Neste sentido, surge a necessidade de apurar a virtuosidade e cidadania organizacional como potenciadores do desempenho individual, melhorando a sua performance organizacional.

A virtuosidade e cidadania organizacional são temas que facilmente são considerados como subjetivos e portanto não apresentam um papel de forte relevância dentro de algumas empresas (Cameron, Bright e Caza 2004). No entanto, considera-se relevante o papel dos recursos humanos sobre o total desempenho da empresa. Contudo, para que os recursos humanos se sintam motivados e satisfeitos com o seu trabalho, para assim demonstrarem bons resultados, considera-se que estes precisem de desenvolver um espírito específico que os faça comprometerem-se emocionalmente com empresa, identificando-se com a mesma e procurarem potenciar a própria empresa em prol de todos.

Como foi referido, o presente estudo surge com o objetivo de perceber os efeitos da Virtuosidade e Cidadania Organizacional no Desempenho Individual, apresentando as seguintes hipóteses de estudo: H1 – A Virtuosidade Organizacional (VO) afeta

positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO); H2 – A Virtuosidade Organizacional afeta positivamente o Desempenho Individual (DI); H3 – O Comportamento de Cidadania Organizacional afeta positivamente o Desempenho Individual.

Inicialmente, será apresentado o enquadramento teórico sobre as três variáveis de estudo e como estas se relacionam entre elas: Virtuosidade Organizacional; Cidadania Organizacional; e Desempenho Individual.

De seguida, será abordada a metodologia de investigação. A pesquisa centra-se na análise de factos e medição/avaliação de variáveis quantitativas e onde se pretende confirmar ou refutar as hipóteses, através do método de estudo de caso e a partir da aplicação de instrumentos, junto da população da empresa Grenke Renting. De grosso modo, pretende-se explorar uma eventual relação entre as variáveis independente e dependente. Para tal, realizar-se-á um estudo quase experimental (Maroco 2011).

Consequentemente, serão apresentados os resultados da recolha de dados, assim como, a análise de discussão dos mesmos. Em forma de conclusão, serão apresentadas as limitações do estudo e considerações finais para posteriores investigações.

1. Enquadramento Teórico

2.1. Virtuosidade Organizacional

Baseado no movimento de psicologia positiva, onde se supõe que a bondade e excelência são características que devem ser analisadas e alcançadas (Ribeiro 2009), um grupo de investigadores começou a investigar os processos organizacionais positivos e de desempenho, assim como, as próprias organizações consideradas virtuosas e excepcionais, confrontando outras teorias sobre o “desvio negativo” no comportamento normal e aceitável, onde normalmente, são incutidos tratamentos e punições sobre os desviantes (Cameron e Caza 2002).

Ao nível organizacional Park e Peterson (2003 *in* Ribeiro 2009) referem que as virtudes são características morais de uma organização na sua totalidade. A VO desenvolve-se não só entre os membros da organização, mas contribuindo também para o desenvolvimento ético dos seus membros (Bright, Cameron e Caza 2006). Cameron et al (2004 *in* Ribeiro 2009:33) considera que VO insere-se num contexto organizacional, permitindo que as virtudes sejam “(...) praticadas, apoiadas, nutridas, disseminadas, perpetuadas, tanto ao nível individual como coletivo.”

A VO está dependente da virtuosidade individual, assim como, o bem individual está dependente do bem comum (Ribeiro 2009). A VO não é totalmente única, ou seja, os indivíduos e organizações não são sempre virtuosos (Ribeiro 2009).

No entanto, é importante referir que a virtuosidade difere da ética, pois enquanto a segunda se desenvolve através de um conjunto de regras, a VO desenvolve-se sobre a construção de uma excelência pessoal e comum (Bright, Cameron e Caza 2006).

2.1.2. Características

Para melhor caracterizar virtuosidade organizacional são apresentadas três características principais: *Bondade Moral* (representa o que é bom, correto e que merece ser cultivado. Poderá existir bondade com segundas intenções, no entanto, a componente moral é caracterizada sem segundas intenções, sendo característica da organização e dos indivíduos); *Impacto Humano* (representa a associação entre a virtuosidade e os seres humanos, crescimento individual e carácter moral. Desenvolve força humana, autocontrolo e resiliência); *Melhoria Social* (ocorre para além do benefício próprio. A virtuosidade cria valor social que transcende os desejos instrumentais dos colaboradores, produzindo benefício independentemente da

recompensa) Cameron, Bright e Caza (2004); Ribeiro (2009); Bright, Cameron e Caza (2006)

2.1.3. Dimensões

Segundo Ribeiro (2009:42) existem diferentes taxionomias para medir virtuosidade organizacional, apresentadas por diversos autores. No entanto, a presente investigação apenas irá centrar-se segundo o instrumento de Cameron et al (2004 in Ribeiro 2009):

A *compaixão* consiste nos sentimentos e ações de um indivíduo dirigidos em resposta à dor de outrem (Ribeiro 2009). Quando os indivíduos revelam compaixão, os mesmos apresentam níveis mais elevados de comportamento prestável, raciocínio moral, coerência e relacionamentos interpessoais mais fortes (Ribeiro 2009). A *integridade* tem como sinónimos totalidade, perfeição, pureza e é percecionada quando existe congruência entre as palavras e feitos dos líderes (Ribeiro 2009). O *perdão* ocorre quando “ (...) não se condena o mal, e se lida com os custos psicológicos das más ações dos outros tomando a decisão consciente de não guardar ressentimento, amargura ou sentimentos de indiferença ou vingança” (Ribeiro 2009:49). A verdade é que o perdão está associado a benefícios ao nível fisiológico, mental e social, denotando-se resultados positivos ao nível da confiança, humanidade, compaixão e afeto nos relacionamentos, permitindo uma maior satisfação laboral e capital social (Ribeiro 2009). A *confiança* consiste num estado de vulnerabilidade frente às ações de outros, confiando na sua fiabilidade, competência e boas intenções, podendo ser facilitadora de cooperação e eficácia nas organizações (Ribeiro 2009). O *otimismo* define-se como uma característica cognitiva e emocional, com o objetivo de estimular as expectativas ou atribuições positivas quanto a um resultado. O otimismo reflete consequências ao nível da felicidade e saúde física e psíquica, estando associado a melhores relacionamentos sociais, desempenho, perseverança e humor no trabalho (Ribeiro 2009).

2.1.4. Efeitos

A VO produz efeitos que podem ser visíveis principalmente ao nível do desempenho, estando agrupado em duas categorias (Cameron, Bright & Caza 2004):

Efeitos amortecedores - protegem a organização de efeitos negativos, do stress e/ou de aspetos traumáticos através da perpetuação da capacidade de resiliência. Alguns valores como coragem, esperança ou otimismo, fé, integridade, perdão ou compaixão, têm sido

encontrados na prevenção do stress psicológico, do vício e de comportamentos. Para além de servir como recurso à resiliência, também ajuda a preservar o capital social e a eficácia coletiva. Através da coordenação relacional, a virtuosidade aumenta a capacidade de responder adequadamente a situações difíceis. Como exemplo, servem as situações de reestruturação da organização através downsizing, ou outros traumas similares, em que as organizações acabam por experienciar um decréscimo de lealdade, comprometimento, confiança, entre outros. No entanto, através da capacidade de resiliência, existe uma maior facilidade em recuperação e mesmo assim, melhorar o desempenho;

Efeitos amplificadores - Promovem três consequências específicas: As *emoções positivas* nos indivíduos permitem a repercussão da virtuosidade e conseqüentemente elevar o desempenho organizacional. Promovem funções cognitivas, tomar melhores decisões e uma maior relação interpessoal nos membros da organização e clientes. O *capital social* nas organizações refere-se às relações individuais que facilitam a circulação de informações, influências e recursos, assim sendo, elevados níveis de capital social permitem a redução de custos de transação e uma comunicação e cooperação mais facilitada. Permite o comprometimento dos empregados, a aprendizagem individual, relações fortes, aumentando o desempenho organizacional. Serve como recurso para facilitar a eficácia. O *comportamento prosocial* ocorre quando os indivíduos comportam-se de forma a beneficiar outros. Alguns autores revelaram que os indivíduos apresentam um comportamento prosocial devido às suas características de bondade e uma motivação intrínseca para ajudar os outros. Desenvolve-se através de uma espiral de emoções positivas que promovem um comportamento virtuoso.

2.2. Comportamento de Cidadania Organizacional

No contexto do mercado atual as organizações sentem a necessidade de desenvolver dois tipos de mecanismos no seu ambiente organizacional: o controlo da realização das tarefas e atividades que são respetivas de cada colaborador (comportamentos do próprio papel) e estimular atitudes espontâneas e inovadoras que ultrapassam os requisitos formalmente obrigatórios (comportamentos extra-papel) (Rego 2002). Uma organização pode ser frágil quando depende apenas dos comportamentos próprios do papel (Rego 2009).

Assim, Rego (2002) definiu o comportamento extra-papel como comportamentos discricionários que ultrapassam as expectativas de papel existentes e que beneficiam a organização. Assim, existem cinco tipos de comportamentos extra-papel: espontaneidade organizacional; isenção baseada em princípios; Whistleblowing; Comportamentos pro-sociais; e CCO. O presente estudo, apenas irá aprofundar o CCO (Rego 2002; Ribeiro 2009).

2.2.1. Definição

Organ (1988) foi o pioneiro na definição de CCO, referindo que estes comportamentos consistiam em “comportamentos individuais discricionários, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Ribeiro 2009:128).

O mesmo autor, definiu CCO baseado no conceito de *desempenho contextual* de Borman e Motowidlo (Rego 2002), que corresponde às atividades que não estão diretamente relacionadas com as suas funções, mas que permitem modelar o ambiente organizacional, social e psicológico (Rego 2002:27).

Bolino (1999) defende que a noção de cidadania consiste na vontade do indivíduo em ajudar os outros, ou a organização, devido a uma determinada disposição para tal. Assim, o autor descreve estes indivíduos como “bons soldados” ou “bons cidadãos”.

Bolino (1999:82) refere ainda que várias investigações defendem que desenvolver CCO pode ser com o objetivo de melhorar a impressão que os outros têm sobre ele. A gestão de impressões consiste no processo em que as pessoas controlam as impressões que os outros desenvolvem sobre elas (Rego 2002). Algumas estratégias de gestão de impressões são semelhantes ao CCO (Bolino 1999:83).

2.2.2. Antecedentes

Vários autores apresentam vários antecedentes de CCO: características individuais, de tarefa, organizacionais e de liderança; empenhamento organizacional; stress; coesão grupal; apoio organizacional percebido; práticas de gestão de recursos humanos; VO; gestão de impressões; satisfação no trabalho e perceções de justiça (Farth, Podsakoff e Organ 1990, Rego 2002 Reisel et al. 2010, Podsakof e Mackenzie 1993; Ribeiro 2009; Podsakoff et al. 2000).

2.2.3. Dimensões

Para Rego (2002:13) não existe um consenso comum sobre dimensionalidade de CCO. Atualmente, as dimensões mais comuns do CCO, que têm sido apresentadas por diversos autores são a *conscienciosidade*, *desportivismo*, *virtude cívica*, *altruísmo* e *cortesia* (Rego 2002; Ribeiro 2009), sendo que estas dimensões teriam sido já apresentadas por Organ (1988a) (Podsakoff et al., 1996:115).

O altruísmo refere-se aos atos dos colaboradores em prestar ajuda aos colegas com dificuldades. A *conscienciosidade* refere-se às atividades desempenhadas que ultrapassam os requisitos mínimos ao nível da assiduidade, cumprimento das regras e regulamentos, intervalos, entre outros níveis. *Desportivismo* refere-se à posição adotada pelo colaborador, no sentido de não fazer queixas sobre alguns contratemplos no trabalho e de não se lamentar constantemente. *Cortesia* refere-se ao comportamento que previne os conflitos com os outros colaboradores. *Virtude Cívica* refere-se ao envolvimento e participação responsável em diversas questões da organização, estando preocupado/a com a vida da organização (Podsakoff et al., 1996:115).

