

2001/2003

DM
HENR 1

**DISSERTAÇÃO FINAL DO CURSO DE MESTRADO
EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
DO INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA**

**Alexandre José de Jesus Carlos Henriques
N.º 1393**

**Comportamentos de Cidadania Organizacional:
o Papel da Confiança na Chefia**

**ORIENTADOR : Miguel Pina e Cunha
Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa**

**SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR :
Miguel Pina e Cunha
Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa**

U. L. S. T. A. Instituto Superior de Psicologia Aplicada
Câmara de
Documentação
Registo: 15594
Data: 01/03/05
Tel.: 21 801 17 50 - Lisboa

RESUMO

O conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), tem vindo a suscitar um interesse crescente no âmbito das ciências organizacionais, não só porque são comportamentos que vão para além do formalmente requerido, mas também porque, no agregado, contribuem positivamente para a eficácia organizacional.

Muito embora “a vontade de cooperar” e a “necessidade de ir para além do formalmente requerido” sejam aspectos inicialmente referidos por Barnard (1938/1968) e Katz (1964) respectivamente, só no final da década de 80 do século XX, Organ apresenta uma primeira definição de Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Apesar de se tratar de um conceito relativamente “jovem”, o interesse por ele suscitado tem motivado inúmeros trabalhos quer teóricos, quer empíricos - razão pela qual esta dissertação inclui também uma síntese dos aspectos considerados mais relevantes, nomeadamente no que diz respeito à identificação dos diferentes tipos de CCO, caracterizados na literatura, bem como o seu enquadramento no âmbito do Desempenho Contextual, através da reconceptualização dos CCO, realizada por Organ (1997).

Em paralelo à evolução conceptual, o interesse da investigação tem recaído na compreensão dos seus antecedentes, dos quais esta dissertação destaca a confiança, mais precisamente o papel que a Confiança na Chefia assume na promoção dos CCO.

Para a operacionalização da variável Confiança na Chefia recorreu-se ao Inventário das Condições de Confiança (Butler, 1991), cuja a aplicação implicou a tradução e adaptação para língua Portuguesa desse instrumento, bem como a realização de um estudo piloto, que faz parte integrante desta dissertação. Para a variável Comportamentos de Cidadania Organizacional foi adaptado o Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional (Rego, 2000b).

O estudo envolveu uma amostra de 414 participantes, provenientes de 3 sectores de actividade: Indústria; Comércio e Serviços, de diferentes organizações a operar em Portugal continental.

Com base nos resultados obtidos e através de uma análise factorial exploratória, resultaram um conjunto de factores que se constituíram em “novas” variáveis. Estes resultados foram sujeitos a estudos de correlação e regressões múltiplas, com o objectivo de compreender que tipo de relação se estabelecia entre as variáveis de confiança na chefia e os comportamentos de cidadania organizacional, e qual o papel da confiança na chefia na promoção dos CCO.

Através da análise dos resultados obtidos é possível identificar correlações positivas e estatisticamente significativas entre a confiança e os CCO, bem como, através do estudo das regressões múltiplas, observar que das sete dimensões de Confiança identificadas, apenas a confiança geral, a fiabilidade e o cumprimento de promessas se assumem como preditores dos comportamentos de cidadania organizacional.

Os resultados obtidos permitem validar as hipóteses formuladas, uma vez que se verifica uma relação positiva entre a confiança na chefia e os comportamentos de cidadania organizacional e por lado são identificados comportamentos de confiança com maior impacto na promoção dos CCO. A base de toda esta relação de reciprocidade, assenta fundamentalmente na necessidade de corresponder de forma positiva aos comportamentos promotores da Confiança na chefia, através da manifestação de comportamentos compensatórios, no caso, comportamentos de cidadania organizacional.

INTRODUÇÃO	12
1. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	
1.1. Génese e desenvolvimento do conceito de comportamentos de cidadania organizacional	19
1.1.1. Principais contributos para o estudo e evolução do conceito	19
1.2. Comportamentos de papel e extra-papel	27
1.3. Dos comportamentos de cidadania organizacional ao desempenho contextual	33
2. CONFIANÇA NA CHEFIA	
2.1. Enquadramento conceptual	39
2.2. Bases para a formação das expectativas	43
2.3. O papel dos sistemas organizacionais no desenvolvimento da confiança	46
2.4. A confiança como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional	51
2.5. O desenvolvimento da confiança e seu significado	52
2.6. Principais contributos dos estudos empíricos	57
2.7. Formulação das hipóteses	60
3. MÉTODO	
3.1. Operacionalização das variáveis	63
3.1.1. Variável independente	63
3.1.2. Variável dependente	67
3.2. Estudo Piloto	72
3.2.1. Considerações gerais	72
3.2.2. Tradução e adaptação do Inventário das Condições de Confiança	73

3.2.3. Características da amostra- estudo piloto	74
3.2.3.1. Procedimentos de aplicação	76
3.2.4. Resultados do estudo piloto	77
3.3. Estudo principal	79
3.3.1. Características da amostra	79
3.3.2. Procedimentos de aplicação	82
4. RESULTADOS	
4.1. Estudo da sensibilidade	85
4.1.1. Estudo da sensibilidade do Inventário das Condições de Confiança	85
4.1.2. Estudo da sensibilidade do Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional	88
4.2. Estudo da fidelidade	89
4.2.1. Estudo da fidelidade do Inventário das Condições de Confiança	89
4.2.2. Estudo da fidelidade do Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional	90
4.3. Validade de construto	92
4.3.1. Validade de construto do Inventário das Condições de Confiança	92
4.3.2. Validade de construto do Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional	98
4.4. Análise descritiva	101
4.5. Relação entre variáveis	103
4.5.1. Correlações	103
4.5.2. Regressões	105
4.6. Análise <i>Post hoc</i>	109
4.6.1. Comparação entre sub-amostras	109
4.6.2. Resultados da mostra global vs sub-amostras	112

4.6.3. Relação antiguidade-confiança	113
4.7. Discussão	116
CONCLUSÕES	133
Referências	141
Anexo – Instrumentos utilizados no estudo	148

Índice Tabelas

TABELA N.º 1	Contributos históricos para a definição do conceito de CCO	24
TABELA N.º 2	Dificuldades na caracterização dos comportamentos de Papel e Extra-Papel	31
TABELA N.º 3	Diferenças entre as actividades de tarefa e actividades contextuais	36

Índice Quadros

QUADRO N.º 1	Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional Valores relativos à consistência interna (<i>alfa de Cronbach</i>)	70
QUADRO N.º 2	Caracterização da amostra (estudo piloto). Distribuição por sexo, idade e anos de trabalho	75
QUADRO N.º 3	Inventário das Condições de Confiança. Valores relativos à consistência interna (<i>alfa de Cronbach</i>)	77
QUADRO N.º 4	Caracterização da amostra (estudo principal). Caracterização sócio-demográfica e sector de actividade	81
QUADRO N.º 5	Caracterização da subamostra Chefias. Distribuição por sexo, idade e anos de trabalho	82
QUADRO N.º 6	Inventário das Condições de Confiança. Valores relativos à consistência interna (<i>alfa de Cronbach</i>)	90
QUADRO N.º 7	Inventário das Condições de Confiança. Valores relativos à consistência interna (<i>alfa de Cronbach</i>)	91
QUADRO N.º 8	Inventário das Condições de Confiança. Análise factorial dos itens. Matriz dos Factores	92
QUADRO N.º 9	Inventário das Condições de Confiança. Factor 1, Confiança Geral. (Matriz dos Factores Rodada)	93
QUADRO N.º 10	Inventário das Condições de Confiança. Factor 2, Competência. (Matriz dos Factores Rodada) n=414	93
QUADRO N.º 11	Inventário das Condições de Confiança. Factor 3, Fiabilidade. (Matriz dos Factores Rodada)	94
QUADRO N.º 12	Inventário das Condições de Confiança. Factor 4, Descrição. (Matriz dos Factores Rodada)	94
QUADRO N.º 13	Inventário das Condições de Confiança. Factor 5, Disponibilidade. (Matriz dos Factores Rodada)	95
QUADRO N.º 14	Inventário das Condições de Confiança. Factor 6, Cumprimento de Promessas. (Matriz dos Factores Rodada)	95
QUADRO N.º 15	Inventário das Condições de Confiança. Factor 7, Integridade. (Matriz dos Factores Rodada)	96
QUADRO N.º 16	Inventário das Condições de Confiança. Síntese dos valores de consistência interna (<i>alfa de Cronbach</i>), recalculados para os factores resultantes da análise factorial	97
QUADRO N.º 17	Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional. Análise factorial dos itens. Matriz dos Factores	98
QUADRO N.º 18	Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional Factor 1, Harmonia Interpessoal. (Matriz dos Factores Rodada)	98
QUADRO N.º 19	Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional. Factor 2, Esforço. (Matriz dos Factores Rodada)	99
QUADRO N.º 20	Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional. Factor 3, Espírito de Iniciativa. (Matriz dos Factores Rodada)	99
QUADRO N.º 21	Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional. Factor 4, Identificação com a Organização. (Matriz dos Factores Rodada)	100
QUADRO N.º 22	Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional. Síntese dos valores de consistência interna (<i>alfa de Cronbach</i>), recalculados para os factores resultantes da análise factorial	100

QUADRO N.º 23	Inventário sobre as Condições de Confiança. Médias, desvios-padrão, mediana e amplitudes	102
QUADRO N.º 24	Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional. Médias, desvios-padrão, medianas e amplitudes	103
QUADRO N.º 25	Correlações dos resultados das sub-escalas de Confiança na Chefia e de Comportamentos de Cidadania Organizacional	104
QUADRO N.º 26	Regressão Múltipla para a variável dependente Harmonia Interpessoal	105
QUADRO N.º 27	Regressão Múltipla para a variável dependente Esforço	106
QUADRO N.º 28	Regressão Múltipla para a variável dependente Espírito de Iniciativa	107
QUADRO N.º 29	Regressão Múltipla para a variável dependente Identificação com a Organização	107
QUADRO N.º 30	Inventário sobre as Condições de Confiança e Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional. Médias, desvio-padrão e valores de significância da Sub-amostra Chefia e Colaboradores	112
QUADRO N.º 31	Inventário das Condições de Confiança. Correlação entre a idade e as sub-escalas do Inventário	114
QUADRO N.º 32	Inventário das Condições de Confiança. Correlação entre a antiguidade e as sub-escalas do Inventário	114
QUADRO N.º 33	Regressão múltipla para a variável dependente Esforço	116
QUADRO N.º 34	Inventário das Condições de Confiança. Síntese da Análise Factorial, itens por factor e respectiva saturação	117
QUADRO N.º 35	Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional Síntese da Análise Factorial, itens por factor e respectiva saturação	120

Índice de Gráficos

GRÁFICO N.º 1	Inventário das Condições de Confiança. Teste de Normalidade- Disponibilidade	86
GRÁFICO N.º 2	Inventário das Condições de Confiança. Teste de Normalidade- Competência	86
GRÁFICO N.º 3	Inventário das Condições de Confiança. Teste de Normalidade- Consistência	86
GRÁFICO N.º 4	Inventário das Condições de Confiança. Teste de Normalidade- Discrição	86
GRÁFICO N.º 5	Inventário das Condições de Confiança. Teste de Normalidade- Justiça	86
GRÁFICO N.º 6	Inventário das Condições de Confiança. Teste de Normalidade- Integridade	86
GRÁFICO N.º 7	Inventário das Condições de Confiança. Teste de Normalidade- Lealdade	86
GRÁFICO N.º 8	Inventário das Condições de Confiança. Teste de Normalidade- Abertura	86
GRÁFICO N.º 9	Inventário das Condições de Confiança. Teste de Normalidade- Confiança Geral	87
GRÁFICO N.º 10	Inventário das Condições de Confiança. Teste de Normalidade- Cumprimento de Promessas	87
GRÁFICO N.º 11	Inventário das Condições de Confiança. Teste de Normalidade- Receptividade	87
GRÁFICO N.º 12	Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional. Teste de Normalidade- Harmonia Interpessoal	88
GRÁFICO N.º 13	Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional. Teste de Normalidade- Conscienciosidade	88
GRÁFICO N.º 14	Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional. Teste de Normalidade- Espírito de Iniciativa	88
GRÁFICO N.º 15	Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional. Teste de Normalidade- Identificação com a Organização	88

Índice de Figuras

FIGURA N.º 1	Modelo de Confiança	50
FIGURA N.º 2	Inventário das Condições de Confiança e Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional. <i>Path analyse</i>	124

INTRODUÇÃO

“ A confiança entre líderes e seguidores representa um dos capitais mais frutuosos na relação de liderança- sem ela, dificilmente as organizações conseguem o duo lapidar: elevados desempenhos e realização das pessoas”

Rego & Cunha (2002)

O estudo sobre as relações que se vão estabelecendo entre chefias e colaboradores, em contexto organizacional tem suscitado, principalmente a partir dos anos 60 do Século XX, o aparecimento de diversas teorias e abordagens metodológicas que procuram explicar os comportamentos dos indivíduos no desempenho do seu papel enquanto actores organizacionais, nomeadamente os que contribuem para a eficácia organizacional.

A necessidade de, por um lado, as organizações terem de estabelecer mecanismos de controlo destinados a assegurar que as pessoas desempenhem os papéis que lhe estão atribuídos, e, por outro, encorajarem acções espontâneas e inovadoras que formalmente não lhe estão atribuídas, sugere uma aparente contradição, caracterizada por Deckop, Mangel & Circa (1999) como sendo um dos maiores paradoxos da gestão.

Cunha (2001), também valoriza a coexistência destas duas realidades aparentemente contraditórias, considerando a existência de uma estrutura que facilita o foco na acção e a coordenação, definindo responsabilidades e prioridades, mas que em simultâneo permita alguma flexibilidade.

É nesta envolvente turbulenta, complexa e por vezes contraditória que as organizações tem que responder satisfatoriamente às exigências e desafios internos e externos com vista a atingirem a eficácia organizacional.

Neste contexto, a eficácia organizacional acaba por abarcar diversos fenómenos que tem contribuído para a emergência de um conjunto de novos temas de génese organizacional. Neste âmbito, destaca-se o conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional, doravante designados por ‘CCO’.

Estes comportamentos contribuem para o reforço do paradoxo Controlo vs Flexibilidade, uma vez que não sendo formalmente requeridos se enquadram segundo Van Dyne (1995) no âmbito dos comportamentos “extra-papel”.

Esta realidade organizacional tem-nos acompanhado ao longo dos anos: já Barnard (1938/68) afirmava que a condição essencial das organizações é a vontade de cooperar das pessoas; e Katz (1964) também considerou que qualquer organização que dependesse apenas dos comportamentos prescritos constituía um sistema social muito frágil.

O interesse suscitado por este tipo de comportamentos discricionários baseia-se na ideia de que os CCO contribuem positivamente para a eficácia organizacional. Esta ideia tem motivado um número variado de investigações, no domínio da validação e comprovação de que os grupos/organizações onde os níveis de presença de CCO são mais elevados obtêm níveis superiores de eficácia. Tal interesse não se esgota nesta relação, prosseguindo também no sentido da identificação dos factores explicativos de tais comportamentos; são disso exemplo as *attitudes* face ao trabalho (Bateman & Organ, 1983), as *cognições* sobre o trabalho¹ (Organ & Konovsky, 1989), os *factores disposicionais* (Konovsky & Organ, 1996), os estados *de humor positivos*²

¹ Em inglês, “job cognitions”.

² Em inglês “positive mood states”

(Smith, Organ & Near, 1983), a *justiça organizacional* (Niehoff & Moorman, 1993; Organ & Ryan, 1995; Rego, 2000b), a *confiança* (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990); (Deluga, 1995a, 1995b); (Konovsky & Pugh, 1994); (Whitener, 1997); (Kim & Mauborgne, 1996, 1997, 1998), o *empenhamento organizacional*³ (Williams & Anderson, 1991), e o *apoio organizacional percebido* (Moorman, Blakely & Niehoff 1998); (Randall, Cropanzano, Borman & Birjulin, 1999), alguns destes trabalhos citados em (Rego, 2000 a, p. 175).

Para uma melhor compreensão dos CCO, este estudo irá integrar a confiança interpessoal enquanto seu antecedente, mais concretamente comportamentos promotores da confiança associados ao exercício da função de chefia.

Para Costa (2002), as novas formas de funcionamento organizacional, mais flexíveis, realçam a necessidade de uma maior partilha de responsabilidades entre os diversos elementos da equipa, neste contexto o papel da confiança na chefia revela-se crítico, uma vez que liberta o gestor para actividades de gestão “pura”, evitando que o mesmo se tenha que preocupar com assuntos de menor valor acrescentado, por outro lado quando os níveis de confiança entre colaboradores e chefias são baixos estes tendem a refugiar-se no “formalmente requerido” contribuindo assim para aquilo que Cunha (2001) designa de “forças de ossificação”.

Segundo (Costa, 1999), tanto académicos como a imprensa de negócio consideram que a Confiança assume um papel central, no âmbito do Comportamento Organizacional, assumindo-se como factor chave para a sobrevivência organizacional.

³ Em inglês “commitment”. Tradução efectuada pelo GNOMO-Grupo (permanente) de Normalização do Vocabulário Organizacional.

Assim, procurando contribuir, por um lado, para a continuação de reflexões teóricas, e por outro, procurando dar resposta a situações vividas no quotidiano pelos gestores interessados em entendimentos de natureza prática, a estrutura desta dissertação é a seguinte:

No capítulo teórico é feita uma revisão dos factos mais relevantes para a evolução conceptual dos comportamentos de cidadania organizacional, onde são apresentados diferentes trabalhos, são identificadas dimensões e respectivos instrumentos de medida, bem como o seu enquadramento em sete grandes dimensões. De seguida é enquadrada a definição de CCO e as respectivas características chave no domínio dos “Comportamentos de papel e extra-papel” por fim e no que diz respeito aos CCO é apresentada uma perspectiva “evolucionista” do conceito enquadrando-o no âmbito do desempenho contextual.

Em relação à Confiança é feito o seu enquadramento conceptual e identificado o nível de análise onde o conceito se enquadra neste estudo, após o que são caracterizados os principais aspectos associados à confiança interpessoal, designadamente as bases para a formação das expectativas; o papel que o contexto assume na formação dessas expectativas; bem como o papel dos sistemas organizacionais.

Finalmente, e ainda nos aspectos relacionados com o enquadramento teórico do trabalho é reservado um espaço para a integração dos dois conceitos bem como os contributos mais relevantes de outros estudos empíricos realizados.

No capítulo do método, são descritos os instrumentos utilizados e adaptações realizadas, no caso do Inventário das Condições de Confiança (Butler,1991) por se

tratar de uma primeira adaptação para Português, efectuou-se um pré-teste dos quais se apresenta todos os procedimentos de tradução, aplicação e resultados obtidos.

No capítulo dedicado aos resultados são apresentados os dados relativos aos estudos psicométricos dos instrumentos, que incluem sensibilidade, consistência e validade de construto, tendo resultado desta uma agregação de factores diferentes dos instrumentos originais que deram origem a “novas” variáveis. Ao nível dos resultados foram conduzidos alguns cálculos de estatística descritiva, um estudo intercorrelacional entre as variáveis em estudo e um conjunto de regressões múltiplas método *forward stepwise*, com vista a identificar quais os comportamentos promotores da confiança na chefia que assumem o papel de preditores de maior magnitude junto dos comportamentos de cidadania organizacional. Ainda neste capítulo são apresentados e comentados os resultados obtidos.

No capítulo dedicado às conclusões apresenta-se uma síntese dos aspectos mais significativos da investigação realizada, bem como algumas reflexões baseadas nos resultados obtidos e também nas possibilidades de investigações futuras.

Formulação do Problema

Neste estudo serão abordados um conjunto de comportamentos promotores da eficácia organizacional, designados Comportamentos de Cidadania Organizacional, nomeadamente o papel que a Confiança na Chefia assume na sua promoção. A realização de determinados comportamentos promotores da confiança por parte da chefia tende a promover os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

1

**COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo, é apresentada uma revisão dos factos mais relevantes para a evolução conceptual dos comportamentos de cidadania organizacional, é enquadrada a definição de CCO e as respectivas características chave no domínio dos “Comportamentos de papel e extra-papel”, sendo no final o conceito de CCO enquadrando no âmbito do desempenho contextual.

1.1. Génese e desenvolvimento do conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Apesar de se tratar de um conceito relativamente novo, existe já uma considerável multiplicidade de investigações sobre o conceito de CCO, definido por Organ como: “Comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, que no seu agregado promovem o funcionamento eficaz da organização” (1988a, p. 4). Torna-se, por isso, pertinente efectuar uma retrospectiva à génese e ao desenvolvimento do conceito, com vista a uma maior clarificação conceptual e explicitação do impacto que estes tipos de comportamentos assumem em contexto organizacional.

1.1.1. Principais contributos para o estudo / evolução do conceito

Os trabalhos de Barnard de (1938/68) são considerados como a referência de partida no processo de conceptualização de CCO, nomeadamente quando se referem à

vontade de cooperar e à vontade que os colaboradores têm de ir para além do que lhes é formalmente requerido como requisitos indispensáveis ao funcionamento organizacional.

Também os trabalhos de Katz (1964), constituem uma referência neste processo de conceptualização, nomeadamente ao considerarem que o desempenho eficaz de um indivíduo depende em grande parte dos processos de aquisição e elaboração dos papéis organizacionais, tendo identificado três tipos básicos de comportamentos essenciais ao funcionamento efectivo das organizações:

- 1) Vontade de as pessoas ingressarem e permanecerem dentro de um sistema;
- 2) A execução de papéis específicos de modo dependente; e os
- 3) Comportamentos inovadores e espontâneos, que vão para além da descrição do papel e têm implicações positivas no desempenho dos indivíduos.

Estes comportamentos estão associados a actos de cooperação com os colegas, a acções que promovem a protecção do sistema, e a sugestões que possibilitam a melhoria dos métodos de trabalho e o seu consequente funcionamento.

Na base dos trabalhos de Organ (1977), que como já se referiu é considerado um dos pioneiros no estudo de CCO, esteve a necessidade de compreender a relação satisfação-desempenho, através da identificação de “novas variáveis” associadas ao desempenho, e que vão para além dos *out-puts* ou do cumprimento de especificações técnicas, como sejam os gestos cooperativos com contributos positivos para o

desempenho. A identificação destas “novas variáveis” é considerada como o início dos trabalhos de investigação no âmbito de CCO.

Por sua vez, Bateman e Organ (1983) apresentam o conceito de CCO enquanto variável distinta, considerando que ele contempla as contribuições voluntárias que excedem os requisitos de papel e que, não sendo formalmente recompensadas, contribuem para a eficácia organizacional. Nessa base, os autores desenvolveram um instrumento de medida destinado a avaliar trinta tipos de comportamentos geralmente apreciados pelas chefias, mas que dificilmente poderiam ser formalmente exigidos. Os resultados obtidos sugerem a fraca validação das medidas proporcionadas por este instrumento, uma vez que da análise factorial efectuada apenas se extraiu um factor.

Ao mesmo tempo, Smith, Organ & Near (1983) desenvolveram uma outra medida de CCO, baseada em entrevistas com chefias, onde identificaram de forma clara dois factores: o “Altruísmo”, abarcando um conjunto de comportamento específicos com o propósito de ajudar pessoas específicas, incluindo supervisores, colegas ou mesmo clientes; e a “Obediência geral”, definida como um tipo de comportamentos com um carácter mais geral e impessoal, traduzindo um “alinhamento comportamental” face à organização, com efeitos positivos embora de forma indirecta. Poder-se-á apresentar como exemplo destes comportamentos a presença em reuniões e a adesão a regras de utilização do tempo de trabalho.

Graham (1986) contribuiu activamente para a discussão, sugerindo a inclusão de comportamentos que classificou como “Virtude cívica”: a cidadania implica participação, estar informado sobre os assuntos da empresa, e desenvolver actividades que contribuam para a boa imagem da organização.

Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) desenvolveram uma medida mais sistemática e compreensiva dos CCO, acrescentando às medidas desenvolvidas por Smith *et al.*(1983) as dimensões de “Cortesia”, “Imparcialidade” e “Virtude cívica” – a que Organ acrescentaria “Cortesia e desportivismo”. Graham (1991) voltou à discussão, considerando os CCO como um conceito global com três dimensões diferentes das anteriores: “Obediência organizacional”, “Lealdade organizacional” e “Participação organizacional”.

Williams & Anderson (1991) propuseram uma classificação dicotómica para os CCO, tendo como referência o foco do comportamento, distinguindo-os em: 1) “CCO dirigidos à Organização”, que contribuem de forma positiva e directa para a Organização; e 2) “CCO dirigidos aos Indivíduos”, que contribuem de forma positiva e indirecta para a Organização.

Mais tarde, Van Dyne, Graham & Dienesch (1994) desenvolveram uma nova medida a partir da utilização do instrumento de Graham (1991), e identificaram três tipos diferentes de participação: “Participação social”, “Participação de apoio” e “Participação funcional”.

Finalmente, Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrarch (2000), num trabalho exaustivo de revisão da literatura sobre esta matéria, identificaram trinta formas diferentes de comportamentos de cidadania, que integraram em sete dimensões: “Comportamentos de ajuda”, “Desportivismo”, “Lealdade organizacional”, “Obediência organizacional”, “Iniciativa individual”, “Virtude cívica”, e “Auto-desenvolvimento”.

Apesar deste intrincado processo de evolução, constata-se que se mantém viva a influência dos trabalhos de Katz (1964), uma vez que é possível enquadrar as actuais sete dimensões identificadas em quatro categorias associadas aos comportamentos de inovação e espontaneidade: a primeira – *cooperação com os outros* –, está reflectida no comportamento de ajuda e desportivismo; a segunda, – *protecção da organização* – reflecte-se na virtude cívica e na lealdade e obediência organizacional; a terceira – *sugestões voluntárias construtivas* –, relaciona-se com a iniciativa individual; e, finalmente, a quarta – *auto-formação* – tem a ver com o auto-desenvolvimento.

A tabela 1 apresenta, em síntese, aquilo que se considera ser os principais contributos de cada um dos autores, e o ano da publicação de cada um deles, para a clarificação e desenvolvimento do Conceito de CCO.