Uma outra dimensão considerada relevante é o *cinismo*, que surge em consequência da temática de gestão de impressões, anteriormente referida, e consiste numa atitude negativa para com a organização em geral, compreendendo as componentes cognitiva, afetiva e comportamental (Bolino 1999:84).

2.2.4. Efeitos

Segundo Podsakoff (2000:533) o CCO pode estimular efeitos a dois níveis: a) eficácia organizacional; b) gestão de avaliações de desempenho e nas decisões e promoções, recompensas, etc.

Podsakoff e McKenzie (2009:135) referem que existem diversas razões para considerar que algumas dimensões de CCO (por exemplo comportamento de ajuda, desportivismo e virtude cívica) contribuem para a eficácia organizacional. Esta relação é explicada pelo facto de que a cidadania organizacional funciona como “lubrificador” da maquinaria social da organização, reduz a fricção e aumenta a eficácia (Podsakoff e McKenzie 2009, aspas do autor).

Relativamente às *avaliações de desempenho*, Rego (2002:57) refere que se os CCO contribuem para a eficácia organizacional é considerável que os gestores tenham em conta os CCO nas avaliações de desempenho. Autores como Podsakoff e MacKenzie (1994 *in* Ribeiro 2009) referem a importância em incluir os CCO nas avaliações de desempenho uma vez que estes contribuem para a eficácia organizacional.

No entanto, Rego (2002) refere que têm surgido diversos problemas conceptuais sobre esta questão, uma vez que uma das premissas iniciais referidas sobre CCO é que estes não deverão ser recompensados, no entanto, constituem um fator importante nos sistemas de avaliação de desempenho.

2.3. Desempenho Individual

O DI tem sido uma temática bastante explorada pela psicologia organizacional, devido à sua importância para os recursos humanos, como por exemplo, no processo de seleção, no sentido de selecionar as pessoas mais indicadas para desempenhar determinada tarefa, assim como, para tomar as melhores decisões em diversos contextos, pelo que, se considera que o desempenho individual é um dos constructos principais da psicologia das organizações, verificando-se a importância em perceber as suas condições (Viswesvaran e Ones 2000).

Boorman e Motowidlo (Viswesvaran e Ones 2000:221) definem o desempenho individual compreendendo o desempenho na tarefa e o desempenho contextual. Para os autores Viswesvaran e Ones (2000:216) a definição de desempenho individual consiste num conjunto de ações, comportamentos e resultados que os empregados demonstram e realizam, contribuindo para atingir os objetivos organizacionais.

Importa ter em consideração alguns problemas em medir o desempenho individual, uma vez que se considera que o constructo de desempenho individual é abstrato. Assim, o constructo pode diferenciar de trabalho para trabalho, no entanto, as dimensões podem se generalizar pelos vários trabalhos (Viswesvaran e Ones 2000:222).

2.3.1. Dimensões

Vários autores defendem a existência de diversas dimensões (Viswesvaran e Ones 2000:220-222). No entanto, a presente investigação irá focar-se segundo os autores Viswesvaran et al (1996), que propuseram uma estrutura de dimensões, que caracterizam o desempenho individual, com base na psicologia do trabalho e na literatura de recursos humanos. As dez dimensões encontram-se na tabela seguinte:

Tabela 3: sumário dimensões de desempenho individual

Dimensão	Definição
Desempenho do trabalho global	Eficácia global do trabalho. Soma de todas as dimensões.
Produtividade	Nível de produção no trabalho.
Qualidade	Avaliação de como o trabalho foi bem feito.
Liderança	Capacidade do indivíduo em elevar o desempenho dos outros.
Competências de comunicação	Nível de capacidade do indivíduo independentemente do conteúdo.

Competências de administração	Proficiência do indivíduo em lidar com a coordenação de diferentes papéis da organização.
Esforço	Quantidade de trabalho que o indivíduo expressa para fazer um bom trabalho.
Competências interpessoais	Capacidade de o indivíduo se relacionar com os outros.
Conhecimento do trabalho	Medida de proficiência exibida pelo indivíduo.
Aceitação da autoridade	Perspetiva que o indivíduo tem das regras e normas da organização.

Viwesvaran, Ones e Schmidt (2005:114), Viswesvaran e Ones (2000:221), Viswesvaran, Schimdt e Ones (1996:561)

Viswesvaran e Ones (2000) referem ainda que existem três dimensões principais que agrupam a dimensões anteriormente referidas: desempenho da tarefa; CCO; e comportamentos não produtivos.

2.3.2. Antecedentes

Segundo Hunter (Viswesvaran e Ones 2000:223) o DI conta como antecedentes as capacidades cognitivas e a conscienciosidade do indivíduo. Rego e Cunha (2008:748 e 749) dão uma forte relevância a climas organizacionais positivos, como as organizações autênticas, para o desempenho individual.

2.4. Virtuosidade Organizacional, Cidadania Organizacional e Desempenho Individual

Ribeiro (2009) refere que a base da relação entre VO e CCO pode ser sustentada pela identificação com a organização. Quando os membros da organização percebem a sua organização como atrativa, desenvolvem um processo de identificação com a mesma, que consequentemente aumenta a cooperação entre os membros da organização e CCO (Ribeiro 2009:68). Alguns autores defendem que quando os colaboradores sentem a sua organização como virtuosa, os mesmos desenvolvem contratos psicológicos relacionais, reagindo com comportamentos que vão para além das suas obrigações (Ribeiro e Rego 2009:3) e desenvolvendo ainda um sentimento de gratidão para com a organização virtuosa (Ribeiro 2009:68), permitindo atuar em reciprocidade, com atos que podem beneficiar a organização (Ribeiro 2009). VO desenvolve emoções positivas, que consequentemente promovem um maior nível de empatia e respeito entre os colegas, assim como um maior desenvolvimento de CCO (Ribeiro e Rego 2009).

A confiança enquanto virtude organizacional pode promover CCO, não só quando o colaborador percebe as trocas sociais com o seu líder com base na confiança, mas também, quando o colaborador percebe justiça e integridade (Ribeiro 2009). Zhong (*in* Ribeiro 2009) revela que o otimismo apresenta um impacto positivo no CCO, desempenho e empenhamento organizacional. Ribeiro e Rego (2009) demonstraram que confiança e integridade predizem dimensões de CCO como o altruísmo e virtude cívica.

Assim sendo, considera-se que quando os indivíduos percebem virtuosidade na sua organização, os mesmos podem demonstrar mais CCO (Ribeiro e Rego 2009):

H1 – A virtuosidade organizacional afeta positivamente o comportamento de cidadania organizacional

Rego e Cunha (2008), referem que existe uma relação positiva entre os climas organizacionais positivos e o desempenho individual. Estas razões são explicadas pelas qualidades amplificadoras que representam consequências positivas e qualidades amortecedoras que protegem de acontecimentos negativos. Estas qualidades demonstram que quando a virtuosidade se expressa nas organizações, esta começa a ser autorreconhecida e desenvolve resiliência contra obstáculos negativos e desafiadores (Cameron, Bright e Caza 2004:770).

Alguns investigadores perceberam que quando os empregados experienciavam atos virtuosos sobre os vários colaboradores, surgem resultados ao nível de comprometimento, confiança, colaboração e participação, contribuindo para o desempenho individual e organizacional (Cameron, Bright e Caza 2004:771). Youssef e Luthans (Ribeiro 2009:57) demonstraram que a existência de características otimistas nos colaboradores pode estar relacionada com o desempenho, satisfação e felicidade.

Assim, existem razões para acreditar que a virtuosidade e desempenho estão positivamente relacionadas:

H2 – A virtuosidade Organizacional afeta positivamente o desempenho individual

Um dos efeitos do CCO é a eficácia organizacional (Podsakoff e McKenzie 2009) e uma das dimensões do desempenho individual é o CCO (Viswesvaran e Ones 2000). Arani (2012:231) refere que o desempenho surge quando os colaboradores se entrelaçam, quando evitam criar problemas e quando o indivíduo tolera determinadas circunstâncias da organização sem se queixar em demasia. Assim, Podsakoff e

McKenzie (2009:135) referem que a cidadania organizacional funciona como “lubrificador” da maquinaria social da organização, reduz a fricção e aumenta a eficácia, aumentando a produtividade entre eles.

Assim sendo, espera-se que:

H3 – O comportamento de cidadania organizacional afeta positivamente o desempenho individual

3. Metodologia de Investigação

A presente investigação centra-se na análise de factos e medição / avaliação de variáveis quantitativas, através de um estudo de caso da multinacional Grenke Renting. O estudo de caso será um *estudo quase experimental*, uma vez que não é possível controlar todas as variáveis externas, passíveis de surtir influência no resultado e por se tratar de uma recolha da amostra não probabilística por conveniência (Maroco 2011).

O interesse pela empresa Grenke Renting, surgiu pela importância e dimensão da mesma, quer ao nível nacional, quer internacional. Por outro lado, um dos requisitos principais para a escolha da empresa, seria que esta deveria desenvolver um ambiente organizacional compatível com o ambiente em estudo na presente investigação. Assim, foi perceptível uma forte possibilidade da existência desse ambiente organizacional na empresa Grenke Renting, quer através de conversas informais, quer pelo facto de esta empresa ter sido considerada em 2011 e 2012 uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Assim, através do contacto via e-mail foi possível explicar os princípios e objetivos da investigação, obtendo permissão positiva por parte da direção, para começar a investigação.

Para a validação das variáveis de pesquisa foram aplicados questionários via e-mail. Sabe-se que a aplicação de questionários via e-mail pode envolver um certo risco, no sentido de sofrer uma taxa de resposta baixa. No entanto, considerou-se que esta seria a opção mais prática para os colaboradores, uma vez que estes poderiam responder quando mais lhes conviesse, evitando interromper o horário laboral dos mesmos.

Esta investigação pretende confirmar ou refutar hipóteses, a partir da aplicação de instrumentos, numa amostra de colaboradores da multinacional Grenke Renting. Assim, após recolha dos dados, realizou-se um estudo estatístico com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences 21*.

3.1. Apresentação da Multinacional Grenke

A multinacional Grenke Renting S.A. é uma filial de um grupo financeiro alemão Grenkeleasing S.A., presente em 23 países, maioritariamente europeus.

Em Portugal, a Grenke iniciou a sua atividade em 2008 e conta atualmente com 30 trabalhadores distribuídos pelos escritórios de Lisboa, Porto e Leiria. Tem o core business no mercado de leasing de Tecnologias de Informação (TI) de baixo valor para Pequenas e Médias Empresas (PME) e Empresários em Nome Individual (ENI) com valor médio de operação de cerca de 8 mil euros. Por motivos de regulamentação em Portugal, a Grenke optou pelo Leasing operacional (renting). O seu core business traduz-se assim no renting de pequenos projetos de investimento em TI.

3.2. População e Amostra

A população de estudo são os 30 colaboradores distribuídos pelos escritórios de Lisboa, Porto e Leiria. No total, foram recolhidos 22 questionários, sendo esta a amostra de estudo. Uma vez que, a amostra representa 73% da população de estudo, considera-se que foi ultrapassado o risco de taxa de resposta baixa.

Caracterização da amostra

A amostra encontra-se equitativamente dividida no que se refere ao sexo: 50% para ambas as partes. Relativamente à idade, o grupo com maior número de membros encontra-se entre os 31 e 35 anos de idade, representando 59,1% da amostra. A profissão das vendas (ao nível nacional e internacional) é maioritária, representando 27,3% da amostra. Os questionados caracterizaram a sua atividade profissional da empresa como satisfatória, boa, ou muito boa, sendo que 81,8% da amostra considera a sua atividade profissional como muito boa. Para além da questão sobre como caracterizavam a sua atividade profissional, foi pedido que os questionados referissem o aspeto mais difícil da atividade profissional. Várias respostas foram apresentadas em diferentes contextos: gestão do tempo; relacionamento com o cliente (atendimento, gestão de reclamações, gestão de relações); relacionamento interpessoal (gestão do pessoal, lidar com expectativas diferentes nas equipas); fatores pessoais (gerir emoções; monotonia; concentração); e nenhum. O fator gestão de tempo lidera a categoria de aspeto mais difícil na empresa Grenke Renting, com 27.3%. Por outro lado, a amostra apresentou o aspeto mais gratificante na empresa, sendo que os fatores principais referidos foram: relacionamento com o cliente; relacionamento interpessoal;

produtividade; fatores pessoais (como por exemplo, reconhecimento). O relacionamento interpessoal lidera a categoria de aspeto mais gratificante na empresa Grenke Renting, com 40.9%. (Ver anexo 2 sobre caracterização da amostra).

3.3. Instrumentos

Os questionários aplicados à amostra de estudo são compostos por: questionário sociodemográfico; escala de Virtuosidade Organizacional; escala e Comportamento de Cidadania Organizacional; e escala de Desempenho Individual. O questionário encontra-se no anexo 1

Questionário sociodemográfico

O questionário sociodemográfico foi construído com o intuito de recolher as informações sociais e demográficas da amostra, caracterizando-a.

Virtuosidade Organizacional

As dimensões da VO foram medidas por uma escala de Likert de 15 itens de 6 pontos, entre “afirmação é completamente falsa” e a “afirmação é completamente verdadeira”, apresentada por Cameron et al (2004) (Ribeiro 2009). A escala foi traduzida por dois autores e discutida por dois investigadores bilingue. Desconhece-se qualquer investigação realizada em Portugal para apurar as propriedades psicométricas do instrumento (Ribeiro 2009). A fidelidade do instrumento representa $\alpha = 0.90$ na versão de Ribeiro (2009), o que constitui uma muito boa consistência interna (Maroco, 2011). Para a presente investigação, para um $N = 22$ e um total de 10 itens, calculou-se o *alfa de cronbach* onde se obteve um valor considerado como muito bom ($\alpha=0,907$) (ver tabela 5, anexo 3).

Comportamento de Cidadania Organizacional

As dimensões de CCO foram medidas com base na escala de Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990), onde esta continha as dimensões conscienciosidade, desportivismo, virtude cívica, altruísmo e cortesia. A escala que foi traduzida e adaptada para Portugal, tendo sido definidas as três dimensões: civismo, altruísmo e cinismo. Importa referir que após o processo de tradução e adaptação, a dimensão de civismo refere-se à dimensão de conscienciosidade de Podsakoff et al. (1990). Assim, as 3 dimensões foram medidas segundo a escala de Likert de 25 itens de 7 pontos entre “discordo fortemente” e “concordo fortemente”. A fidelidade do

instrumento representa $\alpha = 0.89$ para as três dimensões na versão de Werbel, Henriques e Howell (2011), o que constitui uma boa consistência interna (Maroco, 2011). Para a presente investigação, para um $N=22$ e um total de 11 itens, calculou-se o *alpha de cronbach*, onde se obteve um valor considerado como bom ($\alpha=0,891$) (ver tabela 10, anexo 3)

Desempenho Individual

O DI foi medido por uma escala de Likert de 8 itens de 5 pontos, entre “pior que os outros” e o “melhor nesta atividade”, apresentada por Visversweran, Ones & Schmidt (1996). Os 8 itens que constroem a escala de DI referem-se à qualidade e quantidade do trabalho, assim como, o conhecimento do trabalho, as competências interpessoais e a dedicação à organização. A fidelidade do instrumento representa $\alpha = 0.96$ na versão de Werbel, Henriques e Howell (2011), o que constitui uma muito boa consistência interna (Maroco, 2011). Para a presente investigação, para um $N=22$ e um total de 8 itens, calculou-se o *alfa de cronbach*, evidenciando um $\alpha=0,928$ valor considerado como um muito bom nível da consistência interna (ver tabela 15, anexo 3).

3.4. Resultados

Análise Fatorial Exploratória (AFE)

A AFE compreende em que medida as variáveis dos fatores constituintes se referem aos mesmos conceitos na correlação existente (Pestana & Gageiro: 2000:389). Segundo Andrade (1999) a análise fatorial deve-se iniciar pela validade no sentido de compreender se o plano fatorial está adequado ao estudo. Posteriormente, calculou-se a consistência interna de cada dimensão finalizando com a sensibilidade, ou seja, a capacidade que o teste tem em discriminar os sujeitos tendo em conta o factor que está a ser estimado (Pestana & Gageiro, 2000).

VO

Validade: realizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Através da análise fatorial constata-se que esta é executável devido ao facto do valor $KMO = 0,735$ (Maroco 2010:477) Relativamente ao teste da esfericidade de Bartlett, este apresenta um $p\text{-value} < 0,001$ e deste modo, a H_0 foi rejeitada. Assim verifica-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Ver tabela 3, anexo 3).

Tendo em conta a regra e retenção dos factores com valores próprios superiores a 1 (Maroco, 2011:491) foram retidos 3 factores, explicando cerca de 72,767% (ver tabela 4, anexo 3). Contudo, forçou-se e reteve-se somente 1 fator uma vez que apresenta o melhor plano fatorial, onde este explica cerca e 58,51% da variabilidade total (tabela 31, anexo 3).

Após a análise efectuada, são eliminados os seguintes itens: 2; 5; 7; 13; e 14. A atribuição de cada item a cada fator é determinado pelo seu nível de saturação. Porém, não existe um consenso na literatura que defina o nível mínimo considerado. No entanto, para Pestana e Gageiro (1998) os loadings fatoriais significativos são a partir de 0,5. Nesta investigação, optou-se pelas cargas maiores ou iguais a 0,5 explicando assim, 25% da variância.

Comparativamente ao plano fatorial de Ribeiro (2009), o presente plano fatorial difere relativamente ao número atribuído às dimensões, ou seja, no da autora existem 5 dimensões (Confiança, Compaixão, Integridade, Perdão e Otimismo), neste, existe somente uma dimensão (Virtuosidade Organizacional) (tabela 4, anexo 3). Contudo, este plano fatorial evidenciou um significado psicológico compreensivo, optando-se por este.

Sensibilidade: o teste de *Shapiro-wilk* (*S-W*) é usado quando se pretende decidir sobre a distribuição da variável em estudo de uma determinada amostra de pequena dimensão e que provém de uma população com uma distribuição específica (Maroco 2011:187). Nesta investigação, a distribuição não é normal devido ao *p-value* ser inferior a α ($VO - p = 0,004$). Uma das razões que pode levar a este desfecho é a sensibilidade do teste *S-W* em relação à dimensão da amostra ($N = 22$). Contudo, a violação do pressuposto da Normalidade sobre os resultados paramétricos tem sido constantemente estudada (Maroco 2010:189). Deste modo, e de acordo com os diversos autores (Maroco 2011:189) os testes paramétricos são robustos para valores absolutos de assimetria inferiores a 3 e valores absolutos de achatamento inferiores a 7-10. É importante referir, que não se utilizou o cálculo da razão entre o coeficiente de assimetria e o erro padrão de assimetria, como também, a razão entre a curtose e o erro padrão de curtose, porque quanto maior é a amostra, maior é a probabilidade dos valores que resultam dessas divisões não estarem entre o intervalo de -2 a 2, tendo em conta o denominador dessa estatística *Z* que é $\sqrt{6/n}$ (Maroco 2011). Assim sendo, através da análise da tabela 6 e 7, anexo 3, pode-se constatar que os valores indicados na

assimetria e no achatamento, tendem para uma distribuição normal centrado-se nos valores absolutos (Maroco 2011:189).

CCO

Validade: realizou-se o teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett. O resultado de KMO foi de 0,594, pelo que verifica-se ser executável, apesar de não ser um resultado muito bom (Maroco 2010:477). Relativamente, ao teste da esfericidade de Bartlett, este apresenta um *p-value* de $<0,001$, pelo que a H_0 foi rejeitada, concluindo-se assim que as variáveis estão correlacionadas significativamente (ver tabela 8, anexo 3).

Tendo em conta a regra de retenção dos fatores próprios superiores a 1 (Maroco, 2011:491), foram retidos 8 fatores, explicando 84,059%. Contudo, forçou-se e reteve-se somente 1 fator, uma vez que apresenta o melhor plano fatorial, explicando cerca de 52,265% da variabilidade total (Tabela 32, anexo3).

Após a análise efetuada são eliminados os seguintes itens: 1; 3; 6; 7; 9; 15; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; e 25. De acordo com a componente Matriz, conclui-se que todos os itens apresentam cargas fatoriais acima de 0,5 (ver tabela 9, anexo 3).

Comparativamente ao plano fatorial inicial, o presente plano fatorial difere relativamente ao número atribuído às dimensões, ou seja, no dos autores Werbel, Henriques e Howell (2011) existem 3 dimensões (Civismo, Altruísmo e Cinismo), neste, existe somente uma dimensão (Comportamento de Cidadania Organizacional) (ver tabela 9, anexo 3). Contudo, este plano fatorial evidenciou um significado psicológico compreensivo, optando-se por este.

Sensibilidade: constatou-se através do teste *Shapiro-wilk* que a distribuição não é normal (CCO – $p = 0,002$) (ver tabela 11, anexo 3). Recorreu-se aos valores absolutos de assimetria e de curtose sendo considerados como aceitáveis, visto que os valores de assimetria inferiores a 3 e valores absolutos de achatamento inferiores a 7-10 indicam uma distribuição normal (Maroco 2011:189) (ver tabela 12, anexo 3).

DI

Validade: a análise fatorial é executável (KMO=0,765). O mesmo acontece com o teste esfericidade de Bartlett, onde apresenta um *p-value* $<0,001$, e deste modo, as variáveis estão correlacionadas significativamente (Maroco 2010:477) (ver tabela 13, anexo 3).

Tendo em conta a regra de retenção dos fatores com valores próprios superiores a 1, foram retidos 2 fatores, explicando assim, cerca de 82,947% (ver tabela 33, anexo

3). Contudo, esta foi forçada a 1 fator, uma vez que a escala tem apenas uma dimensão explicando cerca de 68,445% da variabilidade total. De acordo com a componente da Matriz, conclui-se que todos os itens apresentam cargas fatoriais acima de 0,5 (ver tabela 14, anexo 3)

Quanto à **Sensibilidade**, constatou-se através do teste *Shapiro-wilk* que a distribuição não é normal ($DI - p = 0,011$) (ver tabela 16, anexo 3). Recorreu-se aos valores absolutos de assimetria e de curtose sendo considerados como aceitáveis, visto que os valores de assimetria inferiores a 3 e valores absolutos de achatamento inferiores a 7-10 indicam uma distribuição normal (Maroco 2011:189) (ver tabela 17, anexo 3).

Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

A AFC consiste na testagem das escalas de uma forma mais sólida, mensurando as variáveis latentes existentes na investigação (Fernandes & Raposo, 2010).

Relativamente à representação gráfica do modelo de equações estruturais, este consiste: em variáveis latentes, que são representadas por círculos; em variáveis manifestas, que são representadas por retângulos; as relações causais, que são caracterizadas com setas de causa efeito; e as associações correlacionais estão representadas através de uma seta de duas pontas (Maroco 2011).

Neste sentido com o intuito de fortalecer a qualidade métrica examinada previamente e o fortalecimento das medidas, optou-se pelo desenvolvimento de uma AFC.