Tabela n.º 1. Contributos históricos para a definição do conceito de CCO

<i>Autor(es)</i>	<i>Ano</i>	<i>Principais contributos</i>
Barnard	1938	<ul style="list-style-type: none"> • “Vontade de cooperar” • Vontade dos colaboradores irem para além do que lhes é formalmente requerido.
Katz	1964	<ul style="list-style-type: none"> • Três tipos básicos de comportamentos essenciais ao funcionamento efectivo das Organizações: <ol style="list-style-type: none"> a) Integração e permanência num sistema; b) Desempenho das exigências da função; e c) Acções espontâneas e inovadoras para além das prescrições de papel. • Distinção entre comportamentos “in-role” e comportamentos inovadores e espontâneos, considerando que estes são sustentados por uma dinâmica motivacional distinta.
Organ	1977	<ul style="list-style-type: none"> • No âmbito da investigação da relação Satisfação γ Desempenho. • Identifica novas variáveis com poder explicativo – gestos cooperativos com contributos positivos para o desempenho.
Bateman & Organ	1983	<ul style="list-style-type: none"> • Surge o conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) enquanto variável distinta. • Instrumento de medida que considerava trinta comportamentos apreciados pelas chefias, mas que dificilmente poderiam ser formalmente exigidos. • Reduzido contributo para a identificação de critérios para a compreensão das dimensões de CCO, uma vez que a análise factorial efectuada apenas permitiu identificar um único factor.
Smith, Organ & Near	1983	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de outra medida de CCO, baseada em entrevistas com chefias. <p>Identificação clara de dois factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altruísmo – Comportamentos específicos com o propósito de ajudar pessoas específicas incluindo supervisores, colegas, ou mesmo clientes. • Obediência Geral – Representa o conjunto de comportamentos

(Continua)

		com um carácter mais geral e impessoal, traduzindo um “alinhamento comportamental” para com a organização com efeitos positivos embora de forma indirecta.
Graham	1986	<ul style="list-style-type: none"> • Sugere a inclusão de comportamentos que classificou como “virtude cívica”.
Podsakoff, Mackenzie & Fetter	1990	<ul style="list-style-type: none"> • Medida mais sistemática e compreensiva dos CCO, acrescentando às medidas desenvolvidas por Smith <i>et al.</i> (1983) as seguintes dimensões: <ul style="list-style-type: none"> a) Cortesia, b) Imparcialidade, e c) Virtude Cívica
Organ	1990 a) 1990 b)	<ul style="list-style-type: none"> • Sugere a introdução das seguintes dimensões: <ul style="list-style-type: none"> a) Cortesia e b) Desportivismo
Graham	1991	<ul style="list-style-type: none"> • Considera o CCO como um conceito global, e considerou 3 dimensões diferentes das anteriores: <ul style="list-style-type: none"> a) Obediência organizacional, b) Lealdade organizacional, e c) Participação organizacional
Williams & Anderson	1991	<ul style="list-style-type: none"> • Propõem uma classificação dicotómica para os CCO, tendo como referência o foco do comportamento, distinguindo-os assim em: <ul style="list-style-type: none"> • CCO dirigidos à Organização – contribuem de forma positiva e directa para a Organização • CCO dirigidos aos Indivíduos – contribuem de forma positiva e indirecta para a Organização
Van Dyne, Graham & Dienesch	1994	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvem uma nova medida onde, utilizando o instrumento de Graham (1991), identificam três tipos diferentes de participação: <ul style="list-style-type: none"> a) Participação Social, b) Participação de Apoio, e c) Participação Funcional.

(Continua)

Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach	2000	<ul style="list-style-type: none">• Identificaram trinta formas diferentes de comportamentos de cidadania, integrando-os em sete dimensões:<ul style="list-style-type: none">- Comportamentos de ajuda- Desportivismo- Lealdade organizacional- Obediência organizacional- Iniciativa individual- Virtude cívica- Auto-desenvolvimento
---	------	--

1.2. Comportamentos de Papel e Extra-Papel

Como já foi anteriormente referido, a natureza dos comportamentos observados no âmbito organizacional possibilita o seu enquadramento, segundo Van Dyne, Cummings & Parks (1995, p. 218), em duas grandes categorias:

- Comportamentos de Papel – Comportamentos requeridos e/ou esperados como fazendo parte integrante do desempenho de determinado papel.
- Comportamentos Extra-Papel – Comportamentos não requeridos, ou que ultrapassam as expectativas de determinado papel, que beneficiam outro, que não os que os executam, e resultam da decisão do indivíduo em realizá-los.

Associado a esta taxonomia, os autores identificam um conjunto de implicações dela decorrentes, considerando que os Comportamentos de Extra-Papel devem ser: 1) voluntários, não estando por isso formalmente associados à função, e a sua não ocorrência não pode ser formalmente punida; 2) a acção é intencional, não se tratando por isso de comportamentos de ocorrência involuntária, mas sim de natureza objectiva; e 3), devem ser de natureza construtiva, transportando consigo uma atitude positiva para com a Organização.

Considerando a definição de CCO proposta por Organ (1988a, p. 4), já apresentada, é possível identificar um conjunto de aspectos que induzem os CCO a um enquadramento na esfera dos comportamentos extra-papel. Com efeito, este autor reconhece na sua definição três aspectos-chave que caracterizam a definição do construto de CCO, a saber:

- Discrecionariedade – Traduzida em comportamentos que não se integram formalmente no papel associado à função.
- Não Recompensa – Os CCO não deverão ser directa ou formalmente recompensados pela Organização.
- Eficácia – No agregado, estes comportamentos contribuem de forma positiva para a eficácia organizacional.

Contudo, esta definição, particularmente no que toca a alguns dos pontos atrás referidos, não teve comprovação empírica, levando mesmo Organ (1997) a sugerir a sua reinterpretação. Esta necessidade de reconceptualização não é pacífica, podendo identificar-se duas posições quase antagónicas em relação a ela: de um lado, temos um conjunto de investigadores, designadamente (MacKenzie, Podsakoff & Fetter 1991, 1993; MacKenzie, Podsakoff, Paine 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Werner, 1994; Morrison, 1994), que consideram os três requisitos associados à definição original pouco ajustados aos ambientes competitivos e em constante mudança que caracterizam o nosso quotidiano; do outro, temos os que advogam a importância de considerar comportamentos de papel e extra-papel, em nome da clareza conceptual (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994; VanDyne, Cummings & Parks, 1995), apesar de em alguns trabalhos estes autores considerarem que a manifestação dos CCO está relacionada com factores como incentivos, reconhecimento, estilo, expectativas do supervisor e até da própria cultura organizacional, reconhecendo assim uma componente situacional que determina a natureza destes comportamentos.

São vários os argumentos que apontam no sentido de uma não diferenciação entre Comportamentos de Papel e Extra-Papel. Ao nível do indivíduo, emerge desde logo o seu quadro de valores que representa uma condicionante base para uma clara diferenciação entre os construtos. Moorman & Blakely (1995) constataram que indivíduos mais colectivistas (quando comparados com outros mais individualistas), têm tendência para adoptar mais CCO, pelo facto de terem uma perspectiva mais abrangente da sua função (comportamentos de papel).

Para Organ (1988a), um comportamento pode ser considerado como de papel ou extra-papel, de acordo com a sua intensidade; para além disso, a função que cada indivíduo desempenha na organização (Ex: “chefia” ou “colaborador”) determina também diferentes percepções acerca do seu conteúdo formal (Morrison,1994; Schanke & Dumler,1997).

Também no âmbito organizacional, designadamente ao nível das práticas de gestão, é possível identificar situações que reforçam esta dificuldade de delimitação entre comportamentos de papel e extra-papel. Muitos gestores consideram, ainda que de forma implícita, que os CCO fazem parte das funções dos seus colaboradores: a justificá-lo, temos o facto de estes comportamentos influenciarem de forma determinante os resultados obtidos nas avaliações de desempenho (MacKenzie; Podsakoff & Fetter 1991,1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994). Estes comportamentos chegam mesmo a assumir mais preponderância do que indicadores “objectivos” directamente relacionados com a actividade principal dos avaliados (vendedores e chefes de vendas).

Os fenómenos de “confusão” de papéis, e a influência dos CCO na avaliação do desempenho, tendem a aumentar sempre que se sobe na cadeia hierárquica, não só porque a natureza e o âmbito da função apresentam menor índice de estruturação / definição, mas também porque estes comportamentos tendem a fazer parte da sua definição de *performance* (Mackenzie, Podsakoff & Paine, 1999), sendo por isso importantes “influenciadores” nos processos de decisão associados a promoções, formação e prémios.

A necessidade de constantes adaptações e de respostas organizacionais rápidas, o achatamento da estrutura hierárquica, as novas estruturas organizacionais, e a necessidade de inovar e decidir mais rapidamente, criam condições pouco propícias a definições estanques ao nível das funções e, conseqüentemente, à caracterização objectiva do conjunto de comportamentos de papel que lhes estão associados.

Parece assim pouco viável considerar a introdução, de forma clara e precisa, de uma fronteira entre os comportamentos de papel e extra-papel. A natureza papel ou extra papel de determinado comportamento não é fácil de determinar; na tabela 2 são apresentados, em síntese, um conjunto de factores que justificam as dificuldades operacionais de delimitação do conceito de CCO como comportamento extra papel.

Tabela n.º 2. Dificuldades na caracterização dos comportamentos de Papel e Extra-Papel

Caracterização	Exemplos
1. A interpretação efectuada por um determinado observador (o mesmo comportamento pode ser interpretado de forma diferente por dois observadores).	<ul style="list-style-type: none"> • Um trabalhador ultrapassa o número de horas de trabalho diário, para terminar uma tarefa importante. A sua chefia directa pode considerá-lo como um comportamento extra-papel, enquanto o seu director o considera dentro das expectativas do seu papel enquanto empregado, passando assim a ser visto como comportamento de papel.
2. Pelo facto de se poder ter diferentes expectativas sobre o desempenho de dois indivíduos, o mesmo observador classifica determinado comportamento como sendo de papel ou extra-papel, em função de quem o executa.	<ul style="list-style-type: none"> • A execução da mesma tarefa por dois colaboradores pode ser interpretada como sendo ora um comportamento de papel, ora de extra-papel tendo em conta quem o executa. Este fenómeno pode ser explicado pelas diferentes expectativas de desempenho de dois colaboradores tendo em conta as suas capacidades, motivações formação, meios disponíveis, etc.
3. O mesmo observador tem diferentes expectativas em diferentes momentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Face a alterações no conteúdo funcional de determinado posto de trabalho, um conjunto de actividades até então interpretadas como comportamento extra-papel passa a comportamentos de papel. Um exemplo ilustrativo pode ser as diferentes actividades que actualmente um trabalhador bancário (o tradicional “caixa”) tem que executar para além de “pagar e receber”.
4. A intensidade/consistência, os efeitos positivos na organização, e a inclusão ou não de determinado comportamento numa função, determina a sua natureza (papel ou extra-papel).	<ul style="list-style-type: none"> • Não é pelo simples facto de um trabalhador chegar mais cedo, sair mais, e não interromper o trabalho para almoço, que determina a natureza extra-papel do seu comportamento; o que é importante é que seja produtivo durante esses períodos. • A cortesia só pode ser extra-papel se ultrapassar as expectativas normais inerentes ao cargo.

(Continua)

<p>5. As concepções acerca das tarefas exigíveis aos ocupantes dos cargos são influenciados pelas culturas nacionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alguém que se mantém informado sobre a realidade organizacional apenas por motivos pessoais ou sociais não está a executar comportamentos de cidadania organizacional (mesmo que tais comportamentos não façam parte integrante da função). • A mesma tarefa realizada por colaboradores com funções idênticas em países diferentes, pode ser vista como comportamento de papel ou extra-papel, por via da dimensão cultural (Hofstede,1997).
---	--

Adaptado de Rego (2000a, p. 164)

Uma outra ideia chave associada à definição original de Organ (1988a) referia-se à não recompensa. Não questionando a relevância conceptual da ideia, é o próprio Organ que, apesar de numa primeira fase considerar que a não existência de um sistema formal e directo de recompensas era aspecto importante, acabou também por abdicar deste “requisito”.

Esta orientação, mais “pragmática”, é sustentada pelo trabalhos entretanto realizados e que demonstram a influência da presença dos CCO na tomada de decisão dos gestores, designadamente nas situações de avaliação do desempenho, de promoções e de prémios. Parece pois legítimo considerar-se que se os CCO influenciam de forma directa ou indirecta estes aspectos, não faz sentido manter como característica do conceito a noção de não recompensa, uma vez que não tem correspondência com a realidade.

Assim, e de acordo com as sucessivas reformulações introduzidas na sequência dos vários estudos empíricos, propõe-se que da definição inicial apenas se mantenha a noção de que os CCO, no seu conjunto, contribuem para a promoção da eficácia organizacional. Note-se que, apesar de a noção de contributo para a eficácia organizacional ter assumido o papel de “móbil central” no interesse por este tipo de comportamentos, e ter justificado inúmeros trabalhos relacionados com este conceito, na literatura da especialidade é possível encontrar um reduzido número de estudos face ao potencial evidenciado (Podsakoff & Mackenzie, 1994); (Rego, 1999, 2000b), permanecendo contudo, por um lado, a sua plausibilidade conceptual e, por outro, um vasto campo com potencial de investigação com interesse não só para as ciências organizacionais, como para os gestores de muitas organizações.

1.3. Dos Comportamentos de Cidadania Organizacional ao Desempenho Contextual

A definição do conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional torna evidentes inúmeras contradições e alguns paradoxos. Autores como Podsakoff e colaboradores (2000) afirmam que o rápido desenvolvimento desta área de investigação tem provocado alguma nebulosidade sobre aspectos de natureza conceptual, relativos não só à natureza do construto mas também aos seus antecedentes e consequentes (Borman e Motodwidlo, 1993, 1997).

É nesta atmosfera um pouco confusa e contraditória que Organ considera necessária a reconceptualização do conceito de CCO, promovendo a eliminação do carácter imperativo dos princípios relativos à discricionariedade e à não recompensa. Argumenta o autor, em relação ao primeiro destes princípios (“discricionariedade”), que as diferentes percepções de papel e as outras razões anteriormente referidas fazem com que, em muitas circunstâncias, os CCO sejam percebidos como comportamentos de papel, pondo assim em causa a pertinência conceptual do princípio. Em relação ao segundo princípio (“não recompensa”), Organ argumenta que a relevância conceptual da não recompensa não reside no acto em si, mas sim nos procedimentos que lhe dão origem; ou seja, não é conceptualmente relevante que alguém seja recompensado pelos seus CCO, uma vez que estes assumem particular relevância nas decisões de gestão relativas a prémios e promoções (MacKenzie *et al.*, 1991, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994), mas sim que a origem da recompensa não seja formal e previamente acordada.

É neste quadro de alterações em relação à definição original, e levando o autor em linha de conta os resultados dos trabalhos empíricos entretanto realizados, que, em 1997, Organ propõe o enquadramento dos CCO no conceito de Desempenho Contextual (Borman e Motowidlo, 1993, 1997). Uma vez que este estudo adopta a reconceptualização proposta por Organ, torna-se ajustado enquadrar e explicitar o conceito de desempenho contextual e o conceito de desempenho de tarefa.

Assim, entende-se por “desempenho contextual” o conjunto de iniciativas que, embora não tendo relação directa com as funções (núcleo técnico), a sua existência

afigura-se importante no contexto organizacional, social e psicológico, uma vez que assumem o papel de catalisador crítico para a realização das actividades de tarefa. Comportamentos como “esforço extra no exercício da função”, “sugestões construtivas”, “lealdade organizacional” ou “cortesia organizacional”, são considerados como desempenho contextual. Por “desempenho de tarefa” consideram os autores o grau de eficácia no desenvolvimento das actividades que contribuem directa ou indirectamente para o núcleo técnico de determinada função.

O núcleo técnico corresponde ao conjunto de actividades que caracterizam determinada função, e envolvem a criação e/ou a transformação de produtos ou serviços, contemplando dois tipos de actividade de tarefa: as actividades que contribuem directamente para o núcleo técnico a que correspondem as actividades nucleares de determinado processo (Ex.: o professor dar aulas, o camionista conduzir camiões, o nadador-salvador efectuar salvamentos no mar); e as actividades que de forma indirecta apoiam / suportam a realização bem sucedida das actividades “nucleares” (Ex.: actividade de planeamento, supervisão, gestão de *stocks*).

A literatura sobre a matéria, da qual se destaca os trabalhos de Motowidlo & Van Scoter (1994), sugere que as características de personalidade apresentam um potencial explicativo superior para as actividades relacionadas com o desempenho contextual. Por exemplo, um indivíduo com características altruístas tende a desenvolver mais iniciativas no âmbito de desempenho contextual, enquanto que os factores de natureza cognitiva e a experiência apresentam um potencial explicativo superior para as actividades relacionadas com o desempenho de tarefa.

Embora não exista nenhum fenómeno de redundância ou sobreposição, estes dois tipos de desempenho vêm definidos na literatura organizacional clássica, embora de outra forma e noutros contextos, como comportamentos de apoio (desempenho contextual) e comportamentos de tarefa (desempenho de tarefa).

Na tabela nº 3, são apresentados dois conjuntos de características associadas ao desempenho de actividades de tarefa e actividades contextuais.

Tabela n.º 3. Diferenças entre as actividades de tarefa e actividades contextuais

<i>Actividades de Tarefa</i>	<i>Actividades Contextuais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Respeitam o núcleo técnico • Variam de cargo para cargo • Os seus antecedentes prováveis são de natureza cognitiva (conhecimentos, capacidades, competências, experiência, formação) • Têm mais probabilidades de serem formalmente prescritos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico em que o núcleo técnico funciona. • São comuns a vários ou a todos os cargos. • As pessoas diferem no seu desempenho contextual não por via de diferenças cognitivas, mas devido a diferenças volitivas e disposicionais. • Têm menos probabilidades de serem formalmente prescritas.

Rego (2000b, p .47)

Apesar de o conceito de desempenho contextual suscitar algumas interrogações, designadamente o significado de “ambiente social e psicológico”, Organ (1997) considera que existem boas razões para considerar os CCO no âmbito do desempenho contextual, defendendo contudo a manutenção da designação original

(“Comportamentos de Cidadania Organizacional”), uma vez que a considera de mais fácil compreensão, tanto para académicos como para práticos.

Neste quadro conceptual importa, então, identificar as principais diferenças entre CCO e Desempenho de Tarefa. Organ (1997) argumenta que os CCO, quando comparados com os desempenhos de tarefa, têm menos probabilidades de serem requisitos formais da função; e que os CCO são comportamentos afiliativos e promotores, não sendo por isso os seus antecedentes principais, ao contrário dos antecedentes das actividades de tarefa, de natureza cognitiva. Assim, CCO passou a ser sinónimo de desempenho contextual – que, de acordo com Organ & Paine (1999), acarreta um conjunto de vantagens, uma vez que deixa de existir a necessidade de se delimitar de forma rigorosa se os Comportamentos de Cidadania Organizacional são ou não parte integrante de uma função, e de saber se estes são ou não recompensados pela organização.

2

CONFIANÇA NA CHEFIA

Neste capítulo, é apresentado e enquadrado o conceito de confiança, identificando o papel que a mesma desempenha, circunscrevendo-se o âmbito de análise à confiança interpessoal. São caracterizados os processos chave que concorrem para o desenvolvimento da confiança, designadamente os aspectos relacionados com as bases do processo de formação de expectativas e com o papel dos sistemas organizacionais. O final do capítulo é dedicado à integração dos dois conceitos chave deste estudo (CCO e Confiança) apresentando-se um quadro teórico integrativo, bem como os contributos de estudos empíricos considerados mais relevantes.

2.1. Enquadramento Conceptual

A utilização da palavra “confiança” assume habitualmente um papel de relevo no contexto onde se verifica. Não é invulgar observarmos situações críticas com ela relacionada, como por exemplo quedas de governos ou de governantes, crises económicas nacionais ou mundiais, interrupções de relações (pessoais ou de trabalho), ou subidas ou descidas nas bolsas mundiais, e que amiúde estão associadas a “simples” quebras ou recuperações da confiança. A diversidade e o impacto destas situações têm justificado inúmeros estudos sobre o “fenómeno”, em campos tão vastos como a economia, a ciência política, a sociologia ou a psicologia.

O estudo da confiança também assume um lugar de destaque no âmbito das Ciências Organizacionais, particularmente pela diversidade de áreas que por ele se interessam

e que vão desde a Liderança (Atwater, 1988; Butler,1995; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), a Gestão por Objectivos (Scott, 1980), a Negociação (Bazerman, 1994), até aos Comportamentos de Cidadania Organizacional (Podsakoff, Mac Kenzie, Mormam & Fetter,1990; Deluga,1995a, 1995b; Konovsky & Pugh,1994; Mc Allister, 1995; Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996).

O conceito de “Confiança” pode ser caracterizado como factor básico para a compreensão da conduta humana, e atendendo à sua natureza possibilita múltiplos níveis de análise (Ex.: pessoal, interpessoal, económico e social), e consequentemente diferentes definições (Costa, 1999). A corroborar esta ideia, existem autores como House, Rousseau & Thomas-Hunt, (1995) que definem “Confiança” como um conceito *meso* integrando níveis de análise tão abrangentes que vão desde micro-processos psicológicos até dinâmicas de grupo associadas a macro-processos institucionais. O conceito de confiança aparece assim associado a factores disposicionais, a decisões, a comportamentos, a redes sociais e a instituições.

Apesar desta abrangência conceptual, parece existir algum consenso em relação ao importante papel que a confiança assume, funcionando designadamente como:

- Condição para a existência de comportamentos cooperativos Gambetta 1988, citado em Rosseau *et al.* (1998, p.394)
- Promotora de processo adaptativos a nível organizacional Miles & Snow, 1992, citado em Rosseau *et al.* (1998, p.394)

- Lubrificadora dos sistemas sociais, facilitando assim as actividades de coordenação Costa (1999, p. 96)
- Facilitadora em situações de ajustamento e acomodação (Tsui, 1984)
- Redutora de conflitos armados, e dos custos das transacções,
- Facilitadora no processo de criação de grupos informais,
- Promotora de respostas eficazes em tempo de crise Meyerson, Weick, & Kramer, 1996, citado em Rosseau *et al.* (1998, p.394) e
- Promotora do desenvolvimento e manutenção de relações interpessoais particularmente importantes, como sejam a relação gestor/colaboradores (Mintzberg; 1973).

Se em relação ao papel da confiança parece existir algum consenso, o mesmo não parece acontecer em relação à definição do conceito, uma vez que coexistem várias abordagens e evoluções.

Na perspectiva das relações interpessoais, a confiança centra-se, segundo Lewicki & Bunker (1996), num conjunto de expectativas e na correspondente actuação de um indivíduo em relação a outros, incluindo esta actuação uma componente de risco e uma componente contextual. Estas componentes assumem papel de relevo na inibição, manutenção ou desenvolvimento dos níveis de confiança.

Para autores como Deutsch em 1992 e Giffin de 1967, (citados em Costa, 1999) a confiança é conceptualizada como uma expectativa de acontecimentos interpessoais, que incluem igualmente uma componente de risco associada à possibilidade de não

concretização dessas expectativas. Na perspectiva de Mayer, Davis e Schoorman (1995), ao conceito de confiança parece estar sempre associada alguma incerteza e vulnerabilidade por parte de quem confia, na medida em que não controla a actuação alheia.

Zand 1972 citado em Mayer et al. (1995) considera mesmo que a confiança vai para além da expectativa de obtenção de algum resultado perante determinadas condições de incerteza, resultante da vulnerabilidade de uma determinada pessoa ao confiar nas acções de outro cujo comportamento não controla. Por sua vez, Hosmer (1995) afirma que a confiança pode ser vista como uma decisão individual baseada na convicção de cada um a respeito da obtenção de um determinado resultado em situação de incerteza, dada a existência de vulnerabilidade pessoal e ausência de controlo sobre as acções de outros.

Mayer *et al.* (1995, p.712) apresenta uma definição segundo a qual a confiança respeita à disponibilidade de uma parte para estar vulnerável a acções de outra parte, baseada na expectativa de que a outra desempenhará uma acção específica importante para quem em si confiou, independentemente da capacidade de controlar a acção do depositário da confiança; ou seja, Mayer integra todos os aspectos associados ao construto de confiança, designadamente vulnerabilidade, incerteza ou risco, afirmando mesmo que a confiança não é correr risco por si, mas, mais exactamente, a vontade de correr riscos.

Rousseau, *et al.* (1998, p. 395), após uma análise exaustiva das definições de confiança provenientes das diferentes áreas, definem-na como “um estado psicológico que abrange a intenção de aceitação de vulnerabilidade, fundamentado em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outro”. Decorrente destas definições, e associado às condições necessárias para a confiança, aparecem dois factores chave: o risco, entendido como a probabilidade de perda; e a interdependência, associada ao facto de a concretização das expectativas depender de terceiros.

2.2. Bases para a formação das expectativas

Os estudos sobre a confiança, no âmbito das relações interpessoais, e nos aspectos relativos à formação das expectativas e à forma como estas afectam o desenvolvimento da confiança, assentam em três princípios agrupados por Costa (1999, p. 89), do seguinte modo:

- Carácter – Que se traduz no grau em que cada indivíduo percepção os outros como sendo íntegros, consistentes, leais e discretos segundo Gabarro, 1979; Butler, 1991; Smith & Barclay, 1997.
- Competências – Traduzidas no grau em que cada indivíduo percepção nos outros as competências, as habilidades e os conhecimentos necessários à realização eficaz de uma determinada tarefa segundo Gabarro, 1979; Butler, 1991; Smith & Barclay, 1997.

- Motivos e Intenções – Representados no grau em que cada indivíduo percebe o propósito ou intenção por de trás de cada acção, levada a cabo por outros em termos de *justeza* ou não para o desenvolvimento da relação segundo Smith & Barclay, 1997.

Por seu turno, Mayer *et al.* (1995) identifica aquilo que considera ser os três factores de credibilidade⁴, determinantes no processo de desenvolvimento da confiança, a saber:

- Habilidades – Grupo de competências que possibilitam a uma das partes ter influência num determinado domínio específico; a natureza específica das habilidades faz com que a influência exercida por uma das partes seja circunscrita a situações / tarefas em que o autor possua competências relevantes naquele domínio (p. 717). Butler (1991) define este factor como competências.
- Benevolência – Caracterizada como a percepção positiva (numa perspectiva egocêntrica) de quem confia, em relação aos comportamentos exibidos pelo depositário da confiança (p. 718).
- Integridade – Que corresponde ao reconhecimento que quem confia tem de que o depositário da sua confiança alicerça a sua conduta num conjunto de princípios que são considerados adequados e aceites por ele (p. 719).

Para além destes três factores, Mayer identifica um outro, de natureza disposicional, que segundo ele também influencia o desenvolvimento da confiança, e que designa

⁴ Em inglês, “Trustworthiness”.

como propensão para confiar. Este factor difere de pessoa para pessoa e corresponde à disponibilidade para confiar nos outros, propensão que poderá influenciar a disponibilidade prévia para confiar em acções específicas manifestada por um depositário da confiança. Indivíduos com experiências de desenvolvimento diferentes, tipos de personalidade, e *background* cultural variam na sua propensão para a confiança (Hofstede, 1980).