VO

Na análise da figura 1 do anexo 3, pode-se verificar através das estimativas estandardizadas, que estas apresentam valores superiores 0,5 o que permite afirmar que existe um ajustamento moderado do modelo à estrutura dos dados, tendo sido excluído o item VO_8, uma vez que apresentou um valor inferior a 0,5.

Segundo, a literatura especializada, a testagem do ajustamento do modelo pode consistir na verificação dos seguintes índices: CFI (*Comparative Fit Index* – retifica a subestimação que surge, normalmente, quando se usa o NFI em amostras pequenas. O CFI estabelece ainda uma comparação entre o modelo de ajustamento em estudo e os graus de liberdade (gl), com o modelo basal e os graus de liberdade (glb) (Maroco 2011). O NFI (*Nomed Fit Index* – avalia a percentagem de incremento da qualidade do ajustamento do modelo ajustado (X^2) relativamente ao modelo de independência total ou

modelo basal (X^2_b) (Maroco, 2011). RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) – é a estatística que consiste na penalização do F_0 pelo número de graus de liberdade do modelo, com o intuito de equilibrar a melhoria do ajustamento do modelo devido à adição de parâmetros (Maroco 2011). E GFI (*Goodness-of Fit Index*) – esclarece a quantidade de covariância observada entre as variáveis manifestas explicadas pelo modelo ajustado (Maroco 2011). Assim, o critério de ajustamento do modelo aos dados tem que ter em consideração os seguintes pressupostos: o valor CIF superior a 0,9; RMSEA inferior a 0,08 e o GFI superior a 0,9 (Maroco 2011).

Tendo em conta a análise da tabela 6, constata-se que os índices de adequação do modelo são satisfatórios, apesar do GFI não ser superior a 0,9. Porém, a proximidade a este valor (0,828) permite concluir que os pressupostos indicados anteriormente são cumpridos (Maroco 2011:493), o que permite concluir que existe o fortalecimento das qualidades métricas da medida de VO (Tabela 34, anexo 3).

CCO

Na análise da figura 2 anexo 3, pode-se verificar através das estimativas estandardizadas, que estas apresentam valores superiores 0,5, o que permite afirmar que existe um ajustamento moderado do modelo à estrutura dos dados, tendo sido excluído o item CCO_16, uma vez que apresentou um valor inferior a 0,5.

Relativamente aos índices de adequação do modelo, verifica-se que são satisfatórios apesar do valor GFI não ser superior a 0,9. Porém a proximidade a este valor (0,831) permite concluir que os pressupostos indicados anteriormente estão cumpridos (Maroco 2011). Conclui-se assim, que existe um fortalecimento das qualidades métricas da medida de CCO (Tabela 35, anexo 3).

DI

Na análise da figura 3 do anexo 3, pode-se verificar através das estimativas estandardizadas, que estas apresentam valores superiores 0,5 o que permite afirmar que existe um ajustamento moderado do modelo à estrutura dos dados.

Relativamente aos índices de adequação do modelo, verifica-se que são satisfatórios apesar do valor GFI não ser superior a 0,9. Porém, a proximidade a este valor (0,84) permite concluir que os pressupostos indicados anteriormente estão cumpridos (Maroco 2011). Conclui-se assim, que existe um fortalecimento das qualidades métricas da medida de DI (Tabela 36, anexo 3).

Testagem de Hipóteses

Neste estudo, pretende-se investigar 3 hipóteses com recurso a regressões lineares. Segundo, Maroco (2011:673) a “Regressão” pretende definir um conjunto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis.

Os pressupostos foram testados e permitem-nos prosseguir a análise (Maroco 2011:690). Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, verifica-se que o valor da estatística de Durbin e Watson ($H1 = d = 2,075$; $H2 = d = 2,386$; $H3 = d = 2,090$) permite concluir que não existe auto-correlação entre resíduos, não rejeitando assim a H_0 (Ver tabelas 19, 23, 27, anexo 3) (Maroco 2011). A presença de outliers centra-se na análise do valor da leverage ($H1=0,187$; $H2=0,187$; $H3=0,225$) concluiu-se que nas $H1$ e $H2$ não existem outliers, mas na $H3$ poderá existir um outlier (Ver tabelas 22, 26 e 30, anexo 3) (Maroco 2011). Para a $H1$, $H2$ e $H3$, no gráfico *normal probability plot*, a maior parte dos pontos encontra-se em cima da diagonal principal, constatando que os resíduos apresentam uma distribuição normal. Relativamente ao segundo gráfico, este evidencia uma distribuição dos resíduos mais ou menos aleatória em torno de zero (Ver figuras 3, 5, 6, 7, 8 e 9, anexo 3) (Maroco 2011). Tendo em conta a análise da tabelas 21, 25 e 29, anexo 3, verifica-se a ausência de multicolinearidade na $H1$, $H2$ e $H3$, devido ao facto do valor da tolerância na dimensão VO é de 1 e o *variation inflation factor* (VIF) é de 1 ($H1$), o valor da tolerância na dimensão VO é de 1 e o VIF é de 1 ($H2$) e valor da tolerância na dimensão CCO é de 1 e o VIF é de 1 ($H3$). Deste modo, conclui-se que os pressupostos são respeitados (Maroco 2011).

H1 – A VO afeta positivamente o CCO

Para testar a $H1$ utilizou-se uma Regressão Linear Simples em que o valor do modelo é estatisticamente significativo ($F(1,20) = 24,526$; $P < 0,001$), sendo a variância explicada pelo modelo de 53%. Através da análise de coeficiente de regressão constata-se que a variável VO tem efeito significativo ($t=4,952$; $p < 0,001$) no CCO, confirmando a hipótese. Constata-se assim, pela análise dos coeficientes de regressão standardizados que a VO ($\beta = 0,742$) tem impacto forte no CCO (ver tabelas 19, 20 e 21, anexo 3) (Maroco 2011:676-682).

H2 – A VO afeta positivamente o DI

Para testar a H2 utilizou-se uma Regressão Linear Simples em que o valor do modelo não é estatisticamente significativo ($F(1,20) = 2,216$; $p = 0,152$) sendo a variância explicada pelo modelo de 5,5%. A análise da associação entre a dimensão VO e DI não é estatisticamente significativa, ou seja, a variável VO não afeta significativamente o DI, não confirmando a hipótese (ver tabela 23, 24 e 25, anexo 3) (Maroco 2011:676-682).

H3 – O CCO afeta positivamente o DI

Para testar a H3 utilizou-se uma Regressão Linear Simples em que o valor do modelo é marginalmente estatisticamente significativo ($F(1,20) = 3,786$; $p = 0,066$), sendo a variância explicada pelo modelo de 12%. Através da análise de coeficientes de regressão constata-se que a variável CCO tem efeito significativo ($t=1,946$; $P = 0,066$) no DI, confirmando a hipótese. Constata-se assim, pela análise dos coeficientes de regressão estandardizados que o CCO ($\beta = 0,40$) tem impacto moderado no DI (ver tabela 27, 28 e 29, anexo 3) (Maroco 2011:676-682).

4. Discussão e análise de resultados

4.1. A Virtuosiidade Organizacional afeta positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional

A primeira hipótese defende que a VO afeta positivamente o CCO. De facto, empiricamente confirma-se que a VO tem um impacto positivo no CCO, o que está de acordo com as teorias de diversos autores neste âmbito (Rego, Ribeiro & Cunha 2010; Ribeiro 2009). O fato de VO desenvolver *emoções positivas* na organização, permite que os colaboradores desenvolvam um maior nível de empatia e de respeito para com os colegas, potenciando o CCO (Avey, Wernsing & Luthans 2008; Bagozzi 2003; Forgas 2002; George 1998; Miles, Borman, Spector & Fox 2002; Spector & Fox 2002: *in* Ribeiro & Rego 2009; Rego, Ribeiro & Cunha 2010).

A autora Ribeiro (2009) refere que a VO fortalece as organizações ao apresentar uma visão clara sobre o que é desejável e ilustre nas organizações, permitindo ainda renovar o capital social e atividade prosocial. Da mesma forma, “(...) indivíduos podem formar imagens positivas acerca da organização, aumentar a sua identificação organizacional, desenvolver confiança e sentido de lealdade e ajudar a manter/reforçar a

reputação desta (...) esforçando-se para melhorar o desempenho individual e organizacional, por exemplo, através de CCO (Ribeiro e Rego, 2009).

A relação positiva entre VO e CCO pode também surgir quando os colaboradores percebem a sua organização como virtuosa, desenvolvendo a partir daí, contratos psicológicos relacionais, respondendo com comportamentos que ultrapassam as suas obrigações formais. Assim, o sentimento de necessidade de realizar um “bom trabalho” pode surgir como gratificação pessoal e não apenas por recompensas financeiras (Ribeiro e Rego, 2009, aspas dos autores).

Por outro lado, Ribeiro (2009) defende que a dimensão de confiança de VO permite desenvolver CCO, sendo que, se os colaboradores ao sentirem confiança na empresa, poderão surgir CCO. A dimensão otimismo de VO, poderá também potenciar CCO, melhorando as relações laborais. De uma forma geral, as características positivas da empresa (associadas às dimensões de VO) aumentam a identificação organizacional e conduzem a atividades positivas, como por exemplo, comportamentos de ajuda e altruísmo (Ribeiro 2009).

4.2. A virtuosidade Organizacional afeta positivamente o Desempenho Individual

A segunda hipótese procura demonstrar o efeito positivo entre a VO e o DI. No que respeita ao nível empírico, tal afirmação não se confirmou, sendo que o fato de ser uma amostra pequena, pode ter alguma influência neste resultado. No entanto, apesar de existirem, também, poucos estudos empíricos que relacionem as duas variáveis, existem autores que defendem esta teoria (Rego e Cunha 2008; Cameron, Bright e Caza 2004; Koys 2001; Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bacrach 2000; Walz e Niehoff 2000 *in* Cameron, Bright e Caza 2004; Youssef e Luthans 2007 *in* Ribeiro 2009).

Cameron, Bright e Caza (2004) acreditam que os efeitos amplificadores e amortecedores de VO, permitem potenciar o desempenho nas organizações, uma vez que estes surgem ao nível de comprometimento, confiança, colaboração e participação, contribuindo significativamente para o desempenho individual e organizacional (Cameron, Bright e Caza 2004).

Mais especificamente, os efeitos amortecedores, ao protegerem a empresa de questões negativas, potenciam diversos efeitos, principalmente ao nível da redução do stress, preservando o *capital social* e possibilitando que os colaboradores desenvolvam uma maior capacidade de responderem adequadamente a situações mais difíceis

Cameron, Bright e Caza 2004). O *capital social* é importante nas organizações uma vez que reduz os custos de transação, facilita a aprendizagem, comunicação, cooperação e comprometimento das pessoas, promovendo o desempenho (Bright, Camero e Caza, 2006).

O facto de a VO promover emoções positivas nos colaboradores, permite que os mesmos sintam prazer e satisfação no local de trabalho, podendo potenciar um desempenho excelente (Bright, Camero e Caza, 2006). Similarmente, os efeitos amplificadores, devido às emoções positivas, desenvolvem também diversos efeitos, como por exemplo, o facto de os colaboradores se tornarem mais prestáveis, criativos e empáticos com os clientes, correspondendo com *comportamento prosocial* que pode beneficiar a empresa (Cameron, Bright e Caza 2004:771-772).

Viswesvaran e Ones (2000), consideram que quando o indivíduo percebe um clima organizacional positivo, o mesmo adquire um maior suporte social para lidar com as dificuldades, desafios e oportunidades. Para além disso, os indivíduos num clima positivo, experienciam menos relações de conflito e sentem-se motivados a serem respeitados como seres humanos e não apenas como um “recurso”. Uma vez desenvolvido este clima positivo, o indivíduo sente-se mais comprometido com o trabalho, melhorando o seu desempenho no trabalho.