Apesar de distintos, é possível identificar pontos comuns entre os factores de credibilidade para a construção da confiança (Mayer *et al.*, 1995) e os princípios para a construção de expectativas e desenvolvimento da confiança enunciados em Costa (1999). Assim, parece possível enquadrar o factor Habilidade, de Mayer, na classificação de Competências (Costa,1999), o factor Integridade no Carácter, e a Benevolência nos Motivos e Intenções.

Embora Mayer (1995) considere que as Habilidades, a Integridade, a Benevolência e a Propensão para Confiar possam assumir um carácter relativamente constante, as circunstâncias específicas em que se desenvolve a relação podem modificar a forma como estas variáveis são percebidas, introduzindo assim o papel do contexto no desenvolvimento das relações de confiança. Mayer considera que ao nível do contexto, os aspectos mais relevantes são os riscos envolvidos, a relação de poder entre as partes, a percepção do nível de risco, e as alternativas disponíveis de quem confia. Estes factores de natureza contextual, influenciam a forma como são avaliados os antecedentes da confiança; assim ao nível das habilidades estas podem ser influenciadas com a introdução de mudanças na forma de realização de uma

determinada tarefa; a nível da percepção da benevolência em situações onde diferentes actores organizacionais adoptam metodologias de trabalho semelhantes ; e ao nível da integridade em situações de mudança em que uma das partes percebe alguma incongruência nos processos de decisão particularmente em situações onde desconhece um conjunto de informações relevantes.

Em suma, podemos afirmar que o processo de desenvolvimento da confiança assenta na percepção e na avaliação de aspectos relacionados com a competência, com o carácter e com a bondade das intenções dos actores envolvidos, sendo que esta percepção pode ser condicionada por aspectos da envolvente designados por factores contextuais, cuja influência se manifesta tanto nas necessidades de confiança como na credibilidade das acções realizadas para a sua concretização.

2.3 O papel dos sistemas organizacionais no desenvolvimento da confiança

Para além dos aspectos já enunciados, a literatura da especialidade remete-nos para um outro factor que, embora não estando directamente relacionado nem com a percepção de quem confia, nem com o contexto específico em que a avaliação ocorre, acaba por ter um papel contextual de natureza mais abrangente, condicionando assim a formação de expectativas e o conseqüente processo de desenvolvimento da confiança, designados por sistemas organizacionais.

Creed & Miles 1996 citados em (Costa 1999, p.92) referem que o papel da estrutura organizacional e das práticas de gestão constituem factores determinantes para o desenvolvimento da confiança, afirmando que diferentes formas de organização têm diferentes requisitos para o desenvolvimento da confiança. Morris & Morberg em 1994 citados em (Costa 1999, p.92) identificam um conjunto de aspectos que condicionam os níveis de confiança por via de maior ou menor grau de incerteza, e que são:

- Dependência funcional – Quando relacionados com o nível de interdependência existente entre os vários intervenientes no processo. A divisão do trabalho por diferentes pessoas proporciona um grau de dependência face a outros, e a existência de mecanismos organizacionais como sistemas de trabalho pré-definidos, bem como a definição de padrões, possibilitam a definição de um conjunto de comportamentos esperados reduzido, mas não eliminando os níveis de incerteza (Morris & Morberg, citado em Costa, 1999, pp. 92-93).
- Características dos processos de trabalho – Contemplando situações específicas que influenciam os níveis de incerteza, destacando particularmente duas situações:
 - Ambiguidade da tarefa – Quando não existem especificações para a realização da tarefa, padrões de realização e acções a empreender, emergindo assim a confiança como factor essencial; e

- o Comportamentos dificilmente observáveis – Contemplando o conjunto de situações que, por limitações de natureza geográfica, social ou outras, tornam quase impossível observar a realização de determinada tarefa.

À luz da literatura sobre o tema, também os sistemas de controlo organizacional podem influenciar o contexto e, deste modo, o processo de formação da confiança. Mayer *et al.* (1995) considera que estes sistemas podem inibir o desenvolvimento da confiança, uma vez que acções levadas a cabo pelos actores organizacionais podem ser interpretadas como uma resposta ao sistema, e não como um comportamento promotor da confiança.

Também Morris (1994) realça o papel dos sistemas de controlo, considerando que os mesmos têm como objectivo preservar as relações de confiança entre os diferentes actores.

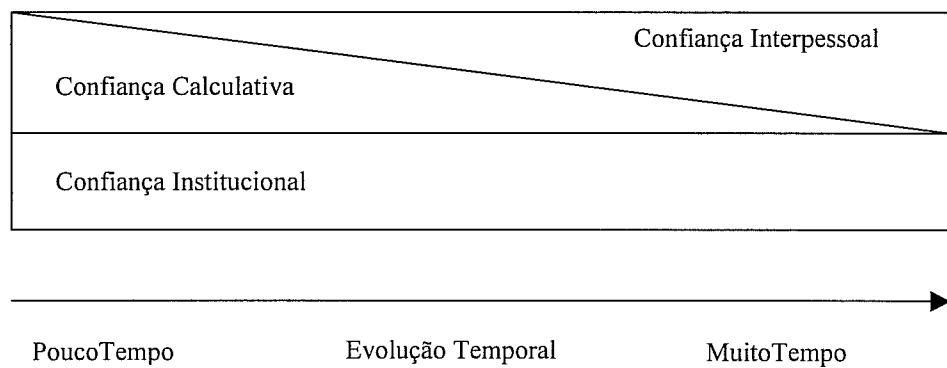
Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998, p. 401) propõem um modelo que comporta três formas fundamentais de confiança: a confiança baseada no cálculo de ganhos e perdas (designada como “calculativa”); a confiança baseada na relação interpessoal, e a confiança baseada nos mecanismos institucionais (fig nº 1, p.48).

A confiança baseada no cálculo de perdas e ganhos fundamenta-se numa escolha racional ou cognitiva, e surge quando a pessoa que confia percebe que o depositário

dessa confiança tenciona actuar de uma forma que lhe é vantajosa. Esta forma de confiança advém não só da existência de elementos dissuasores (Ex.: mecanismos organizacionais), mas também de informações credíveis (a reputação do depositário da confiança, ou da credibilidade da sua formação académica) (p. 339).

A confiança baseada nas relações interpessoais advém de sucessivas e repetidas interacções entre a pessoa que confia e o depositário dessa confiança. Trata-se de uma forma de confiança, sustentada também por relações de carácter emotivo, e as relações interpessoais duradouras conduzem àquilo que McAllister (1995) apelida de “confiança afectiva”. Quer isto dizer que a confiança mútua e recíproca pode conduzir ao estabelecimento de relações interpessoais que extravasam o âmbito exclusivamente “profissional”, e que comporta laços de afectividade (p.339).

A confiança baseada nos mecanismos institucionais pode englobar as anteriores formas de confiança (cálculo de perdas e ganhos, e relacional), dependendo da natureza e tipo de organização. Assim, contribuem activamente para o desenvolvimento da confiança um conjunto de mecanismo organizacionais como sejam normas e regras de funcionamento, modelos de controlo, estruturas organizacionais e metodologias de trabalho em equipa. Segundo os autores, existe uma relação entre o desenvolvimento da confiança e o tempo, conforme o esquema apresentado na figura nº 1.

Figura n.º 1 *Modelo de Confiança*

Rosseau *et al.* (1998, p. 401)

Em síntese, o modelo de Rousseau e colaboradores comporta três formas de considerar o conceito de confiança, “renegando” assim, um outro modo de confiança baseado na dissuasão, proposto por alguns autores como por exemplo Ring & Van de Ven, 1992, 1994; Shapiro, Sheppard & Chearskin, 1992, (Rosseau et al. 1998, p. 401)

2.4. A Confiança como Antecedente dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Atendendo às características dos CCO, particularmente no que respeita (1) ao seu carácter transversal, uma vez que a sua existência não se subordina ao exercício de determinada função ou actividade; (2) à sua natureza volitiva e disposicional, e (3) ao facto de no conjunto contribuírem positivamente para a eficácia organizacional, tem motivado algumas linhas de investigação para o estudo da compreensão das causas indutoras de tais comportamentos.

Neste sentido, este trabalho propõe-se analisar a Confiança Interpessoal, particularmente na relação chefia-colaborador, enquanto antecedente de CCO.

Enquanto antecedente dos CCO, a confiança no líder enquadra-se no grupo das características individuais, mais especificamente nos chamados antecedentes atitudinais (Podsakoff et al, 2000). Embora neste contexto a confiança apareça associada ao papel de antecedente dos CCO, o seu estudo não tem seguido uma corrente de investigação única, havendo por isso diferentes opiniões acerca do seu papel, e principalmente acerca da relação que existe entre a confiança na chefia e as diferentes dimensões de CCO.

Na meta-análise efectuada por Podsakoff et al. (2000, p. 527) é possível compreender como a relação de confiança na chefia afecta cada uma das dimensões dos CCO; assim, verifica-se que, no que respeita às características individuais e à variável confiança na chefia, encontram-se correlações positivas e significativas em

todas as dimensões de CCO apresentadas (altruísmo, cortesia, conscienciosidade, desportivismo, virtude cívica). Apesar de as diferentes linhas de investigação permitirem concluir que a confiança influencia positivamente os CCO, os estudos empíricos publicados apresentam alguma diversidade, quer em relação ao modelo conceptual de partida quer em relação ao papel do poder explicativo da confiança na formação dos CCO.

2.5. Desenvolvimento da confiança e seu significado

Nos vários estudos empíricos sobre confiança interpessoal, quadros conceptuais como a Teoria da Troca Social (Blau, 1964), a Teoria da Equidade (Adams, 1995), os Comportamentos de Liderança Transformacional e a Interação líder-membro⁵ referido em (Deluga 1995b; Rego 2000b; Rego 2002) são considerados os mais relevantes. Assim, são apresentados, aqueles que assumem maior importância enquanto suporte conceptual utilizado para o *design* experimental que integra este estudo.

Teoria da Troca Social

A teoria da troca social, desenvolvida por Blau (1964), tem por base uma premissa idêntica à da teoria da troca económica, e que assenta fundamentalmente na expectativa de um retorno futuro, baseado nas contribuições efectuadas. Podemos assim afirmar que a troca social parece derivar de uma inspiração economicista, na

⁵ Em inglês “Leader Member Exchange (LMX)”. Tradução efectuada pelo GNOMO-Grupo (permanente) de Normalização do Vocabulário Organizacional.

medida em que considera que os processos de relação entre indivíduos procuram maximizar os ganhos e diminuir as perdas. Contudo, não obstante partir da mesma premissa, a Teoria da Troca Social incorpora um conjunto de contributos de natureza mais difusa no que toca ao conceito de valor e ao momento das trocas dos benefícios entre as partes. Na Teoria da Troca Económica, a natureza dos contributos é bastante mais objectiva e delimitada no tempo e na acção, uma vez que se focaliza nos aspectos relacionados, desprezando, ao contrário da Troca Social, os factores de identidade existentes entre as partes, podendo a troca económica ser comumente caracterizada como uma espécie de “toma lá, dá cá”. Enquanto a troca económica se consubstancia em transacções, a troca social tem subjacente uma expectativa de retorno baseada na confiança de que a outra parte cumprirá com as suas obrigações. Esta relação de reciprocidade, quando enquadrada na relação chefia-colaborador, tende a promover um conjunto de comportamentos de natureza compensatória nos quais se enquadram os CCO.

Para Blau, a Troca Social proporciona mais benefícios do que custos e, assim sendo, pode ser vista como factor facilitador e indutor de relações de atracção e confiança mútuas. A reforçar esta posição, Holmes (1981) considera que a confiança assume o estatuto de elemento chave na emergência e manutenção da troca social.

Associada à teoria da troca social, aparecem de forma recorrente duas outras referências conceptuais, a teoria da equidade e a interacção líder-membro (LMX).

A Teoria da Equidade

À semelhança da Teoria da Troca Social, a Teoria da Equidade (Adams, 1995) tem suscitado o interesse dos investigadores como *background* teórico para os estudos realizados no âmbito dos CCO. Organ (1988b; 1990) e Deluga (1995b) sugerem-na como base teórica para a compreensão da relação entre justiça e CCO.

Esta teoria considera que os níveis de satisfação obtidos na relação entre chefia e colaborador podem ser colocados em forma de razão, alcançando-se níveis superiores de satisfação sempre que o rácio entre os benefícios obtidos e as contribuições efectuadas sejam idênticos aos dos outros colaboradores.

Este princípio evidencia o papel da percepção de justiça, uma vez que quando um colaborador percepção situações de iniquidade – ou seja, quando o rácio entre os benefícios recebidos e as contribuições efectuadas apresenta um sinal negativo quando comparado com os outros elementos –, tende a eliminar a iniquidade através da diminuição dos seus contributos por forma a reequilibrar a relação contributos-recompensas.

Para Rego (2002), esta relação não é linear, sobretudo quando colocada no âmbito dos CCO. Considera o autor que (1) o rácio de equidade (contribuições vs recompensas) não se reequilibra com uma “simples redução/aumento dos CCO” (p. 98); que (2) a natureza ambígua dos CCO coloca alguma subjectividade no grau de reciprocidade necessária para obter determinados resultados; e, por último, que (3), e

apesar de este trabalho considerar os CCO no âmbito o desempenho contextual – redefinição sugerida por Organ em 1997, baseado nos trabalhos de Borman e Motodwidlo (1993,1997) –, Rego considera pouco verosímil que as percepções de justiça, em particular a justiça distributiva, promovam ou inibam o grau de execução dos CCO. Porém, os trabalhos de Podsakoff *et al.* (1990) parecem contrariar esta assunção, uma vez que, segundo os estudos levados a cabo por este autor, determinados comportamentos da chefia, designadamente os relacionados com a recompensa contingencial, exercem um efeito directo e positivo em dois tipos de CCO, altruísmo e desportivismo. Os resultados obtidos, bem como as respectivas conclusões, levaram Podsakoff (1990, p. 35) a considerar que “o desempenho de CCO pode ser encarado como um meio de obter reconhecimento e outras formas de compensação”. Também Deluga (1995b) identifica uma relação directa entre a percepção de justiça e algumas dimensões dos CCO, designadamente a conscienciosidade, o desportivismo, a cortesia e o altruísmo.

Interacção Líder-Membro

À semelhança da Teoria Social da Troca e da Teoria da Equidade, também a Interacção Líder-Membro tem sido utilizada no desenvolvimento de trabalhos de investigação no âmbito dos CCO, atendendo ao seu poder explicativo relativamente às bases motivacionais de determinados comportamentos onde se enquadram os CCO, sendo disto exemplo os trabalhos de Deluga (1995b).

Segundo esta Teoria, a “qualidade das trocas” efectuadas entre chefia e colaborador determina o nível de reciprocidade obtida. Segundo Graen & Cashman em 1975 (citado em Deluga 1995b), se a qualidade das trocas é baixa, as chefias tendem a obter apenas níveis de desempenho esperados e comportamentos rotineiros e formalmente prescritos; comparativamente, se a “qualidade das trocas” for elevada, as chefias tendem a obter níveis de desempenho e comportamentos para além do formalmente requerido, baseados em relações de confiança. Estes comportamentos tendem a ser compensatórios para com os comportamentos levados a cabo pela chefia, funcionando assim como uma espécie de recompensa.

Deluga (1995b) identifica uma relação positiva entre a qualidade da LMX e algumas dimensões dos CCO, designadamente a cortesia, a conscienciosidade, o altruísmo, a virtude cívica e o desportivismo.

2.6. Principais contributos dos estudos empíricos

A generalidade dos estudos desenvolvidos no âmbito do papel da confiança na promoção dos CCO aparecem associados a outros conceitos, destacando-se, entre os estudos efectuados, a Teoria da Troca Social – Deluga (1995a, 1995b) –, a Interacção Líder-Membro (LMX) – Deluga (1995b) –, a Justiça Procedimental – Konovsky & Pugh (1994) – e a Liderança Transformacional – Podsakoff, Mac Kenzie, Moorman, & Fetter (1990); Podsakoff, Mac Kenzie & Bommer (1996). À excepção dos trabalhos de Deluga (1995a; 1995b), os modelos de investigação têm atribuído à confiança o papel de variável mediadora.

Tendo como enquadramento a Teoria da Troca Social (Blau, 1964), Konovsky & Pugh (1994) desenvolvem uma linha de investigação consubstanciada num enquadramento teórico robusto, uma vez que na sua opinião os trabalhos desenvolvidos neste âmbito falham sistematicamente na exploração de questões como a justiça e a confiança, enquanto elementos cruciais no desenvolvimento das relações de troca social.

Tal como nos trabalhos de Podsakoff et al (1990), estes autores atribuem à confiança o papel de variável mediadora, tendo como variáveis independentes a justiça distributiva, que se focaliza nos resultados obtidos (Ex.: salários, promoções) e a justiça procedimental, que contempla os meios e os processos para alcançar determinados resultados (Ex.: procedimentos para atribuição de aumentos salariais e promoções).

De acordo com os autores, os resultados obtidos estão em consonância com o modelo de investigação proposto, uma vez que o mesmo permite concluir que (1) a confiança assume o papel de variável mediadora entre a justiça procedimental e os CCO, que (2) a justiça procedimental influencia positivamente os níveis de confiança e, conseqüentemente, os níveis de CCO, e que (3) a justiça distributiva não tem qualquer influência na confiança nem nos CCO.

Ainda no âmbito da confiança interpessoal, Deluga (1995a), à luz da teoria da troca social, desenvolveu alguns trabalhos de investigação, tendo focalizado os modelos de investigação na avaliação de comportamentos promotores da confiança entre a chefia e o colaborador. Para tal, utiliza o Inventário sobre as Condições de Confiança (ICC) (Butler, 1991), constituído por onze escalas (Disponibilidade, Competência, Consistência, Discrição, Justiça, Integridade, Lealdade, Abertura, Confiança Geral, Cumprimento de Promessas, e Receptividade), e propõe-se estudar a relação entre os comportamentos da chefia promotores da confiança e o seu impacto nos CCO manifestados pelos seus colaboradores, assumindo assim a posição de Likert & Willits em 1940 que consideram os comportamentos da chefia como determinantes para o nível de confiança no seio das equipas, e também as de Kouzes & Posner (1987), segundo a qual a confiança na chefia é vista como assumindo o papel de charneira, não só para a eficácia da chefia mas também para a produtividade.

Estes estudos vêm validar a ideia de que existe uma relação positiva entre certos comportamentos da chefia e os CCO; os dados obtidos por Deluga (1995a; 1995b)

corroboram esta ideia, uma vez que permitem identificar uma relação entre CCO, justiça e confiança. Em situações em que na relação chefia-colaboradores os níveis de confiança são elevados, os colaboradores sentem-se motivados para exceder as actividades de tarefa associadas ao núcleo técnico, desenvolvendo outras actividades de natureza contextual, Organ (1997) justifica esta situação pelo desejo de reciprocidade.

Na sequência dos trabalhos realizados em 1995a, Deluga (1995b), recorrendo ao mesmo instrumento de medida, ou seja, o inventário das condições de confiança (Butler 1991), tenta confirmar a hipótese, já investigada noutros trabalhos, de que do conjunto dos comportamentos promotores da confiança, a percepção de justiça é aquele que apresenta maior associação aos CCO. Nesse mesmo trabalho, o autor propõe-se analisar o impacto deste factor na interacção líder-membro. Os resultados obtidos corroboram a hipótese formulada, uma vez que a percepção de justiça é a variável que se relaciona em maior grau com quatro das cinco dimensões de CCO avaliadas (conscienciosidade, desportivismo, cortesia e altruísmo), não existindo, contudo, nenhuma ligação entre os comportamentos promotores da confiança e a quinta dimensão dos CCO, a virtude cívica.

Outro dado relevante é a relação negativa entre a dimensão competência, avaliada pelo ICC, e a conscienciosidade e o altruísmo, verificando-se menor presença destes comportamentos quando os níveis de competência da chefia são mais elevados. Face aos resultados obtidos, o autor aponta como justificação mais verosímil para a forte relação entre justiça e CCO a necessidade sentida pelos colaboradores em

recompensar as chefias com este tipo de comportamentos, em resposta à forma justa e imparcial como são tratados.

Quanto aos resultados obtidos na relação confiança-interacção líder-membro, estes apontam no sentido dos trabalhos de Blau (1964), em que a troca social tende a fortalecer-se através do entendimento mútuo, da confiança e dos acordos tácitos, por oposição à percepção de inequidade no tratamento, que tem implicações negativas na qualidade das trocas líder-membro.

Com base nos resultados obtidos nos diferentes estudos empíricos, parece claro que o comportamento da chefia influencia de forma determinante o comportamento do colaborador e, conseqüentemente, os CCO.

2.7. Formulação de hipóteses

Fundamentado na revisão da literatura efectuada, parece oportuno considerar, no estudo empírico, o estudo das relações entre comportamentos promotores de confiança na chefia e os comportamentos de cidadania organizacional. Assim, e como hipótese de trabalho pretende-se:

1. Verificar a existência de relação positiva entre comportamentos promotores de confiança na chefia e comportamentos de cidadania organizacional.
2. Verificar a relevância de cada uma das variáveis que definem os comportamentos promotores da confiança na chefia para a promoção dos comportamentos de cidadania organizacional.

A formulação de hipóteses específicas decorre da natureza e constituição dos instrumentos utilizados; assim consideram-se como hipótese específicas o estudo de: dimensões dos comportamentos promotores de confiança apresentarem relações positivas com dimensões de comportamentos de cidadania organizacional; alguns dos comportamentos promotores da confiança na chefia terem mais impacto (diferentes impactos) na promoção dos comportamentos de cidadania organizacional.

3

MÉTODO

Neste capítulo, é apresentada a forma como são operacionalizadas as variáveis, são apresentados e descritos os instrumentos utilizados bem como as adaptações efectuadas, é apresentado um estudo piloto integrado no processo de adaptação para Português do Inventário das Condições de Confiança e, são apresentados os aspectos mais relevantes relativos ao estudo principal, nomeadamente as características da amostra e os procedimentos de aplicação dos instrumentos.

3.1. Operacionalização das variáveis

Para a realização deste estudo empírico, utilizaram-se dois instrumentos: o Inventário das Condições de Confiança (Butler, 1991) e o Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional (Rego, 2000b). Estes instrumentos operacionalizam, respectivamente, as variáveis Confiança na Chefia e comportamentos de Cidadania Organizacional.

3.1.1. Variável Independente

A variável confiança na chefia é operacionalizada através de um inventário desenvolvido por Butler (1991); segundo o autor os estudos desenvolvidos em torno da confiança nas organizações valorizam duas características da confiança: a primeira relaciona-se com o carácter específico de determinada relação de confiança, e uma segunda relacionada com a natureza multidimensional não só do construto mas também das condições que dão origem à sua manifestação.

Butler desenvolveu os seus estudos tendo por base vários trabalhos e instrumentos de medida até então desenvolvidos; para a construção do seu instrumento desenvolveu um conjunto de entrevistas com o sentido de identificar aquilo que designou, condições de confiança, tendo identificado 10 condições para a existência de confiança, a saber: disponibilidade; competência; consistência; discrição; justiça; integridade, lealdade; abertura; cumprimento de promessas e receptividade.

Com base nestas 10 categorias, bastante semelhantes às que Jennings em 1971 e Gabarro em 1978, citados em Butler (1991) tinham identificado nos seus trabalhos, Butler desenvolve um instrumento de medida que designou de Inventário de Condições de Confiança (I.C.C.), utilizado neste trabalho.

O Inventário é constituído por onze escalas: Disponibilidade (*availability*), Competência (*competence*), Consistência (*consistency*), Discrição (*discreetness*), Justiça (*fairness*), Integridade (*integrity*), Lealdade (*loyalty*), Abertura (*openness*), Confiança Geral (*overall trust*), Cumprimento de Promessas (*promise fulfillment*) e Receptividade (*Receptivity*).

Cada escala é constituída por quatro itens, um dos quais aparece no questionário colocado de forma invertida. Como opção de resposta, é utilizada uma escala de tipo Likert com cinco pontos: 5 – Concordo totalmente, 4 – Concordo parcialmente, 3 – Não concordo nem discordo, 2 – Discordo parcialmente, e 1 – Discordo totalmente.

As escalas podem ser descritas do seguinte modo:

Disponibilidade – Esta escala contém itens relacionados com aspectos como a presença física da chefia, a facilidade em estabelecer contacto, e a disponibilidade (Ex.: “A minha chefia está disponível sempre que preciso dela”).

Competência – Contempla itens relacionados com aspectos como a competência e o nível de desempenho demonstrados, e a execução eficaz do trabalho (Ex.: “A minha chefia executa o trabalho de forma eficaz”).

Consistência – Inclui itens relacionados com aspectos como a consistência na realização do trabalho e nos comportamentos que adopta, e semelhança de actuação em situações idênticas (Ex.: “A minha chefia actua de forma semelhante em situações idênticas”).

Discrição – Contempla itens relacionados com aspectos como guardar informação confidencial, não transmitir a terceiros informação reservada, ou não partilhar informação delicada sempre que tal for solicitado (Ex.: “Se eu der informação confidencial à minha chefia, a minha chefia guarda-a”).

Justiça – Inclui itens relacionados com aspectos como o tratamento justo e semelhante para todos os colaboradores, ou a celebração de acordos justos (Ex.: “A minha chefia trata-me no mesmo plano em que trata os outros”).

Integridade – Contempla itens relacionados com aspectos como a conduta honesta, não mentir, ou não actuar de forma menos verdadeira (Ex.: “A minha chefia lida comigo honestamente”).

Lealdade – Inclui itens relacionados com aspectos como não prejudicar colaboradores, não se aproveitar de terceiros, e não usar os erros como forma de retaliação (Ex.: “Eu posso discutir os problemas com a minha chefia sem que a informação dada seja utilizada contra mim”).

Abertura – Contempla itens relacionados com aspectos como a abertura na discussão de problemas, a partilha de pensamentos e ideias, ou possibilitar o acesso à informação (Ex.: “A minha chefia partilha os seus pensamentos comigo”).

Confiança Geral – Inclui itens relacionados com aspectos como a transmissão de sentimentos de confiança (Ex.: “Eu sinto que posso acreditar na minha chefia”).

Cumprimento de Promessas – Contempla os itens relacionadas com aspectos como o cumprimento de promessas, a manutenção das promessas efectuadas, e a demonstração de firmeza no cumprimento das promessas (Ex.: “A minha chefia manter-se-á firme naquilo que prometeu”).

Receptividade – Inclui os itens relacionados com aspectos como a apreensão das ideias de terceiros, o esforço para a compreensão das ideias, e a escuta activa (Ex.: “A minha chefia faz um esforço para compreender o que tenho a dizer-lhe”).

Segundo Butler, a principal diferença entre este instrumento de medida da confiança, em relação a outros instrumentos que pretendem também avaliar medidas de confiança, reside no facto de este se focalizar nas condições (determinantes) promotoras de confiança, e reportar a uma pessoa específica.

3.1.2. Variável dependente

A variável Comportamentos de Cidadania Organizacional é operacionalizada através de um questionário desenvolvido por Rego (2000b), e foi escolhido por um conjunto de três razões: a primeira, é por se tratar de um instrumento desenvolvido e avaliado com amostras portuguesas; depois, porque os CCO não são imunes ao contexto cultural onde são avaliados (Fairh, Earley & Li, 1997; Hofstede, 1989) citados em Rego, justificando-se assim a utilização de um instrumento construído à luz da realidade organizacional portuguesa; e finalmente, porque os outros questionários desenvolvidos a partir dos trabalhos de Podsakoff, MackKenzie & Bommer (1996) e de Konovsky & Organ (1996) continuam a incorporar dois dos três requisitos associados à definição inicial de Organ (1988a), (isto é, serem comportamentos discricionários e não serem contratualmente recompensados), ignorando assim a última reconceptualização do autor (1997), que apenas reconhece como pertinente o requisito que se refere ao facto de estes comportamentos no agregado contribuírem positivamente para a eficácia organizacional.

O questionário desenvolvido por Rego (2000 b) fundamenta-se na revisão da literatura sobre CCO, e num conjunto de entrevistas semi-estruturadas. Este questionário já utiliza a classificação proposta por Borman & Motowidlo (1997), respeitando assim a proposta de Organ, onde o conceito de CCO é “equiparado” ao conceito de Desempenho Contextual.

O instrumento é composto por um conjunto de quatro escalas: Harmonia Interpessoal, Espírito de Iniciativa, Conscienciosidade e Identificação com a Organização. Como opção de resposta, é utilizada uma escala de tipo Likert de sete pontos com a seguinte designação: 1 – Não se aplica rigorosamente nada, 2 – Não se aplica, 3 – Aplica-se muito pouco, 4 – Aplica-se alguma coisa 5 – Aplica-se bastante, 6 – Aplica-se muito, e 7 – Aplica-se totalmente.

As escalas descrevem-se do seguinte modo:

Harmonia Interpessoal – Esta escala contém cinco itens (todos eles colocados de forma invertida) relacionados com a harmonia interpessoal, designadamente aspectos como participação, desportivismo, bom relacionamento com os outros elementos da equipa, partilha de conhecimentos e experiências (Ex.: “Estão sempre a referir-se ao lado negativo das situações, mais do que ao positivo”). Os valores de consistência interna da escala são de 0,88 (*alfa* de Cronbach), numa amostra de 338 participantes.

Espírito de Iniciativa – A escala é composta por quatro itens (nenhum deles colocado de forma invertida), relacionados com comportamentos que traduzam disponibilidade para a resolução de problemas, procura de soluções alternativas para a sua resolução,

e espontaneidade na sugestão de soluções construtivas (Ex.: “Quando algo não funciona, procuram alternativas para que funcione”). Os valores de consistência interna da escala são de 0,80 (*alfa* de Cronbach), numa amostra de 338 participantes.

Conscienciosidade – Escala composta por 3 itens (um deles colocado de forma invertida) relacionados com comportamentos de obediência, conscienciosidade e protecção dos recursos da organização (Ex.: “Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à empresa”). Os valores de consistência interna da escala são de 0,74 (*alfa* de Cronbach), numa amostra de 338 participantes.

Identificação com a Organização – Escala composta por 5 itens (um deles colocado de forma invertida), relacionados com comportamentos de lealdade, dedicação pessoal, vontade em beneficiar a organização mesmo com custos pessoais (Ex.: “Fazem esforços-extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais”). Os valores de consistência interna da escala são de 0,67 (*alfa* de Cronbach) numa amostra de 338 participantes.

O estudo metrológico do questionário sobre CCO, no que respeita à consistência interna foi efectuado por Rego (2000b), através dos coeficientes *Alfa de Cronbach*. Conforme se pode verificar no quadro nº1 a Escala Harmonia Interpessoal apresenta o valor mais elevado (0,88), enquanto a Escala Identificação com a Organização é a que apresenta um valor mais baixo (0,67). Globalmente os resultados alfa para esta amostra podem considerar-se satisfatórios.

Quadro nº1
 Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional
 Valores relativos à consistência interna (*alfa de Cronbach*)
 N= 338

Escalas	
Harmonia Interpessoal	0,88
Espírito de Iniciativa	0,80
Conscienciosidade	0,74
Identificação com a Organização	0,67

O questionário sobre CCO (Rego, 2000b) foi utilizado neste estudo, mas com as seguintes alterações de natureza semântica:

Aquando da apresentação dos instrumentos para aplicação numa organização, foi imposta pelo seu Director Geral a alteração de alguma terminologia, considerada por ele pouco ajustada, como foi o caso da expressão “batata quente”, que foi eliminada, e do termo “organização”, que foi substituído por “empresa”.

A formulação das perguntas passou a ser feita na terceira pessoa, apelando-se assim para uma visão global da equipa onde o sujeito se integra. Esta reformulação foi efectuada com base nos seguintes critérios: atendendo ao facto de que os CCO são analisados de forma agregada, afigurara-se como semanticamente mais coerente esta redacção; a avaliação na terceira pessoa, e tendo em conta toda a equipa, não só reflecte de forma mais genuína o espírito da investigação, como procura minimizar os aspectos associados à auto-avaliação, nomeadamente a independência da avaliação e os aspectos relacionados com a variância do método comum.

No questionário utilizado foram ainda introduzidas algumas sugestões de Rego (2000b), nomeadamente com vista a melhorar os valores de *alfa* na escala Identificação com a Organização (*alfa* 0,67)

Na apresentação deste valor, o autor refere que, se retirarmos o item correspondente à questão – “Quando descobre oportunidades de negócio para a organização (mesmo que seja no fim de semana), comunica-as aos responsáveis”–, obtêm-se um valor de *alfa* mais elevado (passando de 0,67 para 0,78); no entanto, argumenta que este valor se aproxima de um nível considerado satisfatório com o número de itens (três) que compõem a escala.

Procurando-se evitar neste trabalho uma “postura acomodatória” (Rego, 2000b, p. 268) em relação ao desenvolvimento deste instrumento, e particularmente desta escala, considerou-se ajustado operacionalizar as sugestões efectuadas pelo autor, mantendo-se o item atrás referido por forma a poder verificar se esta ocorrência é ou não sistemática, e introduzindo-se mais dois itens: “Não hesitariam em ir para uma empresa concorrente desde que lhe pagassem mais” e “Encorajam os familiares e amigos a utilizarem os produtos e serviços da empresa”.

3.2. Estudo Piloto do Inventário das Condições de Confiança

3.2.1. Considerações Gerais

A realização do estudo piloto decorre da escolha e adaptação de um instrumento que possibilitasse operacionalizar a variável Confiança na Chefia. A necessidade de realização do estudo piloto prende-se com o facto de este questionário não ter sido traduzido e utilizado na população portuguesa.

O questionário adoptado para a realização do trabalho foi o *Condition Trust Inventory* (CTI) – Inventário sobre as Condições de Confiança –, desenvolvido por Butler em 1991. A sua tradução e adaptação para Português é matéria integrante deste trabalho.

O critério utilizado para a escolha deste questionário prendeu-se com o facto de o mesmo já ter sido utilizado em estudos cuja avaliação dos níveis de confiança se relacionam com os comportamentos de cidadania organizacional, nomeadamente nos trabalhos de Deluga (1995a; 1995b). Com base na informação recolhida, e depois de avaliadas as qualidades métricas do questionário, foi redigida a versão utilizada no estudo principal.

3.2.2. Tradução e adaptação do Instrumento

Para a tradução e adaptação do questionário para português, bem como para a avaliação das suas qualidades métricas, principalmente no que respeita à fidelidade e validade das medidas por ele proporcionadas, foram seguidos os procedimentos sugeridos por Hill & Hill (2000).

A tradução do questionário foi efectuada segundo o método “traduz-retraduz”, sugerido pelos autores, a que correspondem as seguintes etapas:

1. Tradução dos questionários por dois especialistas na área das Ciências Organizacionais e com robustos conhecimentos de inglês.
2. Comparação das duas versões; na generalidade, as questões foram traduzidas da mesma forma, o que permitiu que se obtivesse uma primeira versão traduzida dos questionários.
3. Retroversão do questionário, por uma professora de inglês, com base na versão Portuguesa; verificou-se que o resultado correspondia, na generalidade, à versão original, estando as diferenças circunscritas à diferente tradução dos termos técnicos (o que se explica pelo facto de a autora da retroversão não ser especialista em Ciências Organizacionais).

A estrutura do questionário corresponde à original, designadamente a ordem das questões e o número de itens que compõem as onze escalas, procurando-se assim respeitar um princípio de ordem geral.

3.2.3. Caracterização da amostra – estudo piloto

A identificação da amostra para a realização do estudo piloto revestiu-se de algumas particularidades, tais como a dimensão da amostra, o facto de se tratar de participantes trabalhadores, e de eles terem experiências profissionais diversificadas, fundamentalmente porque nesta altura ainda era desconhecido o tipo de organização (sector de actividade) onde a aplicação teria lugar.

Apesar de se tratar de uma amostra de conveniência, face à condicionante atrás referida, e tendo em conta as características da investigação, considerou-se como factores relevantes na sua composição:

- Ter uma dimensão de aproximadamente 50 sujeitos, seguindo-se também aqui as indicações de Hill & Hill (2000);
- Ser representativa do universo onde será efectuado o estudo principal, devendo por isso contemplar participantes com experiência de trabalho; e
- Privilegiou-se uma amostra heterogénea, relativamente ao sector de actividade, idade, actividade e experiência profissional.

Desta forma, e face aos requisitos anteriormente apresentados, é possível através do quadro nº 2, observar as características mais relevantes do conjunto de participantes neste estudo piloto, que mais não pretende do que verificar a adequabilidade de aplicação do instrumento à população portuguesa.

Quadro n.º 2
 Caracterização da amostra (estudo piloto)
 Distribuição por sexo, idade e anos de trabalho (n=49)

SEXO	Frequências Absolutas	Frequências Relativas %
Mulheres	29	59,18
Homens	20	40,82
Total	49	100
IDADE		
20- 24 anos	29	59,18
25- 29 anos	13	26,53
30- 34 anos	3	6,12
35 - 39 anos	2	4,08
40 - 45 anos	2	4,08
ANOS DE TRABALHO		
Até 3 anos	24	48,98
4 a 6 anos	14	28,57
7 a 9 anos	5	10,20
10 a 13 anos	1	2,04
13 a 15 anos	2	4,08
Mais de 16 anos	3	6,12
TOTAL	49	100

Nesta amostra, cerca de 59% são participantes do sexo feminino, 41% do sexo masculino. A amplitude das idades varia entre 20 e 45 anos, e a da experiência profissional entre os 2 e os 16 anos.

As actividades profissionais desenvolvidas pelos participantes são diversificadas com particular incidência nas seguintes funções: Administrativos, Assistentes Comerciais, Vendedores, Quadros Técnicos e Quadros Directivos. Todos os participantes frequentavam a Licenciatura de Marketing e Publicidade do IADE, entre o 1.º e o 4.º anos.

3.2.3.1. Procedimentos de aplicação

A aplicação dos questionários efectuou-se a 4 grupos, em momentos diferentes e pela mesma pessoa, sempre no início de cada aula. O estabelecimento da relação com os grupos foi fácil, não se tendo registado qualquer tipo de dificuldade. Começou-se sempre pela formulação dos agradecimentos pela disponibilidade de todos os participantes, sendo-lhes comunicado que os resultados seriam confidenciais.

Foram ainda apresentadas as linhas gerais da investigação, e justificada a necessidade de se realizar um estudo piloto para avaliar a compreensão e adequabilidade das instruções e das questões, bem como das qualidades métricas do questionários. Para este propósito, solicitou-se uma avaliação crítica dos conteúdos, designadamente nos aspectos relacionados com a clareza e a compreensão das questões.

Terminada esta explicação, foram distribuídos os questionários, não tendo sido dada qualquer explicação adicional; o tempo médio de preenchimento foi de 25 minutos. Após a aplicação, foi reservado um espaço para comentários, de onde resultou, como caso singular, a necessidade da reformulação do item n.º 15 do questionário.

3.2.4. Resultados do estudo piloto relativo ao Inventário das Condições de Confiança

Para o tratamento dos dados recolhidos, utilizou-se o programa *STATISTICA Version 5*, tendo-se nesta fase dado particular atenção à avaliação da fidelidade das medidas.

Da amostra inicial, e atendendo ao tipo de procedimento utilizado, verificou-se uma “mortalidade” quase nula: dos 50 questionários distribuídos, obtivemos 49 respostas.

Realizados os testes estatísticos – no caso, a análise da consistência interna, que assume particular importância quando são utilizadas escalas de múltiplos itens (Hill & Hill, 2000) –, foram apurados os seguintes valores dos coeficientes *alfa* de Cronbach. No quadro nº 3 são apresentados os resultados obtidos, bem como os obtidos por Butler (1991), na versão americana.

Quadro nº 3
Inventário das Condições de Confiança
Valores relativos à consistência interna (*alfa de Cronbach*)

Escalas do Questionário	Amostra Portuguesa (N = 49)	Amostra Americana (N = 380)
Disponibilidade	0,83	0,85
Competência	0,90	0,91
Consistência	0,64	0,87
Discrição	0,86	0,93
Justiça	0,75	0,93
Integridade	0,77	0,92
Lealdade	0,76	0,92
Abertura	0,77	0,92
Confiança Geral	0,91	0,97
Cumprimento de Promessas	0,94	0,96
Receptividade	0,79	0,94

A amplitude dos coeficientes *alfa* varia entre 0,94 (cumprimentos de promessas) e 0,64 (consistência), situando-se a mediana em 0,79, na versão portuguesa experimental.

Assinale-se que os resultados obtidos, são globalmente mais baixos do que os da amostra americana, contudo utilizando a escala do valor de medida de fidelidade (Hill & Hill, 2000), constatou-se que todos os valores obtidos se situam entre Excelente e Razoável, exceção feita à escala da Consistência, na qual o valor obtido (0,64) se considera fraco.

3.3 Estudo Principal

3.3.1. Caracterização da Amostra

A identificação da amostra para a realização do estudo principal revestiu-se de algumas particularidades, designadamente as relacionadas com a necessidade de ser aplicada a uma população trabalhadora, que esteja integrada numa equipa e que reporte a uma chefia.

Atendendo ao facto de se tratar de uma amostra de conveniência, o número de participantes no estudo foi de 414 participantes, provenientes de três sectores de actividade – Indústria (50 participantes), Comércio (77) e Serviços (287), ocupando diferentes posições nas organizações em que trabalham.

As actividades principais destas organizações são bastante variadas, passando por sectores como Transportes, Administração Pública, Banca, Consultoria, Restauração, Distribuição Alimentar, e Saúde, entre outros.

Nos aspectos relacionados com a antiguidade, encontramos diferentes níveis, com uma amplitude de intervalos entre menos de 2 anos, com 100 participantes representando 24,15% do total, e mais de 16 anos, com 71 participantes representando 17,15%, situando-se os restantes 243 participantes nos escalões intermédios.

Na distribuição por sexo dos 414 participantes, 250 são do sexo masculino e 164 do sexo feminino, traduzindo-se numa percentagem de 60,39% e 39,61%, respectivamente. No que respeita aos escalões etários, a amostra é bastante abrangente situando-se no intervalo entre os menos de 25 anos, com 51 participantes representando 12,3% do total, e os mais de 45 anos, com 67 participantes, representando 16,18% do total.

Ao nível das habilitações escolares, temos participantes com habilitações entre o 9.º ano e a pós-graduação, destacando-se o 12.º ano como sendo o nível predominante, num número de 140 participantes, representando 33,64% da amostra.

O quadro n.º 4 sintetiza toda a informação relevante das características globais da amostra, sendo os valores apresentados em termos absolutos e em percentagem.

Quadro n.º4

Caracterização da amostra (estudo principal)
 Caracterização sócio-demográfica e sector de actividade (n=414)

Sector de Actividade	Frequências	Frequências Relativas %
Indústria	50	12,08
Comércio	77	18,60
Serviços	287	69,32
Total	414	100
Antiguidade		
- 2 anos	100	24,15
2-4 anos	74	17,87
5-7 anos	67	16,18
8-10 anos	51	12,33
11-15 anos	51	12,32
+ 16 anos	71	17,15
Total	414	100
Sexo		
Masculino	250	60,39
Feminino	164	39,61
Total	414	100
Idade		
- 25 anos	51	12,32
25-30 anos	98	23,67
31-35 anos	100	24,16
36-40 anos	61	14,73
41-45 anos	37	8,94
+ 45 anos	67	16,18
Total	414	100
Função de Chefia		
Sim	131	31,64
Não	283	68,36
Total	414	100
Habilitações		
9.º ano	66	15,94
10.º e 11.º ano	57	13,76
12.º ano	140	33,82
Curso Médio	54	13,04
Licenciatura	81	19,57
Pós-Graduação	16	3,87
Total	414	100

Tendo em conta as características do estudo, nomeadamente a relação Chefia-Colaborador, torna-se relevante detalhar a sub-amostra Chefias que participaram no estudo, particularmente nos aspectos relacionados com o sexo e a antiguidade.

O total de chefias que participaram é de 131, representando 31,64% da amostra, sendo que 88 pertencem ao sexo masculino e 43 ao sexo feminino.

Relativamente à antiguidade, e considerando os mesmos intervalos da amostra total, verifica-se a presença de chefias de ambos os sexos em todos os intervalos; contudo, o peso relativo das mulheres nos escalões com menor e maior antiguidade é inferior ao dos homens, conforme se observa no quadro nº 5.

Quadro n.º 5
Caracterização da subamostra Chefias
Distribuição por sexo, idade e anos de trabalho (n=131)

Chefias	Homens	Mulheres	Total
- 2 anos	19	7	26
2-4 anos	13	8	21
5-7 anos	10	10	20
8-10 anos	12	10	22
11-15 anos	18	5	23
+ 15 anos	16	3	19
Total	88	43	131

3.3.2. Procedimentos de Aplicação

Face a um conjunto de limitações na autorização para realizar este estudo numa organização específica, optou-se, para garantir a sua realização, por solicitar a colaboração de consultores/formadores que se disponibilizaram para aplicar os questionários no decurso de algumas acções de formação/projectos de consultoria.

Com vista a garantir critérios uniformes de aplicação, foi realizado um *briefing*, onde após a aplicação dos questionários a utilizar neste estudo foram esclarecidas todas as questões entretanto colocadas pelos futuros aplicadores.

Na altura, e com base na experiência adquirida no estudo piloto, foi solicitada uma particular atenção nos seguintes aspectos:

1. Atendendo à natureza das questões levantadas, foi solicitado aos aplicadores que durante a apresentação dos questionários reforçassem a ideia de anonimato, e clarificassem que a aplicação tinha como objectivo a recolha de dados para a uma tese de Mestrado e não teria nenhuma utilização organizacional.
2. Valorização da espontaneidade das respostas, procurando evitar respostas do tipo “politicamente correctas” .
3. Solicitar e verificar se o preenchimento dos questionários estava completo.

De acordo com o acompanhamento efectuado e com as informações dadas pelos aplicadores, estas recomendações revelaram-se bastante úteis, não só porque promoveram os níveis de adesão, mas também porque eliminaram quase por completo as questões não respondidas; com efeito, quando tal se verificou, optou-se por anular os questionários uma vez que o número de questões não respondidas era muito elevado.

4

RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas, numa primeira fase, as características dos instrumentos em termos de Sensibilidade, Fidelidade e Validade de construto, seguindo-se a análise descritiva, a análise *post hoc* e, por último, os resultados obtidos nas relações entre as variáveis, bem como a discussão dos mesmos.

À semelhança do que aconteceu no estudo exploratório, para o tratamento dos dados, foi utilizado o programa *STATISTICA Version 5*.

4.1. Estudo da Sensibilidade

Foram efectuados testes de sensibilidade, em cada uma das sub-escalas dos dois instrumentos. São apresentados os histogramas relativos às sub-escalas integradas nos dois questionários aplicados no estudo.

4.1.1. Estudo da Sensibilidade do Inventário das Condições de Confiança

Os valores obtidos pelos testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirov*, *Shapiro-Wilk* e *Lillefors*, indicam-nos que a distribuição em todas as sub-escalas não se sobrepõem integralmente aos valores da curva normal afastando-se assim, da normalidade.

Gráfico nº 1 DISPONIBILIDADE
K-S d=,12916, p<,01 ; Lilliefors p<,01
Shapiro-Wilk W=,90398, p<,0,000

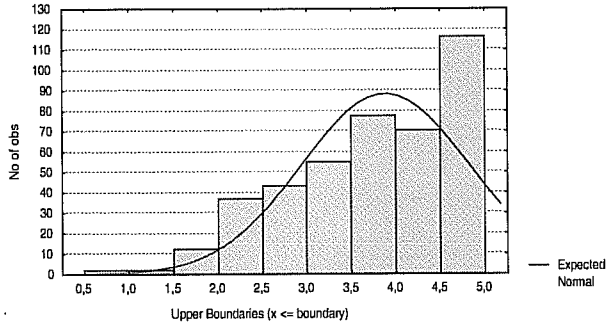


Gráfico nº 2 COMPETÊNCIA
K-S d=,12684, p<,01 ; Lilliefors p<,01
Shapiro-Wilk W=,90822, p<,0,000

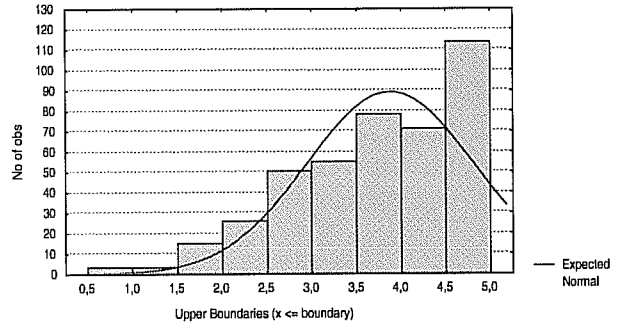


Gráfico nº 3 CONSISTÊNCIA
K-S d=,09735, p<,01 ; Lilliefors p<,01
Shapiro-Wilk W=,94510, p<,0,000

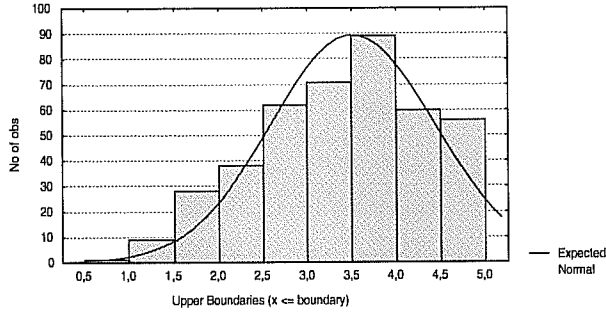


Gráfico nº 4 DISCRICÃO
K-S d=,10623, p<,01 ; Lilliefors p<,01
Shapiro-Wilk W=,91218, p<,0,000

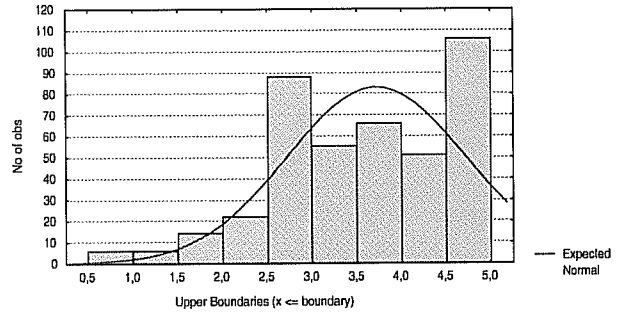


Gráfico nº 5 JUSTIÇA
K-S d=,09947, p<,01 ; Lilliefors p<,01
Shapiro-Wilk W=,93625, p<,0,000

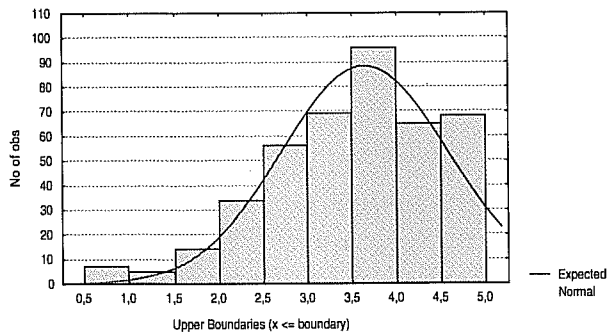


Gráfico nº 6 INTEGRIDADE
K-S d=,09573, p<,01 ; Lilliefors p<,01
Shapiro-Wilk W=,93824, p<,0,000

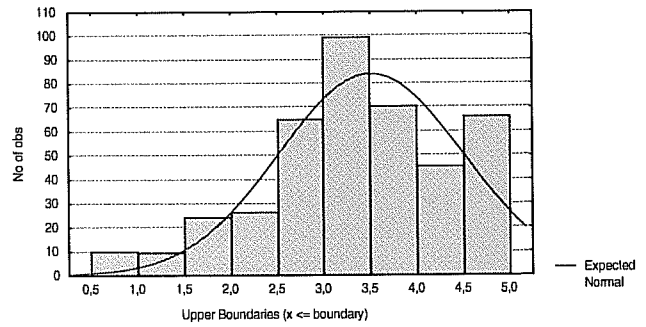


Gráfico nº 7 LEALDADE
K-S d=,06557, p<,10 ; Lilliefors p<,01
Shapiro-Wilk W=,94619, p<,0,000