Também Ribeiro (2009) sugere que a dimensão de otimismo de VO poderá estar positivamente relacionada com o DI, uma vez que os colaboradores tendem a assumir mais comportamentos positivos.

4.3. O Comportamento de Cidadania Organizacional afeta positivamente o Desempenho Individual

A terceira e última hipótese defende que o CCO afeta positivamente o DI. De facto, empiricamente confirma-se que o CCO tem um impacto positivo no DI, o que está de acordo com as teorias de diversos autores neste âmbito (Arani 2012; Podsakoff e McKenzie 2009).

Para Arani (2012) o altruísmo, a cortesia e desportivismo são dimensões de CCO que podem potenciar o desempenho individual, uma vez que os colaboradores ajudam-se mutuamente, evitam criar problemas e desenvolvem uma maior capacidade de se adaptarem a determinadas circunstâncias, evitando as queixas constantes. A mesma autora refere que quanto maior o CCO, maior será o DI, no entanto, refere também que esta relação é mediada pelo capital social.

Viswesvaran e Ones (2000) consideram que a dimensão *conscienciosidade* de CCO pode facilitar o desempenho, pelo facto de que o indivíduo mais consciencioso despende mais tempo no exercício das suas atividades, do que a “sonhar”, sendo que, o tempo aproveitado na realização das tarefas, permite também adquirir mais conhecimento do trabalho, resultando conseqüentemente em mais produtividade. Por último, as pessoas mais conscienciosas tendem a apresentar mais CCO, tal como foi referido anteriormente, melhorando também a produtividade do indivíduo. Outro motivo é o facto de que os indivíduos mais conscienciosos tendem a estar mais focados no detalhe e lucro, resultando em maiores níveis de conhecimento do trabalho e produtividade.

Do mesmo modo, diversos autores referem a importância de CCO para a eficácia organizacional, referindo que este tipo de comportamento permite: aumentar a produtividade entre os colaboradores; melhorar a produtividade dos gestores; libertar recursos para atividades mais produtivas; reduzir a necessidade de disponibilizar recursos para atividades de pura manutenção; uma melhor coordenação das atividades entre os colaboradores e os grupos de trabalho; manter e atrair as pessoas mais competentes, tornando um local de trabalho ainda mais atrativo; melhorar a estabilidade do desempenho organizacional; melhora a capacidade de adaptação a mudanças ambientais; contribuir para a promoção do conhecimento coletivo da organização; melhorar as qualidades das decisões; contribuir para a satisfação, fidelidade e aumento da clientela (Podsakoff et al. 2000; Rego 2002; Podsakoff e MacKenzie 2009; e Ribeiro 2009).

5. Limitações do estudo e considerações finais para futuras investigações

Uma das limitações na presente investigação centra-se na amostra. O facto de ser uma amostra não probabilística por conveniência, pode constituir uma limitação no sentido de esta não poder ser representativa da população em estudo (Maroco 2011; Coutinho 2011). Do mesmo modo, considera-se também que a dimensão da amostra poderá ter constituído uma limitação, uma vez que segundo Coutinho (2011:93) as amostras inferiores a 30 podem ter poucas probabilidades de refletirem fielmente os traços da distribuição de uma dada população, comprometendo os resultados da investigação. Considera-se que estas duas limitações poderão ter influenciado o

resultado da H2, ou seja, a possibilidade de a amostra não ter sido representativa da população em estudo, poderá ter influenciado para que não se verificasse o efeito positivo de VO sobre DI. Também o facto de reduzir as dimensões das escalas num só componente, não permitiu verificar a relação entre as dimensões de VO e CCO, sendo que este facto pode também estar relacionado com as limitações da amostra.

Segundo Maroco (2011:90) nem sempre é possível ajustar a técnicas de amostragem probabilísticas em investigações sociais. No entanto, considera-se relevante, para investigações futuras, procurar utilizar uma técnica de amostragem probabilística, permitindo encontrar uma melhor representatividade de população de estudo, ou mesmo da população teórica, para investigações mais ambiciosas.

Uma outra limitação centra-se no facto de a investigação decorrer num momento único, não tendo em conta as variações das características dos indivíduos e da empresa, num longo período de tempo. Pelo que se considera pertinente procurar realizar investigações sobre estas três variáveis num longo período de tempo (Vieira 2008).

Ribeiro (2009) apresenta, em contexto português, a relação de algumas dimensões de VO sobre algumas dimensões de CCO. No entanto, considerou-se, mesmo assim, que uma outra limitação foi o facto de existirem poucos estudos empíricos, que relacionem diretamente as variáveis em estudo (Ribeiro 2009), principalmente, estudos empíricos aplicados à realidade portuguesa. Vários autores relacionam as variáveis em estudo, no entanto, no geral, existem sempre outras variáveis como mediadoras. Por exemplo Ribeiro (2009) defende que o empenhamento organizacional surge como variável mediadora entre VO e CCO. Arani (2010) defende que o capital social surge como variável mediadora entre CCO e o DI. Dentro deste contexto, outra consideração para investigações futuras, centra-se na necessidade de procurar relacionar as dimensões de VO e CCO, com o intuito de descobrir os seus efeitos diretos e não com outras variáveis como mediadoras.

Assim, para investigações futuras considera-se pertinente estudar a relação entre VO e CCO, assim como, VO e DI e CCO e DI, procurando que estas investigações decorram em contexto português e em amostras de grande dimensão.

Nesta investigação foi possível verificar a relação positiva entre VO e CCO, assim como, CCO e DI, mas não entre VO e DI, pelo que se considera pertinente verificar os efeitos entre VO e DI. Considera-se que seria relevante perceber os efeitos entre VO e DI, com recurso ao CCO como variável mediadora desta relação.

Outra investigação que se considera interessante neste âmbito é perceber quais as características pessoais dos colaboradores que poderão facilitar e induzir CCO. Ribeiro (2009) e Rego (2002) apresentam algumas características pessoais dos indivíduos que podem anteceder o CCO: propensão para a confiança; necessidade de afiliação; orientação para o coletivo; autoestima; conscienciosidade; afetividade positiva; locus-controlo; e autoeficácia. Em termos de aplicabilidade prática, considera-se que as investigações nesta área poderão ser pertinentes para processos de recrutamento e seleção.

Para investigações futuras, seria interessante investigar sobre a teoria de Bolino (1999) em relação à gestão de impressões. Ou seja, alguns dos colaboradores poderão simular CCO, sendo que neste caso, em vez de serem “bons soldados” são “bons atores” (Rego 2002:45). Bolino (1999), defende ainda que a gestão de impressões pode reduzir o impacto de CCO na eficácia organizacional por três razões: os indivíduos estão mais focados na gestão de impressões e menos disponíveis para se dedicar à concretização das suas tarefas; os indivíduos que estão preocupados com a gestão de impressões, dispõem de menos esforço para desenvolver o comportamento; e existem características individuais dos colaboradores que poderão induzir à gestão de impressões. Neste sentido, seria interessante verificar os efeitos da gestão de impressões na eficácia organizacional, assim como, as características individuais mais predispostas para tal.

Para além da verificação dos efeitos de VO e CCO sobre o DI. Considera-se relevante verificar os efeitos positivos desta relação, não apenas em contexto individual, mas também ao nível geral, ou seja, no desempenho organizacional. Por outro lado, Cameron, Bright e Caza (2004) referem que o desempenho organizacional potencia VO, pelo que seria também pertinente verificar como o Desempenho Organizacional potencia organizações virtuosas e conseqüentemente CCO nos colaboradores.

Num contexto económico difícil e com mercados cada vez mais globalizados e competitivos, considera-se relevante, em contexto organizacional, desenvolver uma ambiente virtuoso e positivo, uma vez que este, tal como já foi referido, permite desenvolver emoções positivas que podem potenciar o CCO e o desempenho nos colaboradores, e conseqüentemente na organização. Para além disso, considera-se também relevante que os líderes de equipas e recursos humanos procurem desenvolver e potenciar CCO nos colaboradores, devido aos efeitos no desempenho individual e organizacional. Neste sentido, considera-se que este tipo de ambientes e de

comportamentos positivos poderão diferenciar e potenciar a empresa em mercados mais competitivos.

Nesta investigação, foi possível verificar empiricamente a relação positiva entre VO e CCO, assim como CCO e DI. No entanto, atualmente verifica-se a necessidade de mais investigação neste âmbito, sendo que, novamente reforça-se a importância de continuar e melhorar investigações que relacionem estas três variáveis em contexto português e em amostras de grande dimensão.

6. Bibliografia

ANDRADE, L. (1999). *Utilização de uma técnica de mapeamento cognitivo na área do comportamento do consumidor*. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

ARIANI Dorothea Wahyu (2012); *The Relationship between social capital, organizational citizenship behaviors and individual performance: an empirical study from banking industry in Indonesia*; Journal of Management Research; Vol. 4 N° 2 pp. 226-240

AZEVEDO, Mário (2006); *Teses Relatórios e Trabalhos Escolares, Sugestões para a estruturação da escrita*; 5ª Edição; Universidade Católica Portuguesa; Lisboa

BOIRAL Olivier e PAILLÉ Pascal (2012); *Organizational Citizenship Behavior for the Environment Measurement and Validation*; J Bus Ethics; Vol. 109 pp. 431-445

BOLINO Mark C., VARELA José A. e BANDE Belén (2006); *The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior*; Journal of Organizational Behavior; Vol. 27 pp. 281-297

BOLINO Mark C., TURNLEY William H. e NIEHOFF Brian P. (2004); *The other side of the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior*; Human Resource Management Review; Vol. 14 pp. 229-246

BOYLE Ernest e AGUINIS Herman (2012); *The best and the rest: revisiting the norm of normality of individual performance*; Personnel Psychology; Vol. 65 pp. 79-119

BOLINO Mark C. (1999); *Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?*; Academy Management Review; Vol. 24 N°1 pp. 82-98

BRIGHT, David S., CAMERON, Kim S., CAZA, Arran (2006); *The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations*; Journal of Business Ethics; Vol. 64 pp. 249-269

CAMERON, Kim S., BRIGHT David e CAZA Arran (2004); *Exploring the relationship between organizational virtuousness and performance*; American Behavioral Scientist; Vol. 47 N° 6 pp. 766-790

CAMERON, Kim S. e CAZA, Arran (2002); *Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness*; Journal of Leadership and Organizational Studies; Vol.9 N°1 pp.33-47

COHEN Aaron e LIU Ying (2013); *Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers*; International Journal of Psychology; Vol. 46 N° 4 pp. 271-287

COUTINHO, Clara Pereira (2011); *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas, Teoria e Prática*; Almedia; Coimbra

CUNHA, Miguel Pinha & RODRIGUES, Susana Braga (2002); *Manual de Estudos Organizacionais*; Editora RH, Lisboa

CUNHA, Miguel Pinha, REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos & CABRAL-CARDOSO, Carlos (2003); *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*; Editora RH, Lisboa

DIAS, Maria Inês (2011); *Cinismo Organizacional*; Tese de Mestrado; Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Faculdade de Psicologia; Lisboa

EVANS, W. Randy, GOODMAN, Joseph M., DAVIS D. Walter (2011); *The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB, and Employee Deviance*; Human Performance; Vol. 24 pp. 79-97

FARTH Jiing-Lih, PODSAKOFF Philip M., ORGAN Dennis W.; *Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction*; Journal of Management; Vol. 16 N° 4 pp. 705-721

FERNANDES, H., & Vasconcelos-RAPOSO, J.(2010) Análise Factorial do TEOSQp. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 23, 92-101

KVALOY Ola e OLSEN Trond E. (2012); *The Rise of Individual Performance Pay*; Journal of Economic & Management Strategy; Vol. 21 n° 2 pp. 493-518

MACKENZIE Scott B., PODSAKOFF Philip M., PAINE Julie Beth (1999); *Do Citizenship Matter More for Managers Than for Salespeople*; Academy of Marketing Science Journal; Vol. 27 N° 4 pp. 396-410