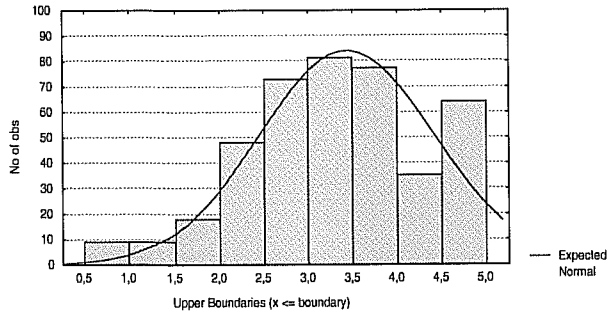
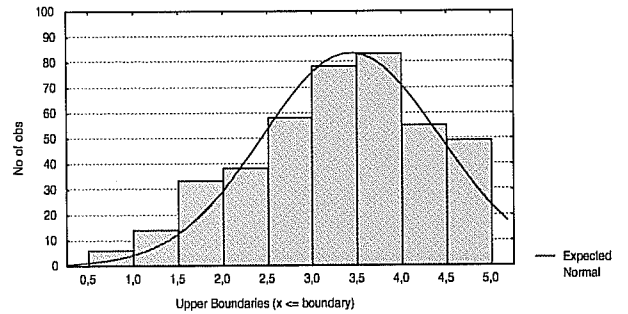
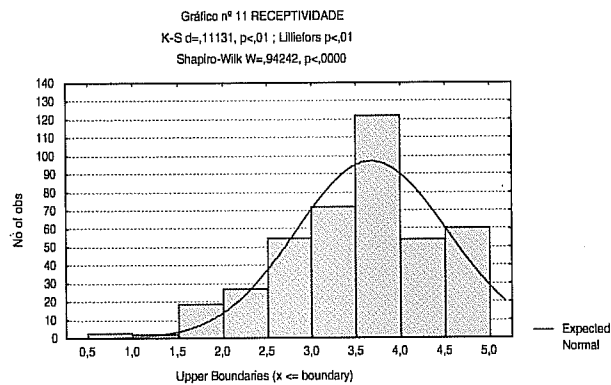
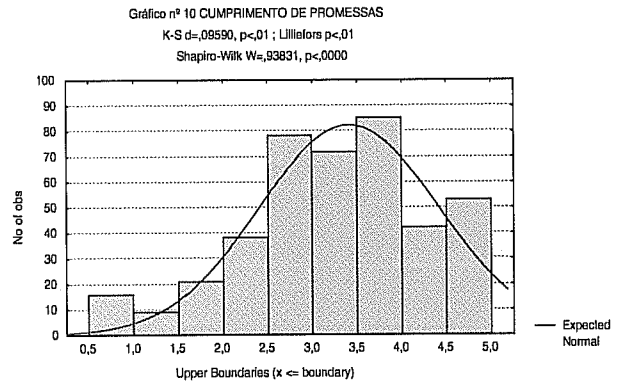
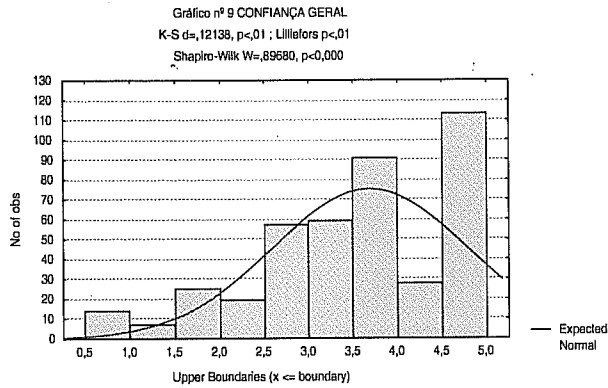


Gráfico nº 8 ABERTURA
K-S d=,10682, p<,01 ; Lilliefors p<,01
Shapiro-Wilk W=,94291, p<,0,000

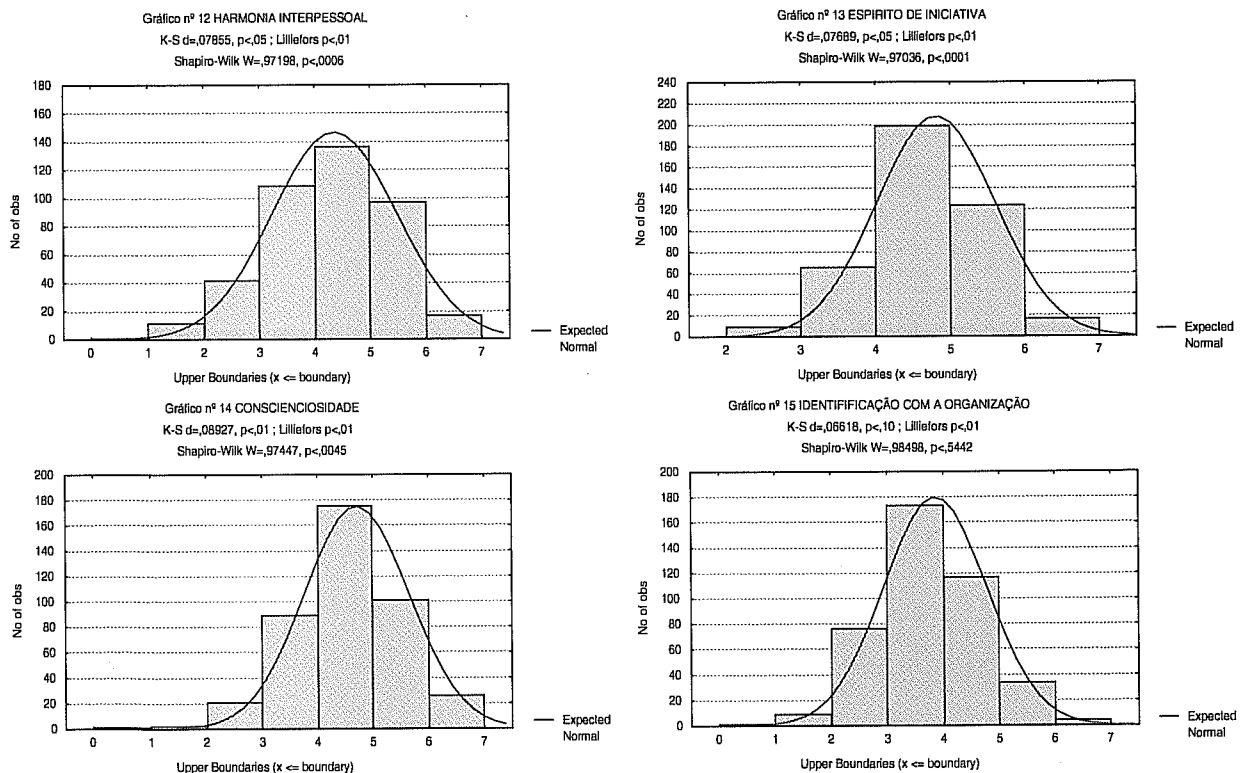




Nota – Os gráficos 1 a 11 correspondem às sub-escalas do Inventário das Condições de Confiança (gráfico nº 1 – Disponibilidade; gráfico nº 2 – Competência; gráfico nº 3 – Consistência; gráfico nº 4 – Discrição; gráfico nº 5 – Justiça; gráfico nº 6 – Integridade; gráfico nº 7 – Lealdade; gráfico nº 8 – Abertura; gráfico nº 9 – Confiança Geral; gráfico nº 10 – Cumprimento de Promessas; gráfico nº 11 – Receptividade)

4.1.2. Estudo da sensibilidade do Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os valores obtidos pelos testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirov*, *Shapiro-Wilk* e *Lillefors*, indicam-nos que a distribuição em todas as sub-escalas, não se sobrepõem integralmente aos valores da curva normal afastando-se assim, da normalidade, excepção feita à sub-escala relativa à Identificação com a Organização, que apresenta um valor de $p = 0,54$ no teste *Shapiro-Wilk*.



Nota – Os gráficos 12 a 15 correspondem às sub-escalas do Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional (gráfico nº 12 – Harmonia Interpessoal; gráfico nº 13 – Espírito de Iniciativa; gráfico nº 14 – Conscienciosidade; gráfico nº 15 – Identificação com a Organização).

4.2. Estudo da Fidelidade

Para a análise da fidelidade interna, recorreu-se ao cálculo dos *alfa* de Cronbach relativo a cada uma das sub-escalas existentes no Inventário das Condições de Confiança (ICC) e no Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). No caso do ICC, são apresentados os valores relativos aos dados obtidos nesta amostra, bem como os obtidos no pré-teste.

4.2.1. Estudo da fidelidade do Inventário das Condições de Confiança

No quadro n.º 6 são apresentados os valores de *alfa* das onze escalas que constituem o questionário, correspondendo o valor mais elevado (0,92) à Confiança Geral, logo seguida da Competência (0,89) do Cumprimento de Promessas (0,88) e o mais baixo (0,76) à Receptividade, os resultados mais baixos de acordo com a classificação proposta por Hill e Hill (2000) situam-se em “razoável”, mas verifica-se que se encontram relativamente elevados, mais próximos de 0,80, o que sugere a elevada consistência interna das medidas proporcionadas por este instrumento.

Quadro n.º 6
 Inventário das Condições de Confiança
 Valores relativos à consistência interna (*alfa de Cronbach*)
N= 414

Escalas	pré-teste n=49	
Disponibilidade	0,84	0,83
Competência	0,89	0,90
Consistência	0,79	0,64
Discrição	0,87	0,86
Justiça	0,83	0,75
Integridade	0,87	0,77
Lealdade	0,79	0,76
Abertura	0,84	0,77
Confiança Geral	0,92	0,91
Cumprimento de Promessas	0,88	0,94
Receptividade	0,76	0,79

Nota: Para efeitos de comparação, apresentam-se os resultados alfa obtidos no pré-teste

4.2.2. Estudo da fidelidade do Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional

No quadro n.º 7, são apresentados os valores de *alfa* das quatro escalas que constituem o questionário, correspondendo o valor mais elevado (0,84) à Harmonia Interpessoal, logo seguido de Espírito de Iniciativa (0,65), e o mais baixo (0,52) à Identificação com a Organização; os resultados mais baixos de acordo com a classificação proposta por Hill e Hill (2000) situam-se em “inaceitável”. Os resultados obtidos apontam para uma fraca consistência interna das medidas proporcionadas por este instrumento na escala Identificação com a organização.

Quadro n.º 7
 Inventário das Condições de Confiança
 Valores relativos à consistência interna (*alfa de Cronach*)
 N= 414

Escalas		Rego (2000b)
Harmonia Interpessoal	0,84	0,88
Espírito de Iniciativa	0,65	0,80
Conscienciosidade	0,61	0,74
Identificação com a Organização	0,52	0,67

Nota: Para efeitos de comparação, apresentam-se os resultados alfa obtidos por Rego (2000b, p.257)

Assinala-se que foram ainda efectuados mais estudos respeitantes à consistência interna dos CCO, seguindo tal como referido a sugestão de Rego (2000b, p.268). Relativamente ao item “Quando descobrem oportunidades de negócio para a empresa (mesmo que seja ao fim de semana) comunicam-nas aos responsáveis”, ao contrário dos resultados obtidos por Rego (2000b), (que verificou que este item se retirado aumentava o valor de alfa de 0,67 para 0,78 na escala Identificação com a Organização), neste trabalho caso se tivesse sido retirado este, o valor de alfa diminuía de 0,52 para 0,48, não se verificando o aumento da consistência interna, podendo, assim, considerar-se que não se trata de uma “ocorrência sistemática”.

A introdução dos itens “ Não hesitariam em ir para uma empresa concorrente desde que lhe pagassem mais” e “Encorajam os familiares e amigos a utilizarem os produtos e serviços da empresa”, não contribui, nesta amostra, para a melhoria do alfa da escala Identificação com a Organização, uma vez que o valor obtido com estes itens é de 0,52, contra os 0,67 obtidos em Rego (2000b).

4.3. Validade de Construto

Para o estudo da validade de construto, aplicaram-se os seguintes procedimentos: análise factorial exploratória dos componentes principais, com rotação *varimax*, tendo sido utilizado o critério de Kaiser, valor próprio igual ou superior a um para todas as escalas analisadas. Foram apenas considerados os itens com valores de saturação superiores a 0,5 e que não saturem em mais do que uma sub-escala.

Refira-se que, atendendo aos resultados obtidos, mostrou-se adequado recalculer os valores de alfa, de acordo com os factores encontrados com esta amostra.

4.3.1. Validade de construto do Inventário das Condições de Confiança

Da análise factorial exploratória efectuada, resultaram sete factores que se apresentam no quadro n.º 8 e que explicam 67,04% da variância total.

Quadro n.º 8
Inventario das Condições de Confiança. Análise factorial dos itens.
Matriz dos Factores n=414

	Valor Próprio	% Variância	Valor próprio Acumulado	% Variância acumulada
Factor 1	21,27	48,33	21,27	48,33
Factor 2	1,78	4,05	23,05	52,39
Factor 3	1,56	3,54	24,61	55,93
Factor 4	1,48	3,36	26,09	59,29
Factor 5	1,33	3,03	27,42	62,32
Factor 6	1,06	2,41	28,48	64,74
Factor 7	1,02	2,31	29,50	67,04

Factor 1

Este factor, designado como Confiança Geral, é constituído por sete itens, conforme se vê no quadro n.º 9, e explica 48,33% da variância. Esta sub-escala apresenta um valor de *alfa* de 0,86.

Quadro n.º 9

Inventário das Condições de Confiança

Factor 1, Confiança Geral. (Matriz dos Factores Rodada) n=414

Item	Valores de saturação
Item 10 - A minha Chefia actua de forma semelhante em situações idênticas	0,53
Item 11 - A minha Chefia é consistente nos seus comportamentos	0,50
Item 20 - A minha Chefia trata-me no mesmo plano em que trata os outros	0,50
Item 27 - Se eu cometer um erro, a minha Chefia não o irá usar contra mim	0,50
Item 28 - Eu posso discutir os problemas com a minha Chefia sem que a informação dada seja utilizada contra mim	0,53
Item 41 - A minha Chefia apreende rapidamente as minha ideias	0,60
Item 42 - A minha Chefia ouve-me com atenção	0,56

Factor 2

Este factor, designado como Competência, é constituído pelos cinco itens, conforme o quadro n.º 10, e explica 4,05% da variância. Esta sub-escala apresenta um valor de *alfa* de 0,92.

Quadro n.º 10

Inventário das Condições de Confiança

Factor 2, Competência. (Matriz dos Factores Rodada) n=414

Item	Valores de saturação
Item 5 - A minha Chefia é competente	0,67
Item 6 - A minha Chefia tem normalmente fracos desempenhos	0,54
Item 7 - A minha Chefia desempenha as suas tarefas com perícia	0,80
Item 8 - A minha Chefia executa o seu trabalho de forma eficaz	0,77
Item 9 - A minha Chefia é consistente no seu trabalho	0,76

Factor 3

Este factor, designado como Fiabilidade, é constituído por cinco itens, conforme o quadro n.º 11, e explica 3,54% da variância. Esta sub-escala apresenta um valor de *alfa* de 0,83.

Quadro n.º 11

Inventário das Condições de Confiança

Factor 3, Fiabilidade.(Matriz dos Factores Rodada) n=414

Item	Valores de saturação
Item 12 - Raramente sei como é que a minha Chefia irá actuar	0,65
Item 24 - Por vezes, a minha Chefia faz coisas desonestas	0,60
Item 26 - A minha Chefia provavelmente aproveita-se de mim	0,55
Item 32 - A minha Chefia não me dá acesso à informação	0,50
Item 33 - Por vezes, não posso confiar na minha Chefia	0,50

Todos os itens que saturam este factor tem a designação de “item invertido”.

Factor 4

Este factor designado como Discrição, é constituído por quatro itens conforme quadro n.º 12 explica 3,36% da variância. Esta sub-escala apresenta um valor de *alfa* de 0,87.

Quadro n.º 12

Inventário das Condições de Confiança

Factor 4, Discrição.(Matriz dos Factores Rodada) n=414

Item	Valores de saturação
Item 13 - A minha Chefia sabe guardar um segredo	0,74
Item 14 - A minha Chefia fala demasiado sobre a informação delicada que eu lhe transmito	0,62
Item 15 - Se eu der informação confidencial à minha Chefia, a minha Chefia guarda-a	0,71
Item 16 - A minha Chefia não conta coisas aos outros se eu lhe pedir para manter segredo	0,73

Factor 5

Este factor, designado como Disponibilidade, é constituído por quatro itens conforme o quadro n.º 13, e explica 3,03% da variância. Esta sub-escala apresenta um valor de *alfa* de 0,84.

Quadro n.º 13

Inventário das Condições de Confiança

Factor 5, Disponibilidade. (Matriz dos Factores Rodada) n=414

Item	Valores de saturação
Item 1 - A minha Chefia está normalmente presente (por perto) quando eu preciso dela	0,69
Item 2 - Sempre que quero, consigo falar com a minha Chefia	0,78
Item 3 - Normalmente tenho dificuldade em entrar em contacto com a minha Chefia	0,67
Item 4 - A minha Chefia está disponível sempre que preciso dela	0,65

Factor 6

Este factor, designado como Cumprimento de Promessas, é constituído por quatro itens conforme o quadro n.º 14, e explica 2,41% da variância. Esta sub-escala apresenta um valor de *alfa* de 0,88.

Quadro n.º 14

Inventário das Condições de Confiança

Factor 6, Cumprimento de Promessas. (Matriz dos Factores Rodada) n=414

Item	Valores de saturação
Item 37 - A minha Chefia cumpre até ao fim as promessas que me fez	0,63
Item 38 - Manter as promessas constitui um problema para a minha Chefia	0,62
Item 39 - A minha Chefia manter-se-á firme naquilo que me prometeu	0,71
Item 40 - A minha Chefia faz as coisas que prometeu	0,73

Factor 7

Este factor designado como Integridade, é constituído por quatro itens conforme quadro n.º 15 explica 2,31% da variância. Esta sub-escala apresenta um valor de *alfa* de 0,92.

Quadro n.º 15
Inventário das Condições de Confiança
Factor 7, Integridade.(Matriz dos Factores Rodada) n=414

Item	Valores de saturação
Item 21 - A minha Chefia diz-me sempre a verdade	0,69
Item 22 - A minha Chefia não me mentiria	0,71
Item 23 - A minha Chefia lida comigo honestamente	0,60
Item 29 - A minha Chefia diz-me o que pensa	0,57
Item 30 - A minha Chefia fala comigo abertamente	0,56
Item 34 - Considero que posso confiar na minha Chefia	0,50

Os valores de fidelidade interna recalculados, apresentados no quadro n.º 16 , são globalmente mais elevados do que os resultados obtidos por Butler (1991), situando-se, de acordo com a classificação de Hill & Hill, entre o Excelente (maior que 0,90) e o Bom (entre 0,80 e 0,90).

Quadro n.º 16

Inventário das Condições de Confiança
 Síntese dos valores de consistência interna (alfa de Cronbach),
 recalculados para os factores resultantes da análise factorial

Factor	<i>Alfa</i>
Factor 1 Confiança Geral	0,86
Factor 2 Competência	0,92
Factor 3 Fiabilidade	0,83
Factor 4 Discrição	0,87
Factor 5 Disponibilidade	0,84
Factor 6 Cumprimento de Promessas	0,88
Factor 7 Integridade	0,92

Verifica-se que o valores de alfa mais elevados se encontram nas escalas Competência e Integridade. Os resultados obtidos comprovam a consistência interna das medidas proporcionadas pelo instrumento.

4.3.2. Validade de construto do Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional

Da análise factorial exploratória efectuada, resultaram quatro factores apresentados no quadro n.º 17, que explicam 55,33% da variância total.

Quadro n.º 17
Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional. Análise factorial dos itens.
Matriz dos Factores n=414

	Valor Próprio	% Variância	Valor próprio Acumulado	% Variância acumulada
Factor 1	5,36	31,55	5,36	31,55
Factor 2	1,91	11,24	7,27	42,79
Factor 3	1,09	6,44	8,37	49,23
Factor 4	1,04	6,11	9,41	55,33

Factor 1

Este factor, designado como Harmonia Interpessoal, é constituído por sete itens conforme quadro n.º 18, e explica 31,55% da variância. Esta sub-escala apresenta um valor de *alfa* de 0,86.

Quadro n.º 18
Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional
Factor 1, Harmonia Interpessoal. (Matriz dos Factores Rodada) n=414

Item	Valores saturação
Item 3 - Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).	0,62
Item 6 - Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc.).	0,78
Item 7 - São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!).	0,63
Item 11 - Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	0,61
Item 15 - Quando algo lhes corre mal, desculpam-se com os erros dos outros.	0,77
Item 16 - Procuram passar para os outros, as tarefas desagradáveis ou difíceis de realizar.	0,77
Item 17 - Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.	0,75

Todos os itens que saturam este factor tem a designação de “item invertido”

Factor 2

Este factor, designado como Esforço, é constituído por três itens conforme quadro n.º 19 e explica 11,24% da variância. Esta sub-escala apresenta um valor de *alfa* de 0,70.

Quadro n.º 19

Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional

Factor 2, Esforço. (Matriz dos Factores Rodada) n=414

Item	Valores de saturação
Item 9 – Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à empresa.	0,66
Item 10 – Fazem esforços extra para beneficiar a empresa, mesmo com prejuízos pessoais.	0,74
Item 12 – Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios.	0,75

Factor 3

Este factor, designado como Espírito de Iniciativa, é constituído por três itens, conforme o quadro n.º 20, e explica 6,44% da variância. Esta sub-escala apresenta um valor de *alfa* de 0,68

Quadro n.º 20

Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional

Factor 3, Espírito de Iniciativa. (Matriz dos Factores Rodada) n=414

Item	Valores de saturação
Item 2 - Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de os apresentar ao chefe.	0,83
Item 4 - Quando algo não funciona, procuram alternativas para que funcione.	0,60
Item 14 - Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.	0,57

Factor 4

Este factor, designado como Identificação com a Organização, é constituído por três itens, conforme o quadro n.º 21, e explica 6,11% da variância. Esta sub-escala apresenta um valor de alfa de 0,40.

Quadro n.º 21

Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional

Factor 4, Identificação com a Organização. (Matriz dos Factores Rodada) n=414

Item	Valores de saturação
Item 1 - Mantêm-se informados acerca do que se passa na empresa.	0,51
Item 8 - Encorajam os amigos e a família a utilizarem os produtos ou serviços da empresa.	0,51
Item 13 – Quando descobrem oportunidades de negócio para a empresa (mesmo que seja ao fim de semana) comunicam-nas aos responsáveis.	0,77

Os valores de fidelidade interna recalculados, apresentados no quadro n.º 22, são globalmente mais elevados do que os das escalas iniciais, apesar de o factor 4 apresentar um valor muito baixo (0,40), e situam-se, de acordo com a classificação de Hill & Hill, entre o Bom (entre 0,80 e 0,90) e o Inaceitável (menos do que 0,60).

Quadro n.º 22

Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional
Síntese dos valores de consistência interna (alfa de Cronbach),
recalculados para os factores resultantes da análise factorial

Factor	Alfa
Factor 1 Harmonia Interpessoal	0,86
Factor 2 Esforço	0,70
Factor 3 Espírito de Iniciativa	0,68
Factor 4 Identificação com a Organização	0,40

Muito embora com uma composição de itens diferente, a Identificação com a Organização, continua a ser a sub-escala cujos os valores de consistência interna são mais modestos (alfa 0,40), o que sugere uma fraca consistência interna da escala, pelos que os resultados obtidos devem ser encarados com alguma cautela.

4.4. Análise descritiva

Neste parte, são apresentados e analisados os resultados obtidos no estudo experimental, a partir de uma amostra constituída por 414 participantes, provenientes da Indústria, do Comércio e dos Serviços. Os resultados foram submetidos aos seguintes procedimentos estatísticos: médias, desvio-padrão, medianas.

Relativamente ao ICC, assinala-se que os resultados da análise factorial são substancialmente diferentes dos obtidos com a versão original; foram encontrados sete factores, enquanto que nos estudos realizados por Butler (1991) foram identificados onze factores.

No que respeita ao questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional identificaram-se quatro factores, em consonância com os resultados de Rego (2000b), embora com constituições diferentes por factor.

O quadro n.º 23, apresenta as médias, os desvios-padrão, as medianas e as amplitudes de resposta das sub-escalas que constituem o Inventário das Condições de Confiança, que neste estudo assume a condição de variável independente.

Da análise do quadro, é possível concluir que, dentro das 7 escalas que constituem o ICC, os valores mais elevados da mediana foram obtidos na sub-escala Competência e na sub-escala Disponibilidade, com 4,00, e que a mediana mais baixa se observa no Cumprimento de Promessas, com 3,50.

Quadro n.º 23

Inventário sobre as Condições de Confiança.
Médias, desvios-padrão, mediana e amplitudes n=414

Escalas	Média	Desvio-padrão	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo
Confiança Geral	3,55	0,86	3,57	1,00	5,00
Competência	3,86	0,94	4,00	1,00	5,00
Fiabilidade	3,47	0,94	3,60	1,00	5,00
Discrção	3,72	0,99	3,75	1,00	5,00
Disponibilidade	3,88	0,94	4,00	1,00	5,00
Cumprimento de Promessas	3,41	1,00	3,50	1,00	5,00
Integridade	3,53	0,98	3,67	1,00	5,00

O quadro n.º 24, apresenta as médias, os desvios-padrão, as medianas e as amplitudes de resposta das sub-escalas relativas ao Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional, que neste estudo assume a condição de variável dependente.

Da análise do quadro n.º 24, é possível concluir-se que, dentro das 4 escalas que constituem o CCO, a mediana mais elevada foi obtida na sub-escala relativa ao Espírito de Iniciativa, com 5,00, enquanto a mediana mais baixa se observa na Identificação com a Organização, com um valor de 4,00.

Quadro n.º 24

Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional.
Médias, desvios-padrão, medianas e amplitudes n=414

Escalas	Média	Desvio-padrão	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo
Harmonia Interpessoal	4,45	1,03	4,57	1,00	7,00
Esforços-extra	4,30	0,99	4,33	1,00	7,00
Espírito de Iniciativa	4,86	0,91	5,00	2,00	7,00
Identificação Organizacional	4,05	1,03	4,00	1,00	7,00

4.5. Relação entre variáveis

Apresenta-se e discute-se agora os resultados encontrados na relação entre as variáveis Confiança na Chefia e Comportamentos de Cidadania Organizacional. Foram efectuados os procedimentos os seguintes procedimentos estatísticos: correlação de Spearman (dado que no estudo da sensibilidade se verificou que os dados se distanciam da distribuição aproximada à normal) e regressões múltiplas.

4.5.1. Correlações

Os resultados apresentados na quadro n.º 25, expõem as correlações existentes entre as variáveis do estudo. Da análise dos coeficientes expostos, consideram-se relevantes os seguintes aspectos:

- Todos os coeficientes apresentados na matriz de correlações apresentam valores estatisticamente significativos.
- Globalmente, podemos observar uma relação positiva entre as dimensões relativas aos Comportamentos Promotores da Confiança e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

- Das quatro variáveis em estudo, a Identificação com a Organização é, dentro dos CCO, aquela que apresenta coeficientes de correlação mais elevados em relação aos Comportamentos Promotores da Confiança.
- Considerando os valores médios dos coeficientes de cada uma das variáveis relativas à Confiança na Chefia (1 a 7), em relação às variáveis dos CCO (8 a 11) observa-se que os dois valores médios mais elevados são: a Confiança Geral, e a Fiabilidade, sendo a média da variável Disponibilidade a que apresenta valores mais baixos.

Quadro n.º 25

Correlações dos resultados das sub-escalas de Confiança na Chefia e de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Confiança Geral	1,00										
2. Competência	0,69***	1,00									
3. Fiabilidade	0,67***	0,66***	1,00								
4. Discrição	0,65***	0,57***	0,59***	1,00							
5. Disponibilidade	0,62***	0,64***	0,58***	0,51***	1,00						
6. Cumprimento de Promessas	0,69***	0,63***	0,67***	0,58***	0,55***	1,00					
7. Integridade	0,80***	0,70***	0,75***	0,65***	0,64***	0,71***	1,00				
8. Harmonia Interpessoal	0,21***	0,25***	0,26***	0,17***	0,22***	0,24***	0,23***	1,00			
9. Esforço	0,22***	0,15**	0,20***	0,16**	0,15**	0,18***	0,21***	0,36***	1,00		
10. Espírito de Iniciativa	0,21***	0,20***	0,19***	0,16**	0,16**	0,13**	0,17**	0,45***	0,45***	1,00	
11. Identificação Organizacional	0,35***	0,31***	0,29***	0,27***	0,18***	0,33***	0,30***	0,18***	0,37***	0,31***	1,00

** p < 0,01 *** p < 0,001

4.5.2. Regressões

Tendo em vista uma melhor compreensão das relações entre os Comportamentos Promotores da Confiança (Confiança Geral, Competência, Desconfiança, Discrição, Disponibilidade, Cumprimento de Promessas, e Integridade) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional (Harmonia Interpessoal, Esforços-extra, Espírito de Iniciativa, e Identificação com a Organização), sujeitaram-se os dados a várias regressões múltiplas (método *forward stepwise*), por forma a analisar as associações produzidas. Através desta análise, procura-se compreender quais são os comportamentos promotores da Confiança exercidos pela Chefia que têm maior impacto na promoção dos CCO.

Quadro n.º 26 – Regressão Múltipla para a variável dependente Harmonia Interpessoal

Regressão Múltipla Forward Stepwise	R = ,31326013 R ² = ,09813191 Adjusted R ² = ,08929007 F = 11,09858 p = ,000000				
N = 413	Beta	Erro standard	B	t (408)	p
Intercept			3,145	14,16	0,000
Fiabilidade	0,240	0,076	0,262	3,16	0,002
Cumprimento de Promessas	0,148	0,074	0,152	1,99	0,048
Integridade	-0,147	0,086	-0,155	-1,71	0,089
Disponibilidade	0,100	0,062	0,110	1,63	0,105

Os resultados obtidos indicam que as variáveis que integram a equação (Fiabilidade, Cumprimento de Promessas, Integridade e Disponibilidade) explicam 9,8% da variância da Harmonia Interpessoal.

Face aos resultados obtidos, verifica-se que os comportamentos associados à Fiabilidade e ao Cumprimento de Promessas apresentam valores estatisticamente significativos, podendo ser considerados os comportamentos preditores da Harmonia Interpessoal.

Os resultados obtidos indicam que as variáveis que integram a equação (Confiança Geral, Fiabilidade e Competência) explicam 6,3% da variância do Esforço.

Quadro n.º 27 – Regressão Múltipla para a variável dependente Esforço

Regressão Múltipla Forward Stepwise	R = ,25233063 R ² = ,06367075 Adjusted R ² = ,05680281 F = 9,270719 p = ,000006				
N = 413	Beta	Erro standard	B	t (409)	p
Intercept			3,408	15,38	0,000
Confiança Geral	0,216	0,072	0,250	3,01	0,003
Fiabilidade	0,139	0,069	0,147	2,02	0,044
Competência	-0,122	0,070	-0,130	-1,75	0,081

Dos resultados obtidos, conclui-se que a Confiança Geral e a Fiabilidade apresentam valores estatisticamente significativos, funcionando assim como preditores para a variável latente Esforço.

Quadro n.º 28 – Regressão Múltipla para a variável dependente Espírito de Iniciativa

Regressão Múltipla Forward Stepwise	R = ,25340813 R ² = ,06421568 <i>Adjusted</i> R ² = ,05504132 F= 6,999475 p = ,000019				
N = 413	Beta	Erro standard	B	t (408)	p
Intercept			3,848	18,85	0,000
Confiança Geral	0,223	0,083	0,237	2,70	0,007
Fiabilidade	0,114	0,077	0,110	1,49	0,137
Integridade	-0,158	0,093	-0,147	-1,70	0,091
Competência	0,081	0,071	0,079	1,14	0,257

As variáveis que integram a equação (Confiança Geral, Fiabilidade, Integridade e Competência) explicam 5,5% da variância do espírito de iniciativa. Apenas a Confiança Geral apresenta valores estatisticamente significativos, assumindo-se assim como o preditor de magnitude mais elevada relativamente ao Espírito de iniciativa.

Quadro n.º 29– Regressão Múltipla para a variável dependente Identificação com a Organização

Regressão Múltipla Forward Stepwise	R = ,39020422 R ² = ,15225934 <i>Adjusted</i> R ² = ,13973115 F = 12,15334 p = ,000000				
N = 413	Beta	Erro standard	B	t (406)	p
Intercept			2,465	10,61	0,000
Confiança Geral	0,264	0,084	0,316	3,17	0,002
Cumprimento de Promessas	0,175	0,073	0,180	2,40	0,017
Disponibilidade	-0,118	0,063	-0,129	-1,86	0,063
Competência	0,105	0,070	0,116	1,50	0,135
Discrição	0,079	0,064	0,082	1,23	0,220
Integridade	-0,107	0,089	-0,112	-1,19	0,233

As variáveis que integram a equação de regressão (Confiança Geral, Cumprimento de Promessas, Disponibilidade, Competência, e Integridade) explicam 15,2% da variância da Identificação com a Organização. A Confiança Geral e o Cumprimento de Promessas, assumem-se como os preditores de magnitude mais elevada relativamente à identificação com a Organização.

4.6. Análise *post hoc*

Atendendo ao facto de que o objectivo central deste trabalho é contribuir para uma melhor compreensão do papel da chefia na promoção dos CCO, considerou-se ajustado proceder a um conjunto de análises *post hoc*, que embora marginais, ao estudo realizado, podem identificar novas fontes de investigação sobre o tema.

Efectuou-se um conjunto de comparações entre a sub-amostra Chefia e a sub-amostra Colaboradores relativamente aos valores médios obtidos, bem como um estudo correlacional entre a idade, a antiguidade e as diferentes dimensões dos comportamentos promotores da confiança.

4.6.1. Comparação entre sub-amostras

O quadro n.º 30 apresenta os valores relativos às médias e desvios-padrão entre as participantes com e sem funções de chefia. Embora os dados se afastem da normalidade, os valores apresentados para comparação são médias, uma vez que, segundo o Teorema do Limite Central, se a amostra for muito grande a média amostral tem distribuição normal, mesmo que as variáveis não apresentem uma distribuição normal.

Dos resultados obtidos no ICC destacam-se os seguintes aspectos:

- Os valores médios obtidos na sub-amostra chefias são superiores em todas as sub-escalas, quando comparados com os participantes sem funções de chefia, sendo que todas as diferenças entre as sub-amostras são estatisticamente significativas.

- Na sub-amostra chefias, a média mais elevada foi obtida na sub-escala Competência, com 4,12, e a média mais baixa observa-se no Cumprimento de Promessas, com 3,66.
- Na sub-amostra colaboradores, a média mais elevada foi obtida na sub-escala Disponibilidade, com 3,81, e a média mais baixa observa-se no Cumprimento de Promessas, com 3,30.

Dos resultados obtidos no CCO destacam-se os seguintes aspectos:

- Os valores médios obtidos na sub-amostra chefias são mais baixos quando comparados com a sub-amostra colaboradores, na sub-escala Harmonia Interpessoal e Espírito de Iniciativa, e mais elevados do que a sub-amostra Colaboradores nas sub-escala Esforço e Identificação com a Organização. As diferenças entre as sub-amostras apresentam valores estatisticamente significativos no Espírito de Iniciativa e na Identificação com a Organização.
- Na sub-amostra Chefias, a média mais elevada foi obtida na sub-escala Espírito de Iniciativa, com 4,74, e a média mais baixa observa-se no Esforços, com 4,33.
- Na sub-amostra Colaboradores, a média mais elevada foi obtida na sub-escala Espírito de Iniciativa, com 4,91, e a média mais baixa observa-se na Identificação com a Organização, com 3,88.

A análise dos resultados obtidos entre as sub-amostras chefia e colaboradores permite observar que os valores médios das chefias são mais elevados nas dimensões de CCO cuja orientação para resultados de natureza organizacional é mais evidente (Esforço e Identificação com a Organização) enquanto que a sub-amostra colaboradores obtém valores médios mais elevados na dimensão de CCO mais orientada para o relacionamento entre os elementos da equipa (Harmonia Interpessoal) e para outra dimensão de natureza mais individual, o Espírito de Iniciativa. Estas diferenças podem, segundo Morrison (1994) e Schanke *et al.* (1997), estar associadas às diferentes percepções do conteúdo formal de cada função.

Atendendo à natureza dos itens e aos valores médios obtidos em cada uma das dimensões de CCO, os resultados sugerem uma maior valorização dos aspectos mais directamente relacionados com comportamentos promotores da eficácia, vistos aqui como comportamentos orientados para resultados, por parte das chefias e uma maior valorização dos aspectos que contribuem mais para a eficiência, vistos aqui como comportamentos promotores de uma maior harmonia e fluidez funcional, por parte dos colaboradores.

Quadro n.º 30
 Inventário sobre as Condições de Confiança e
 Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional. Médias, desvio-padrão e valores
 de significância da Sub-amostra Chefia e Colaboradores.

Sector de Actividade	CHEFIAS N=131		COLABORADORES N=283		Man- Whitney U Teste p
	Média	Desvio- padrão	Média	Desvio- padrão	
Inventário das Condições de Confiança					
Confiança Geral	3,84	0,76	3,41	0,88	,000
Competência	4,12	0,88	3,74	0,94	,000
Fiabilidade	3,79	0,86	3,32	0,94	,000
Discrição	3,97	0,95	3,60	0,99	,000
Disponibilidade	4,03	0,90	3,81	0,95	,027
Cumprimento Promessas	3,66	0,95	3,30	1,01	,000
Integridade	3,87	0,91	3,38	0,97	,000
Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional	Média	Desvio- padrão	Média	Desvio- padrão	p
Harmonia Interpessoal	4,38	0,84	4,49	1,11	,264
Esforço	4,33	0,95	4,29	1,01	,603
Espírito de Iniciativa	4,74	0,87	4,91	0,93	,045
Identificação com Organização	4,42	0,95	3,88	1,02	,000

4.6.2. Resultados da amostra global versus sub-amostras

Comparando as médias mais altas e mais baixas das sub-escalas relativas ao ICC e ao CCO, verificam-se os seguintes aspectos:

- No questionário do ICC, os valores das médias mais altas relativos à amostra global, quando comparados com os valores médios mais elevados da sub-amostra Chefia, não coincidem (na amostra global a Disponibilidade, na sub-amostra Chefias a Competência), coincidindo no entanto com o valor médio

mais elevado da sub-amostra Colaboradores (Disponibilidade). Efectuada a mesma análise para os valores médios mais baixos, verifica-se coincidência de resultados entre a amostra global e as duas sub-amostras, tratando-se neste caso da variável Esforço.

No questionário relativo aos CCO, verifica-se uma coincidência total entre a amostra global e as sub-amostras em relação à média mais elevada (Espírito de Iniciativa). Quando comparamos os resultados da amostra global (quadro n.º 24; p. 103) com as sub-amostras relativamente às médias mais baixas a coincidência verifica-se apenas na sub-amostra Colaboradores na sub-escala Identificação com a Organização, a esta coincidência, entre a amostra geral e a sub-amostra colaboradores, não é alheio a diferença entre o número de participantes de cada sub-amostra (chefias 131 e colaboradores 283), que naturalmente pela diferença numérica influencia os resultados.

4.6.3. A relação Antiguidade-Confiança

No âmbito das análises *post hoc* realizadas, e tendo em conta que a literatura releva o papel do tempo no desenvolvimento da confiança interpessoal, procurou-se perceber qual o tipo de relação que a idade e a antiguidade estabelecem com as diferentes dimensões da confiança avaliadas neste trabalho, uma vez que entre estas a duas variáveis existe uma correlação positiva de 0,69 que é estatisticamente significativa a $p=0,001$. Tendo em conta as características dos dados recorreu-se a uma matriz de correlação de Spearman.

Quadro n.º 31

Inventário das Condições de Confiança
Correlação entre a idade e as sub-escalas do Inventário n=414

	Spearman	t (N-2)	p-level
Idade e Confiança Geral	-0,086	-1,749	0,081
Idade e Competência	-0,136	-2,787	0,006
Idade e Desconfiança	-0,076	-1,536	0,125
Idade e Discrção	-0,146	-2,999	0,003
Idade e Disponibilidade	-0,156	-3,213	0,001
Idade e Cumprimento de Promessas	-0,094	-1,917	0,056
Idade e Integridade	-0,103	-2,096	0,037

Quadro n.º 32

Inventário das Condições de Confiança
Correlação entre a antiguidade e as sub-escalas do Inventário n=414

	Spearman	t (N-2)	p-level
Antiguidade e Confiança Geral	-0,094	-1,922	0,055
Antiguidade e Competência	-0,156	-3,196	0,001
Antiguidade e Desconfiança	-0,155	-3,186	0,002
Antiguidade e Discrção	-0,090	-1,831	0,068
Antiguidade e Disponibilidade	-0,137	-2,814	0,005
Antiguidade e Cumprimento de Promessas	-0,093	-1,906	0,057
Antiguidade e Integridade	-0,125	-2,550	0,011

Através das tabelas de correlação entre a idade e condições de confiança na chefia, e a antiguidade e condições de confiança na chefia, é possível observar que:

- As relações entre as variáveis são negativas, quer no caso da idade quer no caso da antiguidade, e que
- Sempre que os resultados não são estatisticamente significativos, os coeficientes assumem valores marginais.

Apesar de neste estudo não existirem dados relativos ao tempo de relação entre chefias e colaboradores, os resultados obtidos parecem contrariar o modelo de

Rousseau *et al.* (1998), uma vez que segundo este o tempo de relação tende a promover a diminuição da confiança calculativa, e a promover o desenvolvimento da confiança interpessoal.

Embora a literatura sobre o tema não se refira aos efeitos provocados pela idade e a antiguidade, o tempo de relação entre a chefia e o colaborador é identificado como relevante. Assim, considerou-se ajustado efectuar, no âmbito da análise *post hoc*, um conjunto de regressões introduzindo estas variáveis, no sentido de identificar se apresentavam poder explicativo para os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

De uma forma geral, os valores obtidos no R^2 são ligeiramente superiores aos obtidos nas regressões onde estas variáveis não são incluídas, sendo no entanto o acréscimo deste valor mais pronunciado na regressão relativa ao Esforço.

Os resultados obtidos, relativamente ao Esforço, indicam que as variáveis que integram a equação (Confiança Geral, Idade, Antiguidade, Fiabilidade e Competência) explicam 11,7% da variância dos Esforço, contra 6,3% quando não são introduzidas estas variáveis.

Quadro n.º 33 – Regressão múltipla para a variável dependente Esforço.

Regressão Múltipla Forward Stepwise		R = ,34297695 R ² = ,11763319 <i>Adjusted</i> R ² = ,10679330 F= 10,85188 p = ,000000			
N=413	Beta	Erro Standart	B	t (408)	p
Intercept			2,770	11,04	0,000
Confiança Geral	0,212	0,070	0,245	3,04	0,003
Idade	0,122	0,065	0,075	1,89	0,060
Antiguidade	0,134	0,065	0,074	2,07	0,039
Fiabilidade	0,150	0,068	0,159	2,22	0,027
Competência	-0,092	0,068	-0,098	-1,35	0,177

Quando comparados os valores de significância estatística, verifica-se que, tal como na equação inicial a confiança geral e a fiabilidade apresentam valores estatisticamente significativos, e que das “novas” variáveis introduzidas apenas a antiguidade apresenta valores estatisticamente significativos, embora a idade apresente valores marginais de significância. De referir que, não obstante uma ligeira subida do R², apenas nesta equação a antiguidade apresenta valores estatisticamente significativos.

4.7. Discussão

Conforme já referido, este estudo exploratório procura contribuir para uma melhor compreensão das relações de confiança entre Chefias e Colaboradores, designadamente compreendendo qual o seu impacto sobre os CCO.

Nesse sentido foram formuladas duas hipóteses de trabalho, sendo que a primeira procura encontrar a existência de uma relação positiva entre os comportamentos

Para uma melhor compreensão na discussão dos resultados, considera-se ajustado nesta fase sintetizar os aspectos mais relevantes decorrente da análise factorial, designadamente os aspectos relativos à composição dos factores. Assim:

O factor 1 (Confiança Geral), integra os seguintes itens (10,11), os quais na versão original (Butler,1991) se encontram na dimensão Consistência, o item 20 que na versão original se encontram na dimensão Justiça; os itens 28 e 29 que na versão original se encontram na dimensão lealdade, e os itens 41 e 42 que na versão original se encontram integrados na dimensão receptividade.

O Factor 2 (Competência) apresenta uma composição idêntica à do instrumento utilizado (itens 5;6;7;8) e um quinto, o item 9, integrado na versão original na dimensão Consistência.

O Factor 3 (Fiabilidade) é constituído na sua totalidade por “itens invertidos” e com a seguinte “proveniência”: item 12, integrado versão original na dimensão consistência, o item 24, integrado na versão original na dimensão integridade o item 26, integrado na versão original na dimensão lealdade, o item 32, integrado na versão original na dimensão abertura e o item 33, integrado na versão original na dimensão confiança geral.

O factor 4 (Discrição) – mantêm a mesma composição da versão original constituída pelos itens (13;14;15;16).

O factor 5 (Disponibilidade) – mantêm a mesma composição da versão original constituída pelos itens (1;2;3;4).

O factor 6 (Cumprimento de Promessas) – mantêm a mesma composição da versão original constituída pelos itens (37;38;39;40).

O factor 7 (Integridade) – inclui os seguintes itens: os itens (21;22 e 23), integrados na versão original na dimensão Integridade; os itens 29 e 30, integrados na versão original na dimensão abertura; e o item 34, integrados na versão original na dimensão Confiança Geral.

Os resultados obtidos na análise factorial, sugerem que este tipo de alterações podem decorrer das características demográficas da amostra utilizada, e podem também chamar a atenção para algum tipo de diferenças a nível de concepções culturais e semânticas sobre comportamentos promotores da confiança na chefias.

Relativamente ao questionário de CCO (conforme se pode verificar no quadro síntese nº 35) foram identificados o mesmo número de factores do instrumento aplicado, embora com uma constituição de itens diferente. Os factores identificados são Factor 1-Harmonia Interpessoal; Factor 2-Esforço; Factor 3-Espirito de Iniciativa; Factor 4-Identificação com a Organização.

Quadro n.º 35

Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional
Síntese da Análise Factorial, itens por factor e respectiva saturação

Factor 1		Factor 2		Factor 3		Factor 4	
Itens	Saturação	Itens	Saturação	Itens	Saturação	Itens	Saturação
3	,62	9	,66	2	,83	1	,51
6	,78	10	,74	4	,60	8	,51
7	,63	12	,75	14	,57	13	,77
11	,61						
15	,77						
16	,77						
17	,75						

Sendo constituídos da seguinte forma:

Factor 1 (Harmonia Interpessoal) é constituída pelos itens (3;6;15;16;17), que correspondem aos itens da escalada versão original (Rego, 2000b). Para além destes esta escala também inclui os itens 7 e 11, que integram na versão original a dimensão conscienciosidade. Todos os itens que constituem esta dimensão são “itens invertidos”.

Factor 2 (Esforço) inclui o item 9, que integra na versão original a dimensão conscienciosidade e os itens 10 e 12 que integram na versão original a dimensão Identificação com a Organização.

Factor 3 (Espírito de Iniciativa), constituída pelos itens (2;4;14), que integram a versão original no mesmo factor.

Factor 4 (Identificação com a Organização) integra os itens 8 e 13 que integram este factor na versão original e o item 1 que integra na versão original a dimensão Espírito de Inicitava.

O número de factores identificados nesta amostra, corresponde aos encontrados por Rego (2000b); contudo, a estrutura de cada factor não é a mesma, sendo de destacar alguns aspectos:

- O Factor Harmonia Interpessoal assume-se como factor onde mais itens saturam.
- O factor Esforço agrupa itens de natureza altruísta.

Uma análise mais fina ao conteúdo dos itens sugere que a Harmonia Interpessoal e o Espírito de Inicitava engloba comportamentos que tendem a facilitar e a agilizar processos, actuando assim mais ao nível da eficiência, contribuindo mais activamente para minimização de disfuncionamentos.

A composição dos factores Esforço e Identificação com a Organização sugerem uma agregação de tipos de comportamentos mais orientados para a obtenção de resultados, influenciando, assim, os níveis de eficácia.

Assinale-se que ao contrário dos resultados obtidos com o ICC, onde se verificou alteração no número de factores, no CCO mantiveram-se o mesmo número de factores.

Para compreender as relações entre variáveis recorreu-se a um estudo intercorrelacional e um conjunto de regressões múltiplas.

Quando analisados os coeficientes obtidos na matriz de correlação de Spearman quadro n.º 25, e os respectivos níveis de significância é possível com alguma segurança rejeitar a hipótese nula, a qual, assume que não existe qualquer relação entre os comportamentos promotores da Confiança e os CCO.

Por outro lado, quando são analisados os coeficientes obtidos na matriz de correlação, é possível observar que das sete variáveis latentes identificadas após a análise factorial, todas se relacionam com os CCO, sendo a Confiança Geral a que apresenta valores mais elevados nos coeficientes de correlação relativamente às quatro variáveis associadas aos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Esta relação mais vincada parece corroborar um conjunto de estudos entretanto realizados (Deluga 1995 a;1995b), (Passos, 2000); (Rego, 2000b); (Knovovsky e Pugh, 1994), em que a percepção de justiça assume um papel de relevo na relação de confiança com os CCO.

Muito embora tenha sido atribuído a esta variável latente a designação de Confiança Geral, procurando assim manter as designações atribuídas por Butler (1991), quando analisamos o conteúdo dos itens (quadro n.º.9 p.89) que constituem esta variável, é possível verificar que, (1) o único item relativo à variável justiça do instrumento original, está incluído nesta variável, (2) os itens, integrados originalmente na escala da receptividade e da lealdade, sugerem uma componente subjectiva de justiça, associada à justiça interaccional.

Esta análise detalhada da variável latente Confiança Geral, assim como a relação mais acentuada que a mesma estabelece com os CCO, pode também ser compreendida à luz dos seguintes aspectos:

a) pela via da componente da cultura nacional que, de acordo com Rego (2000b, p.375), “...as pessoas reagem especialmente bem ao tratamento respeitador e digno recebido de figuras com autoridade...”, espelhados nos itens que incorporam esta variável;

b) pelos pressupostos teóricos associados a este tipo de estudo, (teoria da Troca Social, a Teoria da Equidade e a Interação líder-membro), uma vez que segundo estes, os CCO podem funcionar como uma espécie de “moeda de troca”, ou seja a percepção de comportamentos justos por parte da chefia tendem a ser recompensados pela execução de comportamentos cooperantes que ultrapassem o formal requerido.

As restantes variáveis latentes, que constituem os comportamentos promotores da confiança também apresentam associações positivas com os CCO, confirmando assim a tendência dos pressupostos teóricos, da primeira hipótese geral formulada, e dos resultados obtidos noutros estudos empíricos e onde os aspectos referidos em b) se apresentam válidos.

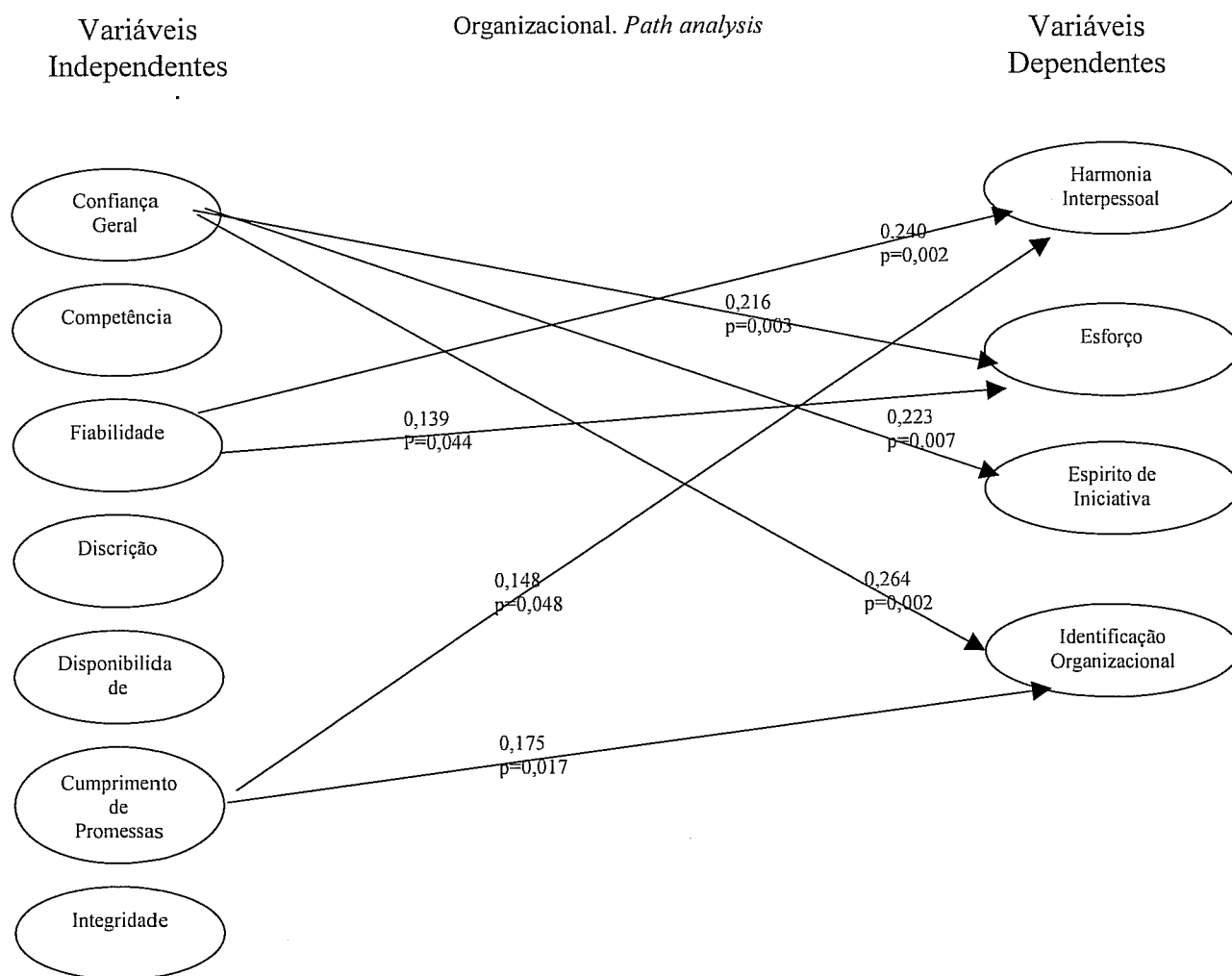
Prosseguindo os objectivos deste trabalho, designadamente os aspectos relativos à compreensão do impacto que determinados comportamentos da chefia tem na promoção de CCO, serão analisados os resultados obtidos pelo cálculo das

regressões múltiplas, que se apresentam graficamente através de uma *path analyse* (fig n° 2.).