MACKENZIE Scott B., PODSAKOFF Philip M., FETTER Richard (1993); *The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance*; Journal of Marketing; Vol. 57 pp. 70-80

MALIK Muhammad Ehsan, NAEEM Basharat e ALI Basit Bin (2011); *How do Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior Influences Sales Performance of FMCG Sales Force?*; Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business; Vol. 3 N°8 pp. 610-620

MARÔCO, João (2011); *Análise Estatística com o SPSS Statistics*; 5ª Edição; ReportNumber; Lisboa

MARQUES, Carlos Alves & CUNHA, Miguel Pinha (1996); *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*; D. Quixote Lisboa

MILLAR Patti e STEVENS Julie (2012); *Management Training and National Sport Organization Managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances*; Sport Management Review; Vol. 1 pp. 288-303

MOORMAN Robert H. e BLAKELY Gerald L. (1995); *Individualism- collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior*; Journal of Organizational Behavior; Vol. 16 pp. 127-142

OMAR Alicia e DELGADO Hugo Uribe (2005); *Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos d ciudadanía organizacional*; Estudos de Psicologia, Vol. 10 N° 2 pp. 157-166

ONES Deniz S., MOUNT Michael K., BARRICK Murray R. e HUNTER John E. (1994); *Personality and Job Performance: A Critique of The Tett, Jackson and Rothstein (1991) Meta-analysis*; Personnel psychology; Vol. 47 pp. 147-156

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

PALENSKI, Michael E., KAHAI Surinder S., YAMMARINO, Francis J. (2010); *Team Virtues and Performance: An Examination of transparency, Behavioral Integrity, and Trust*; Journal of Business Ethics; Vol. 99 pp. 201-216

- PESTANA, M., & GAGEIRO, J. (2003) *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. (3ª.ed.) Lisboa: Sílabo
- PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B. (2009); *Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research*; *Human Performance*; Vol. 10 Nº 2 pp. 133-151
- PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., PAINE Julie Beth, BACHRACH Daniel G. (2000); *Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*; *Journal of Management*; Vol.20 Nº 3 pp. 513-563
- PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B. (1993); *Citizenship Behavior and Fairness In Organizations: Issues and Directions for Future Research*; Vol. 6 Nº3 pp. 257-269
- PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., MOORMAN Robert H., FETTER Richard (1990); *Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors*; *Leadership Quarterly*; Vol. 1 Nº2 pp. 107-142
- REGO Arménio, RIBEIRO Neuza e CUNHA Miguel P. (2009); *Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors*; *Journal of Business Ethics*; Vol. 93 pp. 215-235
- REGO Arménio e CUNHA Miguel Pina (2008); *Authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance?*; *Journal of Business Research*; Vol. 61 pp. 739-752
- REGO, Arménio (2002); *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*; McGraw Hill, Lisboa
- REIS, Elizabeth (2005); *Estatística Descritiva*; 6ª Edição; Edições Sílabo; Lisboa
- REISEL William D., PROBST Tahira M., CHIA Swee-Lim, MAOLOLES Cesar M. e KÖNIG Cornelius J. (2010); *The Effects of Job Insecurity on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Negative Emotions of Employees*; *Int. Studies of Mgt. & Org.* Vol. 40 Nº 1 pp. 74-91

RIBEIRO Neuza e REGO Arménio (2010); *Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos d cidadania organizacional*; Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, Portugal

RIBEIRO Neuza e REGO Arménio (2009); *virtuosidade organizacional e comportamentos de cidadania organizacional um estudo empirico*; In J. Santos (Ed.), Turismo e Gestão; Inovação e Empreendedorismo no contexto da Economia Empresarial; Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve; pp. 289-298

RIBEIRO Neuza (2009); *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional*; Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial

RODE Joseph C., MOONEY Christiane H., ARTHAUD-DAY Marnel L., NEAR Janet P., BALDWIN Timothy T., RUBIN Robert S., BOMMER William H. (2007); *Emotional Intelligence and Individual Performance: evidence of direct and moderated effects*; Journal of Organizational Behavior; Vol. 28 pp. 399-421

SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (1986); *Metodologia das Ciências Sociais*; Biblioteca das Ciências do Homem; Edições Afrontamento; Porto

TAN Hwee Hoon e TAN Min Li (2008); *Organizational citizenship behavior and social loafing: the role of personality, motives and contextual factors*; The Journal of Psychology; Vol. 142 N° 1 pp. 89-108

WERBEL James D., HENRIQUES P.L. & HOWELL Jon P., (2011) *New Perspectives on substitutes for Leadership: An Examination of Leader Human and Social Capital*, Proceedings of the EURAM, 11th Annual Conference, EURAM, Tallin, Estonia. (double Blind referee)

VIEIRA V. (2008), *Moderação, Mediação, Moderadora-Mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de esxpetativas*, Revista de Administração N° 44 pp. 17-33

VISWESVARAN Chockalingam , ONES Deniz e SCHMIDT Frank L. (2005); *Is there a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for*

Disentangling Substantive and Error Influences; Journal of Applied Psychology; Vol. 90 N° 1 pp. 108-131

VISWESVARAN Chockalingam e ONES Deniz S. (2000); *Perspectives on Models of Job Performance*; International Journal of Selection and Assessment; Vol. 8 N° 4 pp. 216-226

VISWESVARAN Chockalingam, SCHMIDT Frank L. e ONES Deniz (1996); *Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings*; Journal of Applied Psychology; Vol. 81 N° 5 pp. 557-574

WILKERSON, James M., DAVIS Walter D. e EVANS W. Randy (2008); *A Test of Coworkers Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior*; Journal of Applied Social Psychology; Vol. 39 N°9 pp. 2273-2292

YI Youjae, NATARAJAN Rajan e GONG Taeshik (2011); *Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention*; Journal of Business Research; Vol. 64 pp. 87-95

Anexos

Anexo 1 – Questionário

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Sexo: M F

2. Idade _____

3. Profissão _____

DADOS PROFISSIONAIS

4. Há quanto tempo trabalha na Grenke Renting?

Menos de 1 ano; Mais de um 1 e menos de 3 anos; Mais de 3 anos e menos de 5 anos; Mais de 5 anos

5. Como classifica a actividade que desempenha na empresa?

Menos boa Satisfatória Boa Muito boa

6. Refira o aspecto mais difícil no exercício da sua profissão: _____

7. Refira o aspecto mais gratificante no exercício da sua profissão: _____

A) Virtuosidade Organizacional

Pense na sua empresa. Diga como esta funciona, fazendo referência a que grau as afirmações que se seguem são verdadeiras ou falsas. Use a seguinte escala de 6 pontos e coloque à frente de cada afirmação o número que corresponde à sua resposta. Indique como a sua organização realmente é – e não como gostaria que ela fosse. Por favor, seja o mais sincero(a) possível.

A afirmação é completamente falsa	Na maioria, é falsa	É um pouco falsa	Na maioria, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

1. Nesta organização, as pessoas confiam umas nas outras	
2. Os gestos de compaixão são comuns nesta organização	
3. Esta organização demonstra os mais elevados níveis de integridade (por exemplo, as pessoas são geralmente honestas)	
4. Nesta organização os padrões de desempenho são muito elevados, mas os erros são perdoados se as pessoas os assumem e os corrigem	
5. Nesta organização, as pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito	
6. Como membro desta organização, acredito que teremos sucesso quando formos confrontados com maiores desafios e exigências	
7. Nesta organização, as pessoas confiam nos seus líderes	
8. Esta organização pode ser descrita como honrada/honesta e cheia de virtudes	
9. Nesta organização, há muitos gestos de carinho e atenção das pessoas umas com as outras	
10. Nesta organização, aprendemos com as nossas falhas, por isso os erros são rapidamente perdoados	
11. Nesta organização, contam-se muitas histórias de compaixão e preocupação que as pessoas demonstram umas pelas outras	
12. A honestidade e a confiança são a “imagem de marca” desta organização	

21. Gasto muito tempo a queixar-me de coisas banais.	
22. Encontro sempre defeitos no que está ser feito no departamento ou na empresa.	
23. Sou o(a) clássico(a) “queixinhas” que necessita de ser “empurrado(a)” para cumprir suas tarefas.	
24. Tenho tendência para sobrevalorizar os problemas que defronto.	
25. Foco-me sempre no que está errado na sua situação em vez de ser ao contrário.	

C) Desempenho

Pense sobre o seu desempenho na empresa. Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às seguintes frases. Use a seguinte escala de 5 pontos e coloque à frente de cada afirmação o número que corresponde à sua resposta. Por favor, seja o mais sincero(a) possível.

Pior que os outros	Igualmente aos outros	Melhor que muitos outros	Melhor que a maioria dos outros	O melhor nesta atividade
1	2	3	4	5
1. Conhece o seu trabalho				
2. Qualidade do seu trabalho				
3. Quantidade do seu trabalho				
4. Capacidade de iniciativa				
5. Competências interpessoais				
6. Capacidade de planeamento e captar recursos				
7. Empenho para com a organização				
8. Avaliação geral de desempenho				