Os resultados obtidos, reforçam o papel da variável Confiança Geral, confirmando assim a segunda hipótese geral uma vez que esta apontava para o facto das diferentes variáveis associadas à confiança na chefia ter diferentes impactos na promoção dos CCO. Assim, a confiança geral é das sete variáveis independentes que constituem o modelo aquela que apresenta maior potencial explicativo. A competência, a discrição, a disponibilidade e a integridade não influenciam directamente qualquer uma das variáveis dependentes.

Fig n.º 2

Inventário das Condições de Confiança e Questionário de Comportamentos de Cidadania



O potencial explicativo do modelo testado neste trabalho, relativamente aos efeitos directos dos Comportamentos de Confiança na chefia na promoção dos Comportamentos de Cidadania Organizacional aponta no sentido dos trabalhos de Deluga (1995b), que, embora com outras variáveis latentes, utilizando o instrumento de Butler (1991), verificou o seguinte: que das onze variáveis analisadas apenas a justiça é preditora da conscienciosidade ($R^2 = ,08$, $p < ,05$), desportivismo ($R^2 = ,10$, $p < ,01$), cortesia ($R^2 = ,09$, $p < ,01$), e altruísmo ($R^2 = ,06$, $p < ,05$) e a competência embora inversamente relacionada com a conscienciosidade ($R^2 = ,05$, $p < ,05$) e o altruísmo ($R^2 = ,05$, $p < ,05$). Assim, através dos resultados obtidos nas regressões confirma-se a segunda hipótese geral, uma vez que esta considera que os onze comportamentos promotores da confiança tem impactos diferentes na promoção de CCO.

Analisa-se agora o papel da confiança geral, da fiabilidade e do cumprimento de promessas sobre os CCO.

Confiança Geral

Esta variável latente para além de ser aquela que apresenta coeficientes de correlação mais elevados é também a que influência de forma directa e positiva três das quatro variáveis dependentes (CCO), designadamente o Esforço, o Espírito de Iniciativa e a Identificação com a Organização.

Os resultados obtidos vão ao encontro de outros estudos efectuados, nomeadamente os trabalhos de Deluga (1995 a;1995b), (Rego, 2000b); (Knovovsky e Pugh, 1994), e

que podem ser interpretados à luz daquilo que Bolino (1999) designa por “motivos tradicionais”.

À luz destes motivos a realização destes CCO, advém da necessidade sentida pelos colaboradores em contribuir positivamente para a eficácia organizacional, uma vez que os comportamentos associados à Confiança Geral, tendem a causar percepções e sentimentos positivos junto dos colaboradores, fazendo com que estes como forma de recompensa procurem, através dos CCO, retribuir tal tratamento.

Para esta percepção associada a sentimentos positivos, contribuem de forma relevante para aquilo que Costa (1999), designou de motivos e intenções, uma vez que ao exhibir determinado tipo de comportamentos a chefia provoca nos colaboradores sentimentos de *justeza*, influenciando positivamente o processo de formação de expectativas.

Também aqui a teoria da troca social (Blau 1964), e a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), parecem explicar as motivações base para a realização dos CCO.

Face a estes resultados e à natureza dos comportamentos analisados, afigura-se legítimo considerar que os comportamentos evidenciados procuram contribuir para a melhoria da eficácia organizacional, quer por via da disposição demonstrada para realizar esforços, detectar e aproveitar oportunidades (var. Esforço e Identificação com a Organização), mas também actuando como facilitador da actividade da chefia (Espírito de Iniciativa), procurando soluções para os obstáculos e libertando a chefia para actividades mais produtivas.

Assim, muito embora não se trate da variável justiça correspondente à versão original do ICC, mas tendo em conta a natureza semântica dos itens, cuja a análise

detalhada já foi efectuada podemos considerar que a percepção de justiça interaccional assume um papel determinante na promoção dos CCO.

Fiabilidade

Esta variável independente influencia de forma directa e positiva duas das quatro variáveis associadas aos CCO, a Harmonia Interpessoal e o Esforço.

À luz dos aspectos designados como “ tradicionais”, esta relação funciona também como uma resposta positiva e compensatória aos comportamentos integrados na variável fiabilidade. A teoria da equidade permite compreender esta relação, uma vez que uma maior harmonia interpessoal e um maior esforço, parecem funcionar como comportamento compensatório face à actuação da chefia, possibilitando por esta via o equilíbrio do rácio recompensa/contributos, por outro lado face ao conteúdo desta variável verifica-se que o mesmo tende a promover condições para elevada qualidade nas interacções entre colaboradores e respectivas chefias com reflexos positivos na harmonia interpessoal e no esforço que cada um está disposto a realizar.

Convém referir que atendendo ao tipo de comportamentos evidenciados podemos também estar na presença de um outro tipo de comportamentos que embora aparentemente idênticos aos Comportamentos de Cidadania Organizacional, visam em primeiro lugar contribuir para uma imagem positiva para quem os pratica e cuja designação na literatura é comportamentos impressivos.

Estes comportamentos, não visam, em primeira instância a melhoria da eficácia organizacional mas sim impressionar positivamente os outros, na expectativa de obter ganhos pessoais por essa via.

Sabendo à partida que os CCO influenciam significativamente os processos de avaliação do desempenho, assumindo muitas vezes estes comportamentos de maior ponderação que indicadores de natureza objectiva, conforme demonstram os trabalhos de Mackenzie *et al.* (1991) e Bolino (1999). O tipo de comportamentos de esforço realizados neste contexto, pode funcionar como uma estratégia eficaz para conquistar a confiança da chefia, designada segundo Jones e Pittman em 1982 (citado em Bolino, 1999) por *exemplification* e cujo o objectivo é transmitir a ideia de colaborador dedicado, contribuindo assim para reforçar a ideia de “bom cidadão organizacional”.

A sustentar esta possibilidade, isto é, de estarmos também na presença de comportamentos impressionantes, estão os resultados obtidos na análise *post hoc* relativos à regressão múltipla para a variável dependente esforço, uma vez que, muito embora a antiguidade e a idade se correlacionem negativamente com todas as dimensões presentes no Inventário das Condições de Confiança, apenas quando integrada nesta equação de regressão, a antiguidade apresenta valores estatisticamente significativos, e aumenta consideravelmente o potencial explicativo desta dimensão.

Assim, face aos resultados obtidos, podemos estar na presença de uma estratégia de influência na qual os mais antigos evidenciando comportamentos valorizados pela chefia e eventualmente pela organização criam condições para uma melhoria e promoção da sua imagem.

Cumprimento de Promessas

Esta variável independente influencia de forma directa duas das quatro dimensões dos CCO avaliadas neste estudo, a Harmonia Interpessoal e a Identificação com a Organização.

Os resultados obtidos vão ao encontro não só de aspectos de natureza teórica mas também de natureza prática, uma vez que ao cumprir o prometido a chefia não só diminui a percepção de risco associado às relações de confiança como também evita aquilo que do ponto de vista organizacional se designa “tricas e mexericos”, actuando de acordo com as expectativas e com o previamente acordado.

Mais uma vez, a teoria social da troca, a teoria da equidade e a interacção líder-membro sustentam, do ponto de vista teórico, estes resultados. Importa no entanto analisar de forma mais específica cada uma das dimensões de CCO.

Assim, em relação à harmonia interpessoal, tendo em conta os comportamentos que a caracterizam, a qualidade da interacção líder-membro assume uma maior preponderância uma vez que para além de criar condições mais favoráveis para a obtenção de níveis de desempenho elevados, também possibilita um melhor e mais partilhado conhecimento dos pressupostos e critérios que tiveram na base de atribuição de prémios, benefícios e oportunidades de carreira, diminuindo assim a instabilidade dentro da equipa, habitualmente associada a estes processos.

A ausência destes requisitos, nomeadamente a definição clara do papel dos CCO nestes processos pode promover um conjunto de comportamentos penalizantes para a

Harmonia Interpessoal.

Os trabalhos de Mackenzie et al (1993, p 79), identificam e caracterizam a existência deste fenómeno, alertando para a necessidade das chefias garantirem que os seus colaboradores estejam conscientes da importância que os CCO assumem nos processos de avaliação de desempenho, uma vez que sempre que estes aspectos não são devidamente salvaguardados verificam-se discordância nos resultados obtidos com implicações negativas na motivação dos colaboradores.

De acordo com os autores a não salvaguarda destes aspectos constituiu uma das principais causas do desacordo que amiúdas vezes se verifica entre os colaboradores e as chefias relativamente não só aos resultados obtidos na avaliação do desempenho, mas também decisões relacionadas com promoções, benefícios e oportunidades de carreira. Nesta linha Harris e Schaubroeck (1988), numa meta-análise efectuada obtiveram uma correlação de 0,38, entre a opinião das chefias e dos colaboradores, considerando os autores que este valor bastante baixo traduz pouca concordância em relação aos *scores* obtidos nas avaliações.

Considerando que uma parte significativa da amostra não trabalha na área comercial e que eventualmente os critérios nos quais a avaliação do desempenho se baseia são de natureza mais qualitativa e subjectiva, a qualidade de interacção parece ainda assumir maior preponderância, de outra forma comportamentos como “ Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é de pouca importância)”; “Criam instabilidade na equipa (com mexericos e intrigas)” ou “Procuram passar aos outros , as tarefas desagradáveis ou difíceis de realizar)” tendem a emergir, como resposta à percepção de iniquidade.

Em relação à identificação com a organização o efeito directo verificado tem implicações positivas na identificação com a organização, traduzindo-se num maior envolvimento e interesse por parte dos trabalhadores não só nos assuntos relacionados com a empresa como na identificação de novas oportunidades de negócio. Esta relação aponta no mesmo sentido dos estudos efectuados neste âmbito, e pode ser interpretada com base no rácio, contributos *versus* benefícios associados à teoria da equidade, em que a busca de uma relação de equilíbrio entre os dois, tende a promover os contributos sempre que associados a estes, se verificam recompensas, no caso cumprimento de promessas por parte da chefia.

Em suma, pode afirmar-se que globalmente os resultados obtidos vão ao encontro de outros estudos empíricos efectuados no âmbito dos CCO, que consideram a confiança na chefia como um dos determinantes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, muito embora existam comportamentos específicos com maior impacto do que outros na sua promoção.

CONCLUSÕES

O estudo dos CCO e da sua relação com outras variáveis organizacionais tem vindo a assumir uma importância cada vez maior no panorama das ciências organizacionais, e em particular no domínio do Comportamento Organizacional.

Ao longo dos quatro primeiros capítulos do presente trabalho foram salientados os aspectos relevantes associados à evolução e desenvolvimento dos CCO; o papel da confiança e um modelo integrativo dos dois conceitos.

Assim, no capítulo 1 procurou-se caracterizar e enunciar o desenvolvimento dos CCO, nos seus aspectos mais relevantes, com incidência do seu enquadramento no âmbito do desempenho contextual. No capítulo 2 procurou-se caracterizar o conceito de confiança com incidência nos processos associados à formação do conceito, designadamente o processo de formação de expectativas, bem como realizar a integração dos conceitos anteriores, ou seja, a importância do papel da confiança na chefia enquanto variável promotora dos CCO.

No capítulo 3 foram descritos os aspectos metodológicos: os instrumentos utilizados, o estudo piloto do Inventário para as Condições de Confiança, dado o facto de, a meu conhecimento, nunca ter sido previamente utilizado em versão portuguesa e apresenta-se o estudo principal com destaque para a caracterização da amostra e dos procedimentos de aplicação.

No capítulo 4 foram apresentados os resultados obtidos, relativamente: às qualidades métricas dos instrumentos aplicados, estatísticas descritivas, análise *post hoc*, resultados obtidos nas relações entre as variáveis em estudo, bem como a discussão dos mesmos.

A existência de uma relação positiva entre os comportamentos promotores da confiança e os comportamentos de cidadania organizacional, foi verificada na amostra utilizada, confirmando-se assim uma das hipóteses formuladas. A existência de comportamentos promotores da confiança na chefia com maior impacto na promoção dos comportamentos de cidadania organizacional, hipótese também confirmada, uma vez que dos sete comportamentos identificados (Confiança Geral; Competência; Fiabilidade; Discrição; Disponibilidade; Cumprimento de Promessas e Integridade) apenas três (Confiança Geral; Fiabilidade e Integridade) influenciam directamente os CCO.

Relativamente aos comportamentos de confiança na chefia, nomeadamente os associados à variável latente confiança geral, (constituídos pelos seguintes itens: A minha Chefia actua de forma semelhante em situações idênticas; A minha Chefia é consistente nos seus comportamentos; A minha Chefia trata-me no mesmo plano em que trata os outros; Se eu cometer um erro, a minha Chefia não o irá usar contra mim; Eu posso discutir os problemas com a minha Chefia sem que a informação dada seja utilizada contra mim; A minha Chefia apreende rapidamente as minhas ideias; A minha Chefia ouve-me com atenção) são os que assumem maior relevância.

Em face dos resultados obtidos em estudos anteriores (Passos 1999; Rego 2000b) e também pela natureza da generalidade dos comportamentos que constituem esta variável, estes traduzem bastante similaridade com percepções de justiça, especialmente da justiça interaccional. Muito embora este estudo não procure avaliar o efeito desta variável (justiça interaccional), o seu efeito e poder explicativo revela-se particularmente evidente não só pelo facto de apresentar os coeficientes de

correlação mais elevados com as quatro dimensões de CCO, mas também pelos resultados obtidos nas regressões, uma vez que das quatro variáveis dependentes três são explicadas pela confiança geral, ou seja atentos aos itens que constituem esta variável e face ao seu potencial explicativo podemos afirmar que aspectos associados à percepção de um tratamento justo, no mesmo plano dos outros elementos da equipa associado a acções e decisões consistentes, onde a ocorrência de erros não é uma oportunidade para castigar e onde existe abertura e receptividade, destacam-se no impacto que têm na promoção de CCO.

Um outro aspecto a salientar: a confiança na chefia enquanto determinante para a promoção de CCO, quando analisada isoladamente, apresenta um potencial limitado. Alguns resultados obtidos, como sejam os trabalhos de Deluga (1995b) apontam no mesmo sentido. Parece pois que a confiança assume uma maior relevância enquanto variável mediadora de outras variáveis, nomeadamente da justiça, não se apresentando por isso muito relevante o seu estudo de forma isolada.

Para além destes aspectos, e tendo em conta os resultados obtidos, nomeadamente os relacionados com a variável esforço, parece verosímil equacionar a presença de comportamentos impressivos. Estes, dada a sua similaridade com os CCO, não permitem compreender em rigor se os comportamentos associados à variável esforço, visam melhorar a eficácia organizacional ou se não passam apenas de uma estratégia de influência junto das chefias no sentido de obter ganhos pessoais, através da “construção” e “gestão” de uma imagem de dedicação, disponibilidade e comportamentos exemplares, sem reflexo efectivo nos resultados.

Outro aspecto relevante decorre da importância e do respectivo impacto que uma correcta gestão das expectativas implica, uma vez que a variável cumprimento de promessas apresenta-se relevante não só ao nível do ambiente de trabalho (harmonia interpessoal) mas também ao nível do aproveitamento de oportunidade de negócio (identificação com a organização).

Também aqui a qualidade de interacção líder-membro reveste-se de particular interesse uma vez que caso não seja clara e partilhada a importância atribuída aos CCO nos sistemas formais de avaliação, estes, dada a sua natureza subjectiva e contextual podem ter efeitos perversos nos ambientes de trabalho, como aliás os trabalhos de MacKenzie *et al.* (1993) referiam, evitando assim que avaliações e recompensas atribuídas a alguns membros da equipa não sejam compreendidas e aceites pelos seus pares.

Em suma, podemos considerar que as conclusões mais relevantes são: o limitado poder explicativo da confiança na chefia na promoção dos CCO, quando analisadas isoladamente; que dos sete comportamentos emergentes da análise factorial exploratória apenas a Confiança Geral, a Fiabilidade e o Cumprimento de Promessas apresentam efeitos directos (estatisticamente significativos) nos CCO, que a existência de comportamentos impressivos, pode estar associada a determinados CCO com vista à obtenção de ganhos pessoais; que a não salvaguarda de uma compreensão eficaz das decisões da chefia pode contribuir para a deterioração da harmonia interpessoal e, finalmente, que cumprindo as promessas aos colaboradores estamos a promover uma maior identificação com a organização com potencial relevante nos resultados.

Limitações do estudo

Este estudo evidência algumas limitações que importa clarificar. As propriedades psicométricas das medidas proporcionadas pelos instrumentos utilizados, designadamente a validade de construto obtida na análise factorial exploratória, sugerem que se considere alguns tipos de reformulação, quer no que respeita ao conteúdo dos itens, quer, eventualmente nas modalidades de resposta.

Também ao nível da consistência interna, mau grado a introdução das sugestões de Rego (2000b), os valores da consistência interna obtidos nesta amostra, designadamente na escala identificação com a organização (alfa 0,40), sugerem também algum tipo de reformulação.

O modelo de investigação, embora sustentado na literatura, apresenta um potencial explicativo com valores modestos, para tal, pode ter contribuído a ausência de variáveis organizacionais que confeririam uma natureza mais “dinâmica”, traduzindo de forma mais real as especificidades organizacionais associadas a aspectos como a antiguidade, a função e a área de trabalho onde se integram os participantes do estudo.

Implicações teóricas

Relativamente às implicações teóricas considera-se que este estudo constitui um contributo para uma melhor compreensão dos CCO e do papel que a confiança na chefia desempenha na sua promoção. Por outro lado, a tradução e adaptação para Português do Inventário das Condições de Confiança de Butler (1991), bem como os

resultados obtidos neste estudo relevam as preocupações de Bolino (1999) relativamente à “veracidade” dos CCO, reforçando a importância de uma efectiva identificação/avaliação do que são “bons actores e bons soldados”.

Implicações práticas

As principais aplicações práticas deste trabalho integram-se nas actividades de natureza organizacional. Um contributo julgado relevante relaciona-se com a compreensão e avaliação dos impactos que determinados comportamentos da chefia tem na promoção de comportamentos que em última análise contribuem de forma directa ou indirecta para uma melhoria dos resultados. Este trabalho reforça a complexidade da gestão, uma vez que, embora os resultados obtidos enalteçam a importância do papel da chefia e de determinados comportamentos, uma leitura mais cuidada permite perceber que não basta aos gestores terem comportamentos ajustados e correctos para com os seus colaboradores, é necessário salvaguardar que as “ferramentas organizacionais” e os processos de decisão sejam partilhados e compreendidos por todos, por forma a minimizar aspectos subjectivos potencialmente causadores de disfuncionamentos evitáveis, normalmente associados à avaliação do desempenho, à atribuição de prémios, benefícios, promoções, formação e oportunidades de carreira.

Ainda no âmbito organizacional, este trabalho aponta para a importância que a qualidade das interacções entre as chefias e os colaboradores assumem na promoção dos CCO, e por outro lado contribui para alertar para o facto de que alguns dos comportamentos aparentemente semelhantes aos CCO, são muitas vezes comportamentos impressivos que no caso específico deste estudo podem funcionar

como estratégia para a obtenção de ganhos pessoais, criando no entanto nas chefias um sentimento de eficácia aparente em relação às suas práticas de gestão.

Sugestões para pesquisas futuras

Considera-se ajustado que em futuras investigações se avalie o impacto que os CCO tem na eficácia organizacional e com isso contribuir para a persecução de uma linha de investigação decorrente dos trabalhos de Bolino (1999), que advoga ser esta a melhor forma para “depurar” os Comportamentos de Cidadania Organizacional dos Comportamentos impressionáveis.

Afigura-se também importante ainda no âmbito dos CCO introduzir a cultura organizacional como variável em estudo, procurando compreender assim, qual o seu papel na promoção dos CCO.

Tendo em conta a definição de desempenho contextual e desempenho de tarefa (Borman & Motowidlo 1993;1997) afigura-se adequado introduzir variáveis de natureza organizacional, como o sector de actividade, a área funcional, que possibilitem avaliar o impacto que a natureza, o nível de estruturação/rigidez das funções/actividades podem ter na promoção dos CCO.

REFERÊNCIAS

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol 2, pp.267-299). New York: Academic Press
- Atwater, L. E. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior. *Group and Organization Studies*, 13, 290-310
- Barnard, C. I. (1938, 1968). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bazerman, M.H. 1994. *Judgment in managerial decision making*. New York: Wiley
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in Social life*. New York: Wiley
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24 (1), 82-98
- Boorman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personality Selection*, pp-71-98. S. Francisco: Jossey Bass.
- Boorman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and contextual performance the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Butler, J. K. (1995). Behaviors, trust and goal achievement in a win-win negotiating role play. *Group & Organization Management*, 20, 486-501.
- Butler, J.K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Costa, A.C., (1999). Theoretical Considerations Over Trust-Relevant aspects for organizational behavior. *Psicologia*, Vol XIII, 85-98.
- Costa, A.C., (2002). Promover a Confiança em Contextos Organizacionais: Um imperativo nas práticas gestão, (207-222) In M.P.Cunha & S.B.Rodrigues *Manual de estudos organizacionais, temas de psicologia, psicossociologia e sociologia organizacional*. Lisboa RH-Editora
- Cunha, M.P. (2001). Prevendo o imprevisível: o papel das estruturas mínimas na gestão dos futuros organizacionais, (107-118) In M.P.Cunha; J.M. Fonseca & F. Gonçalves (Ed) *Empresas, caos e complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos*. Lisboa: RH-Editora

- Deckop, J.R., Mangel, R., & Circa, C.C. (1999). Getting more than you pay: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 420-428.
- Deluga, R.J. (1995a). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7 (I), 1-16.
- Deluga, R.J. (1995b). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 1-52. Greenwich: Jai Press.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Rights and Responsibilities Journal*. 4(4), 249-270.
- Harris, M. M. & Schaubroeck, J. (1998), A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings, *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62.
- Hill, M.M., Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, leadership, and organization . Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9 (1): 42-63.
- Holmes, J. G.. 1981. The exchange process in close relationship: Microbehavior and macromotives. In M. Lerner & S.C. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior*: 261-284
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 15, 500-513.
- House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M., (1995). The meso paradigm: A framework for integration of micro and macro organizational behavior. In L.L. Cummings & B.M. Staws (Eds.), *Research in Organizational behavior*, vol. 17, 71-114. Greenwich, CT. JAI Press
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Konovsky, M., Organ, D.W., (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Konovsky, M.A., & Pugh, S.D. (1994) Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.

- Kouzes, J. M. & Posner (1987). *Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass
- Lewicki, R. J., & Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationship. In R.M. Kramer & T.R. Tyler, (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (114-139). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1993). The impact of Organizational citizenship behavior on evaluations of salespersons performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Paine, J.B. (1999). Do citizenship behavior matter more for managers than salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 396-410.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McAllister, D. (1995). Affect-and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995) Individualism-collectivism as an individual differences and predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 127-142
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management Journal*, 41 (3), 351-357.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567
- Motowidlo, S.J., & Van Scotter, R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.

- Organ, D. W. & Ryan (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-800.
- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, January, 46-53.
- Organ, D.W. (1988a). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1988b). A restatement of satisfaction performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, vol. 12, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 43-72.
- Organ, D.W. (1997) Organizational citizenship Behavior its construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D.W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157- 164.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review Industrial and Organizational Psychology*, 14, 338-368.
- Passos, A. & Caetano, A. (2000). Comportamento de Cidadania Organizacional: Factores determinantes. *Psychologica*, 23, 71-93.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., (1994). Organizational Citizenship Behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformacional leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter. R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on trust, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.

- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behavior : A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Rego, A. (1999) Cidadania Organizacional e Eficácia: Um Contributo Empírico. *Revista Portuguesa de Gestão*, II 99, 5-19.
- Rego, A. (2000a). Comportamentos de Cidadania Organizacional Uma abordagem aos antecedentes e consequências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (2), 161-197.
- Rego, A. (2000b). *Comportamentos de Cidadania Organizacional Uma abordagem Empírica a Alguns dos seus Antecedentes e Consequências*. Dissertação de Doutoramento. Lisboa: ISCTE. (mimeo)
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: Mc Graw Hill
- Rego, A. & Cunha, M. (2003). *A Essência da Liderança - Mudança-Resultados-Integridade*. Lisboa: RH Editora
- Rosseau, D., Sitkin. S., Burt. R., & Camerer (1998). Not different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 387-392.
- Schanke, M. & Dumler, M. P.(1997) Organizational citizenship behavior: The impact of the rewards and reward practices. *Journal of Managerial Issues*, IX (2): 216-229.
- Scott, C.L., III. (1980). Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factors. *Human Relations*, 33, 805-812.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64-96.
- Van Dyne, L, & L., Cumming, L.L., & Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L.L.Cummings & B.M Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol.17) (pp. 215-285). Greenwich, Cormecticut: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. D. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

- Van Dyne , L. & Le Pine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- Van Scotter, J.R., & Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 525-531
- Werner, J.M. (1994). Dimensions that make a difference: examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79, 98-107.
- Whitener , E.M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7 (4) , 389-404.
- Williams, J.L. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and Organizational Commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.

ANEXO

Exmo (a) Senhor (a)

Os dois questionários que se juntam fazem parte integrante de um estudo de carácter científico que possibilitará a realização de uma tese de Mestrado.

Os dados que se pretendem obter **não têm qualquer carácter avaliativo**, e as respostas são **anónimas e confidenciais**, destinando-se exclusivamente a uso científico. Pedimos por isso total espontaneidade nas respostas.

Obrigado pela sua colaboração.

Para efeitos **exclusivamente estatísticos**, solicitamo-lhe alguns dados pessoais.

1. Sector de actividade da Organização

Industria Comércio Serviços

2. Principal actividade da Organização: _____

3. Exerce funções de chefia? Sim (1) Não (2)

4. Há quanto tempo trabalha na Organização ? (assinale com uma cruz)

Menos de 2 anos 1	de 2 a 4 anos 2	de 5 a 7 anos 3	de 8 a 10 anos 4	de 11 a 15 anos 5	Mais de 15 anos 6
----------------------	--------------------	--------------------	---------------------	----------------------	----------------------

5. Qual o seu máximo grau de instrução escolar ? (assinale com uma cruz)

9º ano (actual) (antigo 5º ano) 1	10º ou 11º (antigo 6º e 7º ano) 2	12º ano 3	Curso Médio (bacharelato) 4	Licenciatura 5	Pós-graduação 6
---	--	--------------	-----------------------------------	-------------------	--------------------

6. Qual a sua Idade? (assinale com uma cruz)

Menos de 25 anos 1	25 a 30 anos 2	31 a 35 anos 3	36 a 40 anos 4	41 a 45 anos 5	Mais de 45 anos 6
-----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	----------------------

7. Sexo: Masculino (1) Feminino (2)

QUESTIONÁRIO SOBRE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Este questionário tem como objectivo descrever um conjunto de comportamentos que caracterizam o funcionamento da sua equipa de trabalho

Instruções

Neste questionário, encontra algumas afirmações que procuram descrever o modo como percebe a actuação da equipa onde trabalha. Por isso, enquanto responde a cada uma das questões que lhe são colocadas, deverá ter em consideração **o conjunto** dos elementos que trabalham consigo (os seus colegas).