Anexo 2 – Gráficos caracterização da população

Gráfico 1 - Sexo

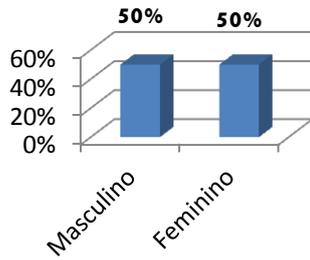


Gráfico 2 - Idade

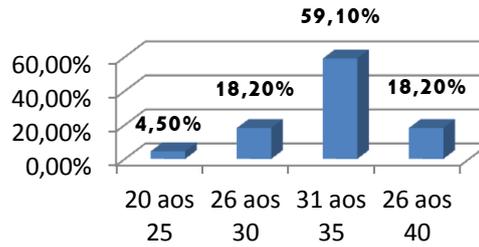


Gráfico 3 - Profissão

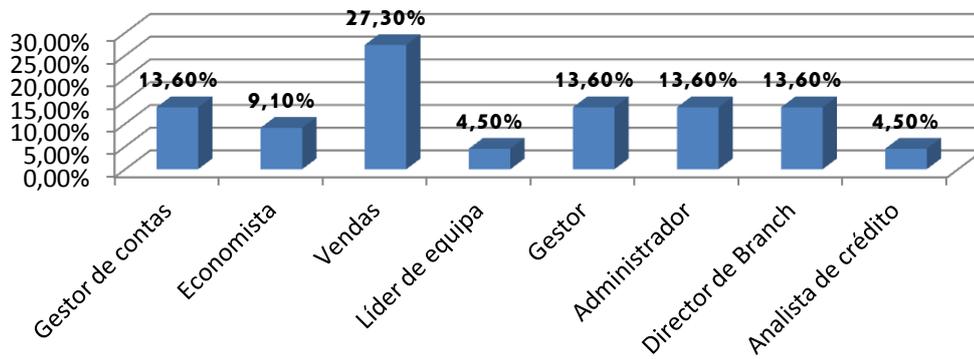


Gráfico 4 - Tempo que trabalha na empresa

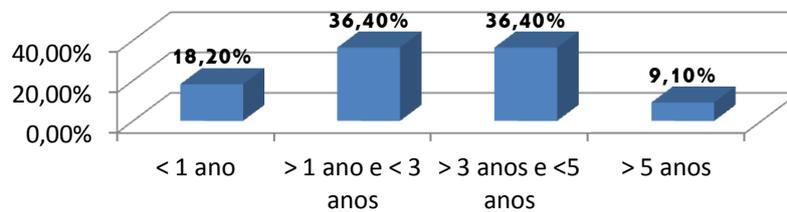


Gráfico 5 - Classificação da atividade

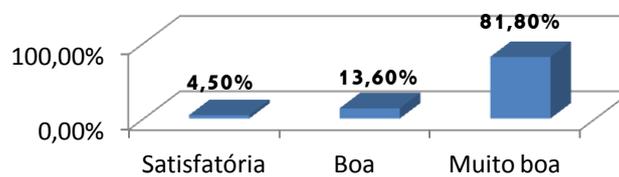


Gráfico 6 - Aspecto mais difícil

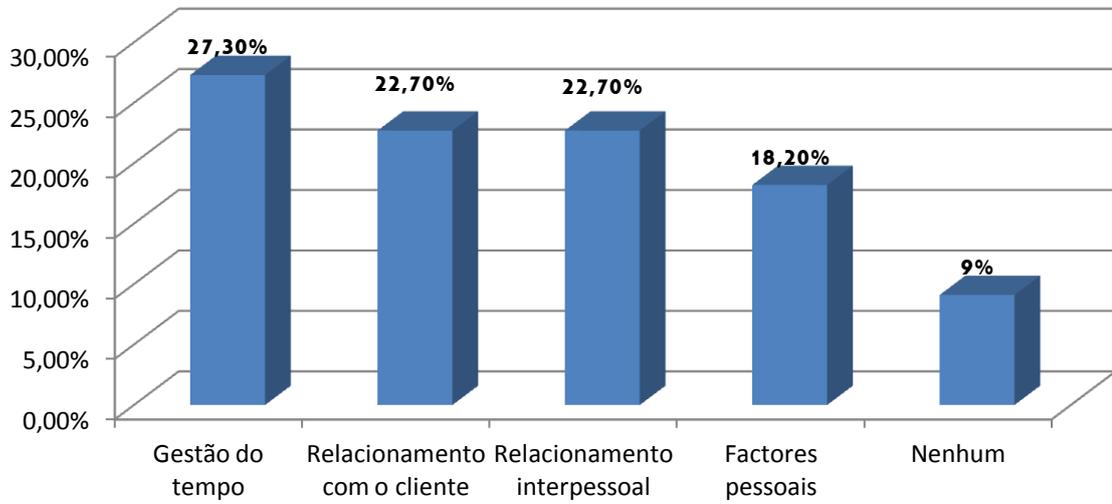
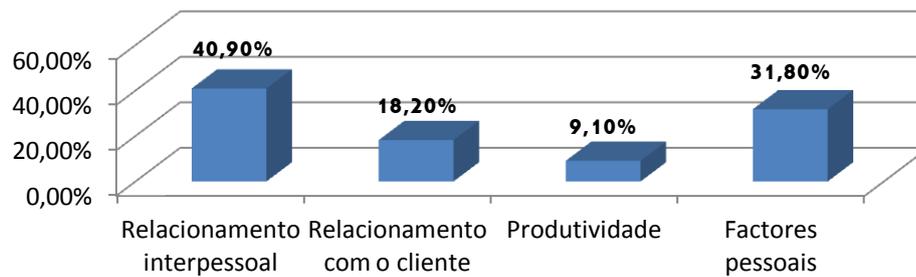


Gráfico 7 - Aspecto mais gratificante



Anexo 3: Resultados

Tabela 1: Valor KMO a) (VO)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,503
	Approx. Chi-Square	316,495
Bartlett's Test of Sphericity	df	105
	Sig.	,000

Tabela 2: Componente Matrix* e distribuição dos itens por fatores a) (VO)

	Component Matrix^a		
	Component		
	1	2	3
Virtuosidade Organizacional item 14	,897		
Virtuosidade Organizacional item 6	,880		
Virtuosidade Organizacional item 9	,868		
Virtuosidade Organizacional item 13	,842		
Virtuosidade Organizacional item 1	,841		
Virtuosidade Organizacional item 15	,833		
Virtuosidade Organizacional item 10	,832		
Virtuosidade Organizacional item 12	,728	-,606	
Virtuosidade Organizacional item 8	,657	-,642	
Virtuosidade Organizacional item 5	,656		
Virtuosidade Organizacional item 3	,635	-,442	-,302
Virtuosidade Organizacional item 11	,627	,432	,373
Virtuosidade Organizacional item 4	,579	,414	
Virtuosidade Organizacional item 2	,536		,649
Virtuosidade Organizacional item 7	,413		-,578

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Tabela 3: Valor KMO para a escala b) (VO)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,735
	Approx. Chi-Square	172,297
Bartlett's Test of Sphericity	Df	45
	Sig.	,000

Tabela 4: Componente Matrix* e distribuição dos itens por fatores b) (VO)

	Component Matrix^a
	Component
	1

Item 6 - Como membros desta organização, acreditamos que teremos sucesso quando formos confrontados com maiores desafios e exigências	,907
Item 9 - Nesta organização, há muitos gestos de carinho e atenção das pessoas umas com as outras	,892
Item 15 - Nesta organização, as coisas são feitas com uma intenção muito nobre	,884
Item 1 - Nesta organização, as pessoas confiam umas nas outras	,873
Item 10 - Nesta organização, aprendemos com as nossas falhas, por isso os erros são rapidamente perdoados	,816
Item 12 - A honestidade e a confiança são a “marca registrada” desta organização	,743
Item 3 - Esta organização demonstra os mais elevados níveis de integridade (por exemplo, as pessoas são geralmente honestas)	,643
Item 8 - Esta organização pode ser descrita como honrada/honesta e cheia de virtudes	,637
Item 11 - Nesta organização, conta-se muita história de compaixão e preocupação que as pessoas demonstram umas pelas outras	,602
Item 4 - Nesta organização os padrões de desempenho são muito elevados, mas os erros são perdoados se as pessoas os assumem e os corrigem	,539

Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 1 components extracted.

Tabela 5: Valor de alfa de VO

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,907	10

Tabela 6: Teste Normalidade VO

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Virtuosidade Organizacional	,230	22	,004	,851	22	,004

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 7: Parâmetro da Normalidade (Assimetria e Curtose) VO

	Assimetria	Curtose
Virtuosidade Organizacional	-0,603	-1,161

Tabela 8: Valor KMO para a escala (CCO) b)

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,594
Approx. Chi-Square	186,723
Bartlett's Test of Sphericity	Df 55
	Sig. ,000

Tabela 9: Componente Matrix* e distribuição dos itens por fatores (CCO) b)

Component Matrix^a

	Component
	1
Item 5 - Ajudo a substituir os que estão doentes ou ausentes.	,875
Item 11 - Tento evitar criar problemas aos colegas.	,768
Item 12 - Respondo às mensagens, telefonemas e pedidos de informação rapidamente.	,766
Item 10 - Estou disponível para trabalhar num projeto ou atividade até a conclusão deste, mesmo que isso implique em começar mais cedo e/ou terminar mais tarde o expediente do que o habitual.	,746
Item 4 - Ajudo os outros quando estes têm muito trabalho.	,746
Item 13 - Estabeleço regras com os colegas antes de desencadear ações que os afete.	,729
Item 14 - Tomo medidas de modo a tentar precaver problemas com os outros na organização.	,728
Item 2 - Estou sempre disponível para ajudar quando solicitado.	,667
Item 8 - Nunca fiz pausas muito longas para almoço ou lanche.	,656
Item 16 - Me mantenho atualizado com os desenvolvimentos acontecidos no departamento/organização.	,636
Item 18 - Participo ativamente e de forma organizada nas reuniões do departamento/organização.	,594

Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 1 components extracted.

Tabela 10: Valor de alfa de CCO

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,891	11

Tabela 11: Teste Normalidade CCO

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Comportamento de Cidadania Organizacional	,245	22	,001	,837	22	,002

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 12: Parâmetro da Normalidade (Assimetria e Curtose) CCO

	Assimetria	Curtose
Comportamento de Cidadania Organizacional	-0,908	-0,527

Tabela 13: Valor KMO para a escala (DI) b)

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,765
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	Df
	147,317
	28

Sig.

,000

Tabela 14: Componente Matrix* e distribuição dos itens por fatores (CCO) b)

Component Matrix ^a	
	Component
	1
Desempenho Individual item8 - Avaliação geral de desempenho	,940
Desempenho Individual item6 - Capacidade de planejamento e captar recursos	,856
Desempenho Individual item5 - Competências interpessoais	,838
Desempenho Individual item7 - Empenho para com a organização	,831
Desempenho Individual item2 - Qualidade do seu trabalho	,813
Desempenho Individual item4 - Capacidade de iniciativa	,782
Desempenho Individual item1 - Conhece o seu trabalho	,777
Desempenho Individual item3 - Quantidade do seu trabalho	,767

Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 1 components extracted.

Tabela 15: Valor de alfa de DI

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,928	8

Tabela 16: Teste Normalidade DI

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Desempenho Individual	,189	22	,040	,878	22	,011

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 17: Parâmetro da Normalidade (Assimetria e Curtose) DI

	Assimetria	Curtose
Desempenho Individual	0,915	-0.268

Figura 1: Resultados da AFC VO

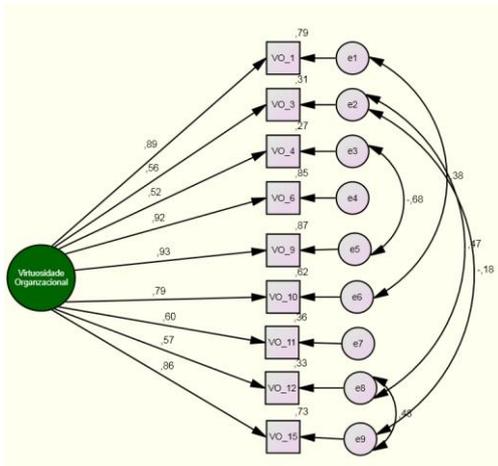


Figura 2: Resultados da AFC CCO

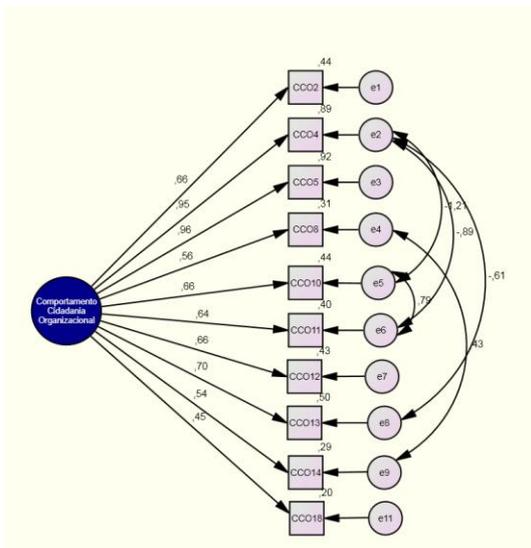


Figura 3: Resultados da AFC DI

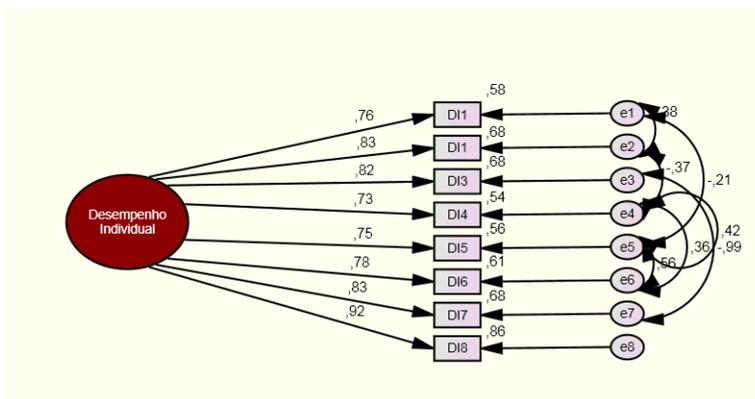


Tabela 18: Estatística Descritiva

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Desempenho Individual	22	2,00	5,00	3,0909	,92757

Virtuosidade Organizacional	22	4,67	6,00	5,5505	,44639
Comp Cidadania Organizacional	22	5,80	7,00	6,6455	,38880
Valid N (listwise)	22				

Tabela 19: Modelo VO_CCO

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,742 ^a	,551	,528	,26701	2,075

a. Predictors: (Constant), Virtuosidade_Organizacional

b. Dependent Variable: Comp_Cidadania_Organizacional

Tabela 20: ANOVA VO_CCO

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,749	1	1,749	24,526	,000 ^b
	Residual	1,426	20	,071		
	Total	3,175	21			

a. Dependent Variable: Comp_Cidadania_Organizacional

b. Predictors: (Constant), Virtuosidade_Organizacional

Tabela 21: Coeficientes VO_CCO

Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		Coefficients		Coefficients			Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	3,057	,727		4,207	,000		
	Virtuosidade_Organizacional	,646	,131	,742	4,952	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Comp_Cidadania_Organizacional

Tabela 22: Pressupostos de avaliação da Regressão VO_CCO

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	6,0741	6,9360	6,6455	,28856	22
Std. Predicted Value	-1,980	1,007	,000	1,000	22
Standard Error of Predicted Value	,057	,129	,079	,017	22
Adjusted Predicted Value	6,1570	6,9708	6,6467	,28724	22
Residual	-,64872	,61041	,00000	,26058	22
Std. Residual	-2,430	2,286	,000	,976	22
Stud. Residual	-2,487	2,434	-,002	1,025	22

Deleted Residual	-,67962	,69197	-,00129	,28813	22
Stud. Deleted Residual	-2,916	2,828	-,005	1,125	22
Mahal. Distance	,000	3,920	,955	,888	22
Cook's Distance	,001	,396	,054	,095	22
Centered Leverage Value	,000	,187	,045	,042	22

a. Dependent Variable: Comp_Cidadania_Organizacional

Figura 4: Gráfico normal probability plot VO_CCO

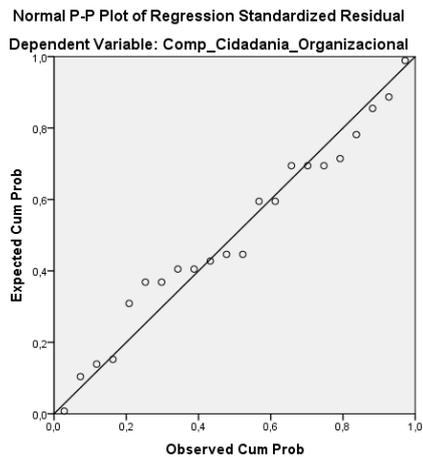


Figura 5: Gráfico normal probability plot VO_CCO

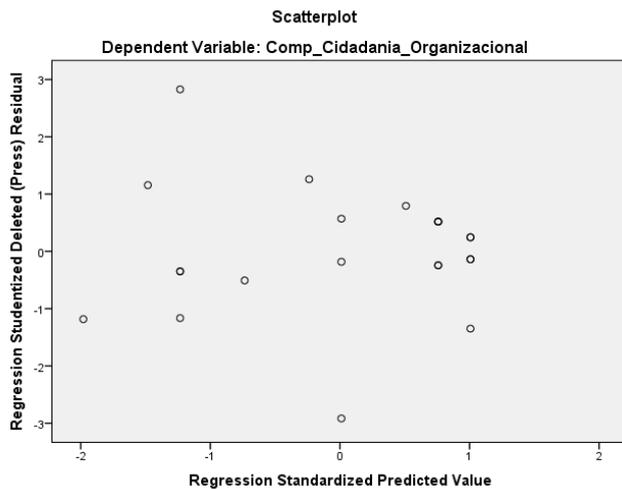


Tabela 23: Modelo VO_DI

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,316 ^a	,100	,055	,90183	2,386

a. Predictors: (Constant), Virtuosidade_Organizacional

b. Dependent Variable: Desempenho_Individual

Tabela 24: ANOVA VO_DI

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,802	1	1,802	2,216	,152 ^b
	Residual	16,266	20	,813		
	Total	18,068	21			

a. Dependent Variable: Desempenho_Individual

b. Predictors: (Constant), Virtuosidade_Organizacional

Tabela 25: Coeficientes VO_CCO

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	1	(Constant)	-,552			2,455	
	Virtuosidade_Organizacional	,656	,441	,316	1,489	,152	1,000 1,000

a. Dependent Variable: Desempenho_Individual

Tabela 26: Pressupostos de avaliação da Regressão VO_CCO

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,5109	3,3859	3,0909	,29295	22
Std. Predicted Value	-1,980	1,007	,000	1,000	22
Standard Error of Predicted Value	,192	,435	,266	,058	22
Adjusted Predicted Value	2,4008	3,5292	3,0904	,31022	22
Residual	-1,38590	1,68702	,00000	,88010	22
Std. Residual	-1,537	1,871	,000	,976	22
Stud. Residual	-1,614	1,943	,000	1,014	22
Deleted Residual	-1,52924	1,81951	,00047	,95103	22
Stud. Deleted Residual	-1,687	2,102	,015	1,054	22
Mahal. Distance	,000	3,920	,955	,888	22
Cook's Distance	,000	,148	,040	,047	22
Centered Leverage Value	,000	,187	,045	,042	22

a. Dependent Variable: Desempenho_Individual

Figura 6: Gráfico normal probability plot VO_DI

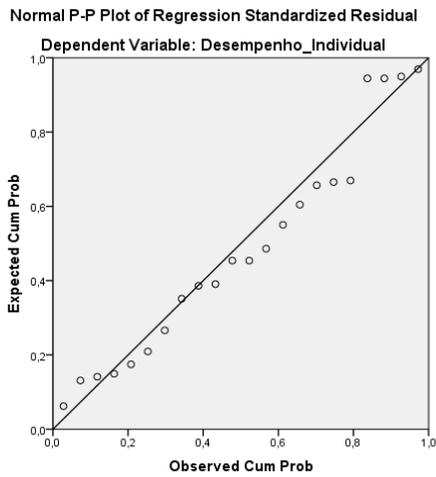


Figura 7: Gráfico normal probability plot VO_DI

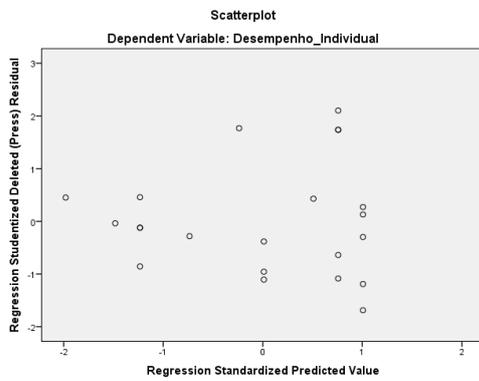


Tabela 27: Modelo CCO_DI

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,399 ^a	,159	,117	,87156	2,090

a. Predictors: (Constant), Comp_Cidadania_Organizacional

b. Dependent Variable: Desempenho_Individual

Tabela 28: ANOVA CCO_DI

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	2,876	1	2,876	3,786	,066 ^b
1	Residual	15,192	20	,760		
	Total	18,068	21			

a. Dependent Variable: Desempenho_Individual

b. Predictors: (Constant), Comp_Cidadania_Organizacional

Tabela 29: Coeficientes CCO_DI

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-3,234	3,256		-,993	,332		
1 Comp_Cidadania_Organizacional	,952	,489	,399	1,946	,066	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Desempenho_Individual

Tabela 30: Pressupostos de avaliação da Regressão CCO_DI

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,2862	3,4284	3,0909	,37007	22
Std. Predicted Value	-2,174	,912	,000	1,000	22
Standard Error of Predicted Value	,187	,453	,255	,066	22
Adjusted Predicted Value	2,0677	3,5612	3,0792	,39420	22
Residual	-1,42837	1,57163	,00000	,85055	22
Std. Residual	-1,639	1,803	,000	,976	22
Stud. Residual	-1,713	1,885	,006	1,019	22
Deleted Residual	-1,56115	1,71772	,01172	,92884	22
Stud. Deleted Residual	-1,808	2,026	,014	1,052	22
Mahal. Distance	,014	4,728	,955	1,124	22
Cook's Distance	,000	,165	,046	,052	22
Centered Leverage Value	,001	,225	,045	,054	22

a. Dependent Variable: Desempenho_Individual

Figura 8: Gráfico normal probability plot CCO_DI

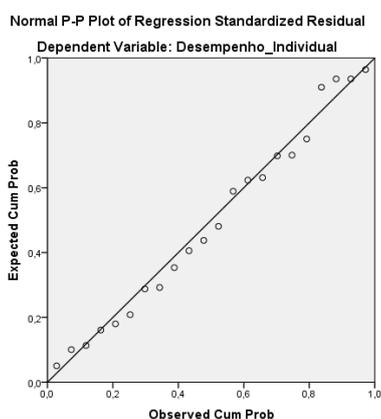


Figura 9: Gráfico normal probability plot CCO_DI

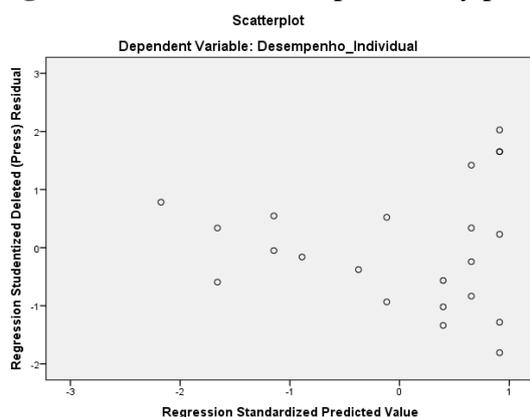


Tabela 31- Eigenvalues

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,851	58,510	58,510
2	1,518	15,184	73,694
3	,788	7,878	81,572
4	,735	7,347	88,919
5	,453	4,532	93,451
6	,243	2,432	95,883
7	,159	1,586	97,469
8	,133	1,329	98,798
\9	,085	,848	99,646
10	,035	,354	100,000

Tabela 32: Eigenvalues CCO

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,030	32,120	32,120
2	3,156	12,624	44,744
3	2,294	9,176	53,920
4	1,916	7,665	61,585
5	1,699	6,798	68,383
6	1,497	5,989	74,372
7	1,270	5,081	79,453
8	1,152	4,607	84,059
9	,920	3,680	87,739
10	,798	3,194	90,933
11	,576	2,306	93,239
12	,533	2,133	95,372
13	,377	1,506	96,878

14	,297	1,189	98,067
15	,178	,712	98,779
16	,144	,574	99,353
17	,097	,387	99,741
18	,035	,140	99,880
19	,019	,077	99,957
20	,009	,037	99,995
21	,001	,005	100,000
22	1,005E-013	1,021E-013	100,000
23	-1,000E-013	-1,001E-013	100,000
24	-1,001E-013	-1,005E-013	100,000
25	-1,004E-013	-1,016E-013	100,000

Tabela 33 - Eigenvalues

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,476	68,445	68,445
2	1,160	14,502	82,947
3	,496	6,202	89,150
4	,328	4,104	93,254
5	,201	2,518	95,772
6	,161	2,018	97,790
7	,124	1,547	99,338
8	,053	,662	100,000

Tabela 34 – Índices de adequação VO

Índices	Modelo com covariações entre erros
χ^2	22,995; $p=0,346$
GFI	0,828
CFI	0,986
RMSEA	0,066

Tabela 35 – Índices de adequação CCO

Índices	Modelo com covariações entre erros
χ^2	29,413; $p=0,980$
GFI	0,831
CFI	1
RMSEA	$p < 0,001$

Tabela 35 – Índices de adequação DI

Índices	Modelo com covariações entre erros
χ^2	14,101; $p=0,367$
GFI	0,854
CFI	0,993
RMSEA	0,063