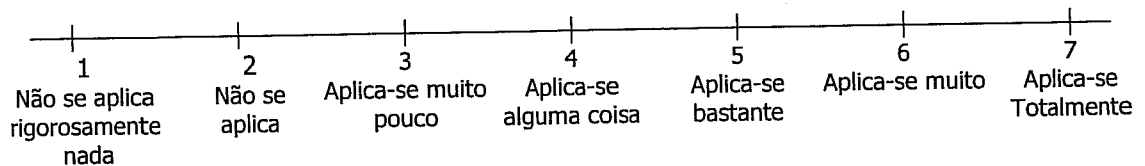
Ao responder, suponha que pretende explicar a outra pessoa o modo como em geral se comportam os colegas que trabalham na sua equipa.

Por favor, faça um círculo à volta do número a que corresponde a sua resposta, de forma a indicar claramente a sua opção. **Procure responder de forma espontânea, de seguida e sem interrupções**, sem se deter demasiadamente em cada questão.

Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião, e as respostas dadas são totalmente **confidenciais e anónimas**.

Caso se engane a assinalar a sua resposta, risque essa resposta (círculo), e assinale de novo a que pretende.

Utilize a seguinte chave de respostas :

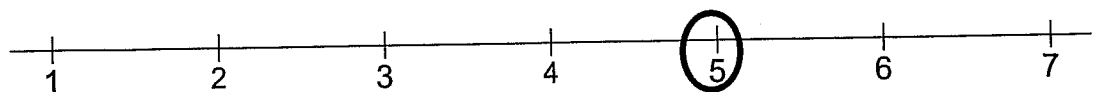


Exemplo :

Uma pessoa que considera que a afirmação “Criam instabilidade na equipa” se aplica bastante aos elementos da equipa onde trabalha, assinala com um círculo o número 5 :

Os elementos da equipa :

- Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas).

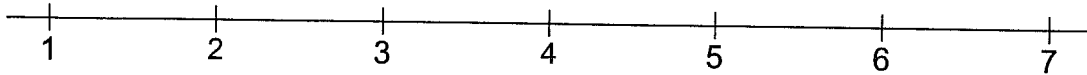


CHAVE DE RESPOSTA

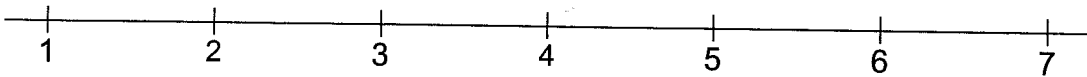
1	2	3	4	5	6	7
Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	Aplica-se totalmente

Os elementos da equipa :

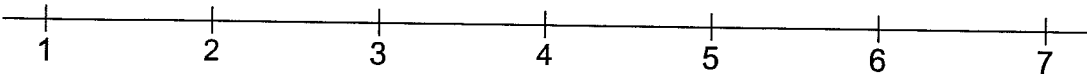
1. Mantêm-se informados acerca do que se passa na empresa.



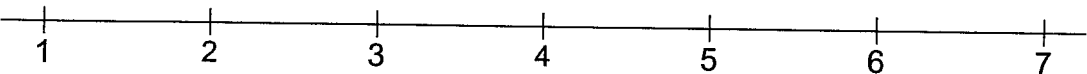
2. Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de os apresentar ao chefe.



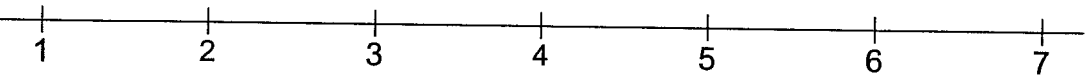
3. Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).



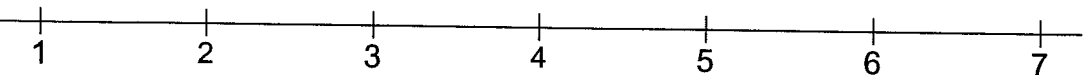
4. Quando algo não funciona, procuram alternativas para que funcione.



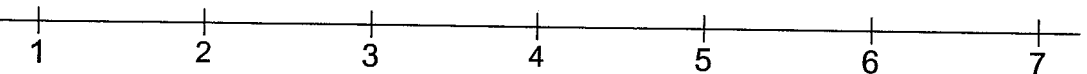
5. Não hesitariam em ir para uma empresa concorrente, desde que lhes pagassem mais.



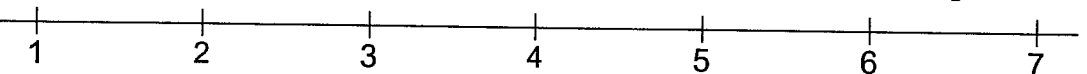
6. Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc.).



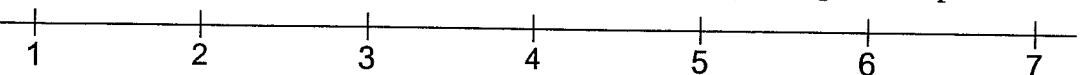
7. São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!).



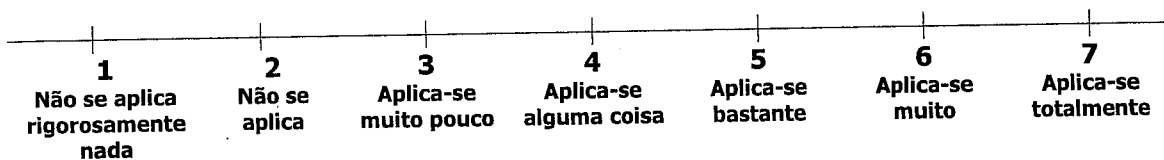
8. Encorajam os amigos e a família a utilizarem os produtos ou serviços da empresa.



9. Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à empresa.

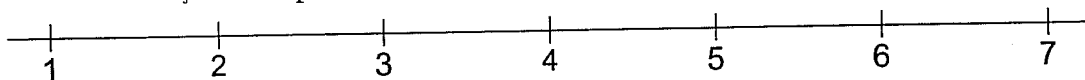


CHAVE DE RESPOSTA

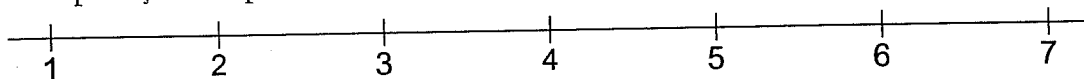


Os elementos da equipa :

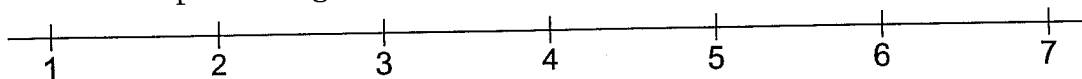
10. Fazem esforços extra para beneficiar a empresa, mesmo com prejuízos pessoais.



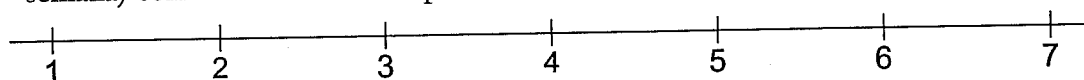
11. Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.



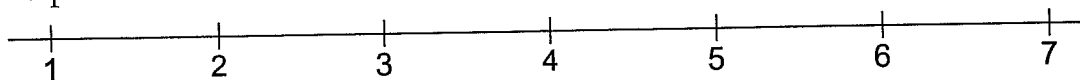
12. Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios.



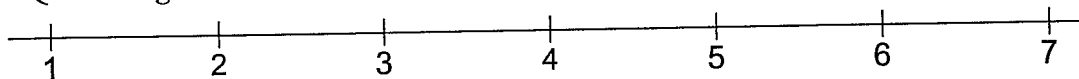
13. Quando descobrem oportunidades de negócio para a empresa (mesmo que seja ao fim de semana) comunicam-nas aos responsáveis.



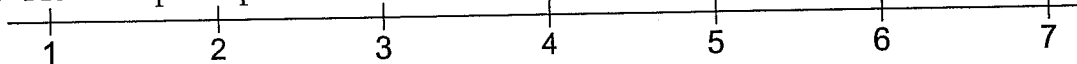
14. Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.



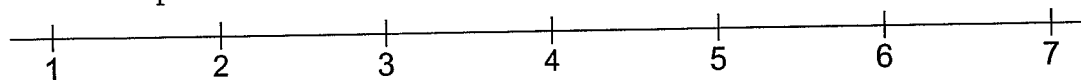
15. Quando algo lhes corre mal, desculpa-se com os erros dos outros.



16. Procuram passar para os outros, as tarefas desagradáveis ou difíceis de realizar.



17. Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.



Por favor, verifique se respondeu a todas as questões
Muito obrigado pela sua colaboração

INVENTÁRIO SOBRE AS CONDIÇÕES DE CONFIANÇA

Este Inventário tem como objectivo descrever
um conjunto de comportamentos que
contribuem para a promoção das Condições de
Confiança

Instruções

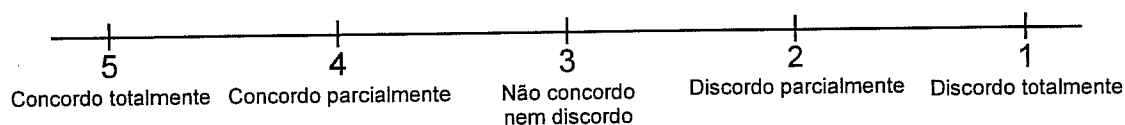
Neste inventário, encontra algumas afirmações que procuram descrever o modo como **percepção a actuação da sua Chefia directa**. Por isso, deverá tê-la presente enquanto responde às questões que se seguem. Todas as suas respostas devem estar relacionadas com essa pessoa.

Para responder, faça um círculo à volta do número a que corresponde a sua resposta, de acordo com a chave que abaixo lhe é fornecida, de forma a indicar claramente a sua opção.

Por favor, responda a todas as questões de seguida, de forma espontânea, sem interrupções, e sem se deter demasiadamente em cada questão. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião, e as respostas dadas são totalmente **confidenciais e anónimas**.

Caso se engane a assinalar a sua resposta, risque essa resposta (círculo), e assinale de novo a que pretende.

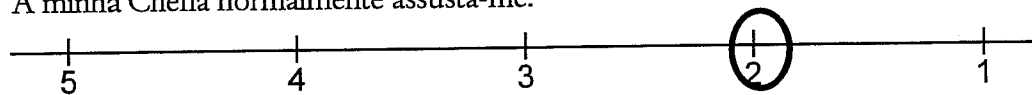
Utilize a seguinte chave de respostas :



Exemplos :

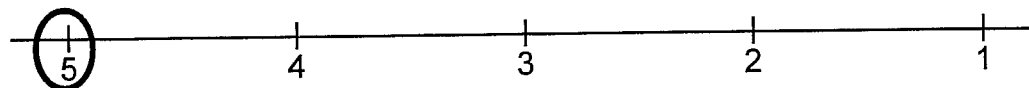
1. Uma pessoa que discorda parcialmente com a afirmação "A minha Chefia normalmente assusta-me", assinala-a com um círculo sobre o número 2:

A minha Chefia normalmente assusta-me.

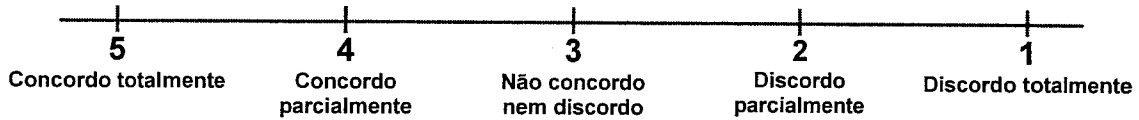


2. Uma pessoa que concorda totalmente com a afirmação "A minha Chefia normalmente confia em mim", assinala-a com um círculo sobre o número 5:

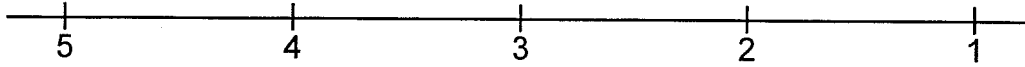
A minha Chefia normalmente confia em mim.



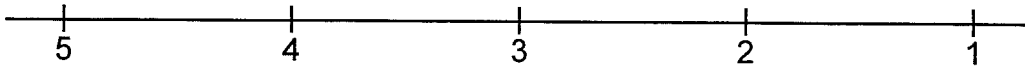
Chave de resposta :



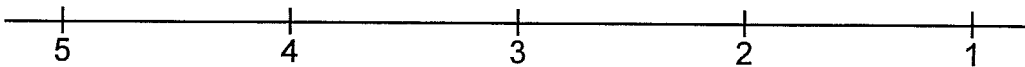
1. A minha Chefia está normalmente presente (por perto) quando eu preciso dela.



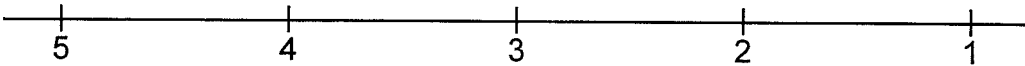
2. Sempre que quero, consigo falar com a minha Chefia.



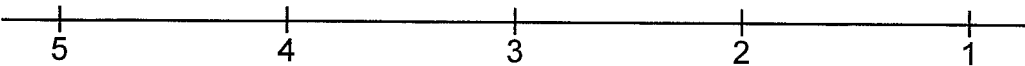
3. Normalmente tenho dificuldade em entrar em contacto com a minha Chefia.



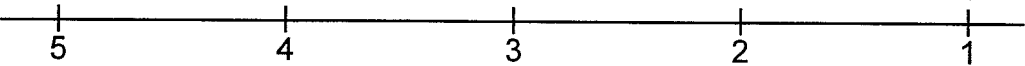
4. A minha Chefia está disponível sempre que preciso dela.



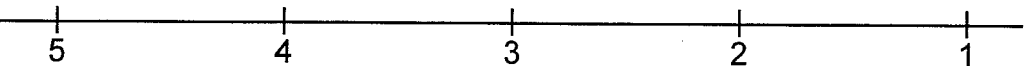
5. A minha Chefia é competente.



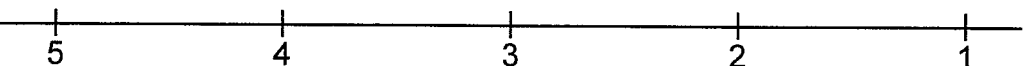
6. A minha Chefia tem normalmente fracos desempenhos.



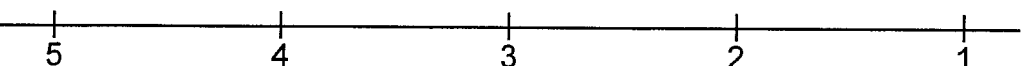
7. A minha Chefia desempenha as suas tarefas com perícia.



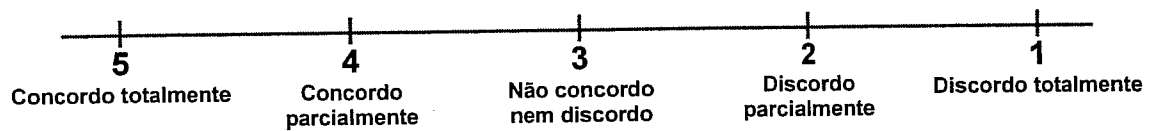
8. A minha Chefia executa o seu trabalho de forma eficaz.



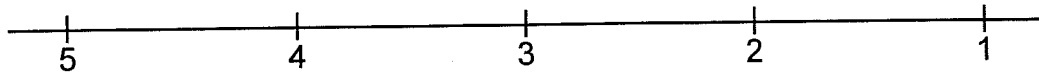
9. A minha Chefia é consistente no seu trabalho.



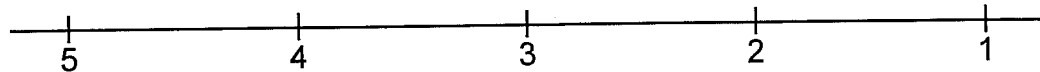
Chave de resposta :



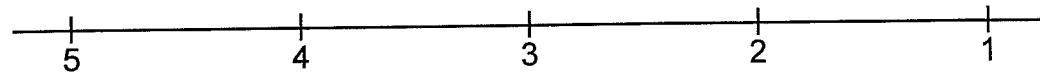
10. A minha Chefia actua de forma semelhante em situações idênticas.



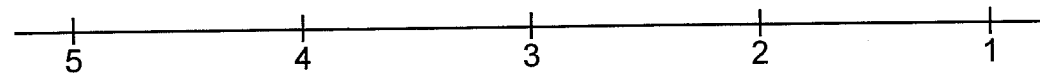
11. A minha Chefia é consistente nos seus comportamentos.



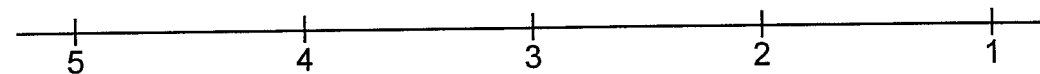
12. Raramente sei como é que a minha Chefia irá actuar.



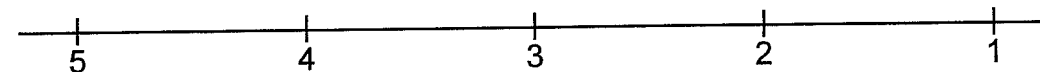
13. A minha Chefia sabe guardar um segredo.



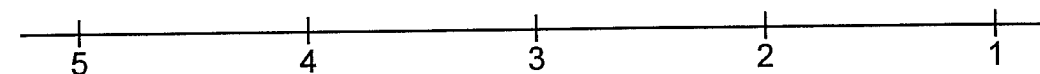
14. A minha Chefia fala demasiado sobre a informação delicada que eu lhe transmito.



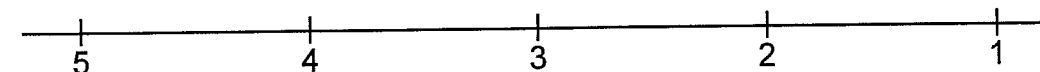
15. Se eu der informação confidencial à minha Chefia, a minha Chefia guarda-a.



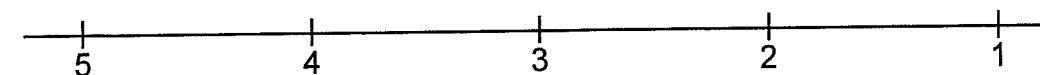
16. A minha Chefia não conta coisas aos outros se eu lhe pedir para manter segredo.



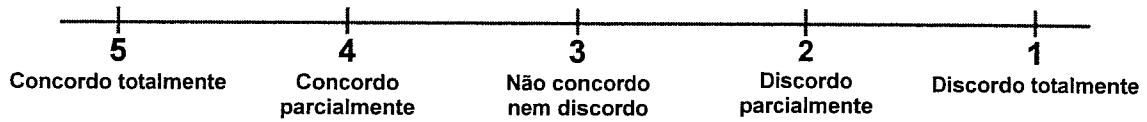
17. A minha Chefia trata-me de uma forma justa.



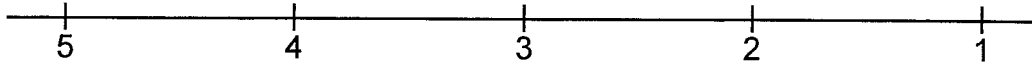
18. A minha Chefia trata melhor os outros do que a mim.



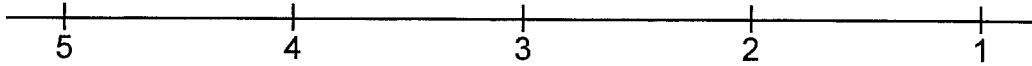
Chave de resposta :



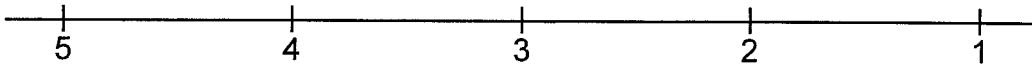
19. A minha Chefia faz acordos justos comigo.



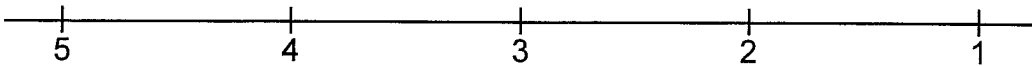
20. A minha Chefia trata-me no mesmo plano em que trata os outros.



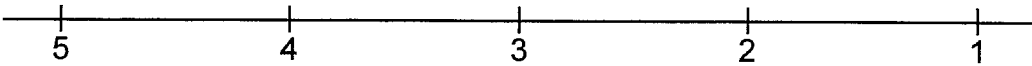
21. A minha Chefia diz-me sempre a verdade.



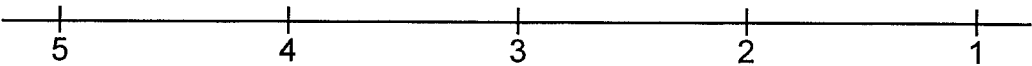
22. A minha Chefia não me mentiria.



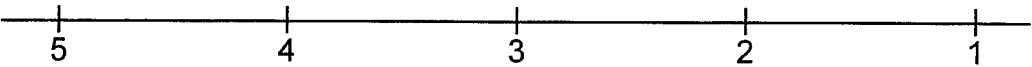
23. A minha Chefia lida comigo honestamente.



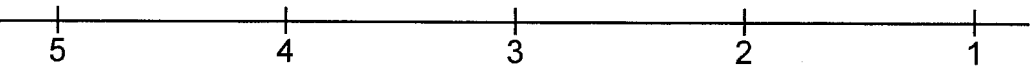
24. Por vezes, a minha Chefia faz coisas desonestas.



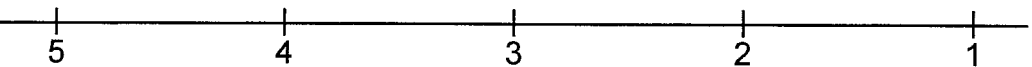
25. A minha Chefia não faria nada para eu ficar mal visto.



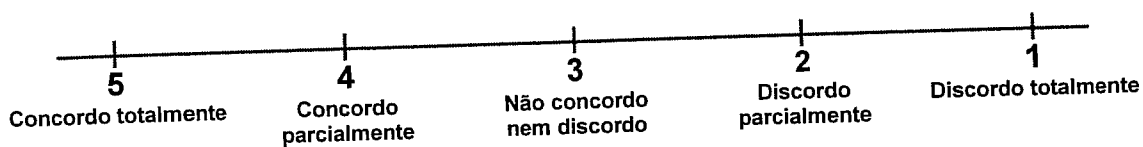
26. A minha Chefia provavelmente aproveita-se de mim.



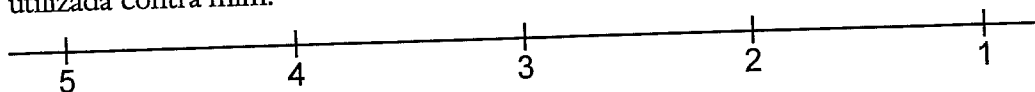
27. Se eu cometer um erro, a minha Chefia não o irá usar contra mim.



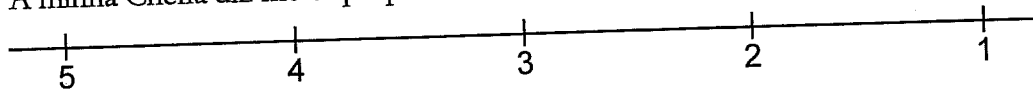
Chave de resposta :



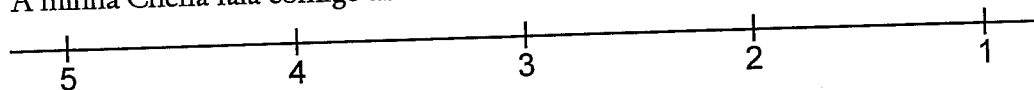
28. Eu posso discutir os problemas com a minha Chefia sem que a informação dada seja utilizada contra mim.



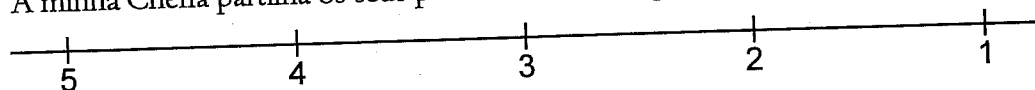
29. A minha Chefia diz-me o que pensa.



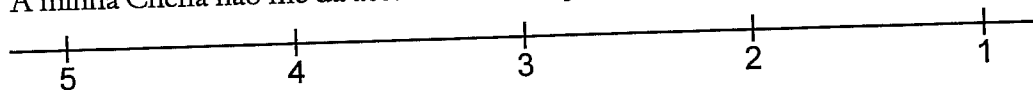
30. A minha Chefia fala comigo abertamente.



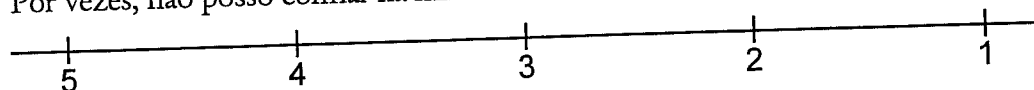
31. A minha Chefia partilha os seus pensamentos comigo.



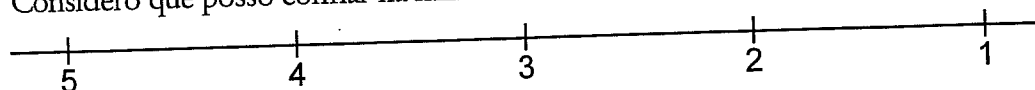
32. A minha Chefia não me dá acesso à informação.



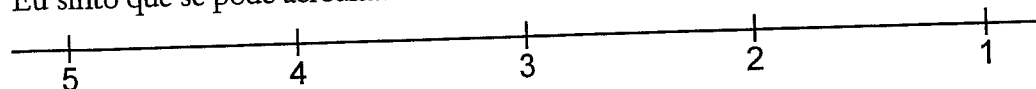
33. Por vezes, não posso confiar na minha Chefia.



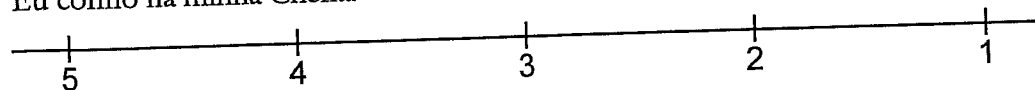
34. Considero que posso confiar na minha Chefia.



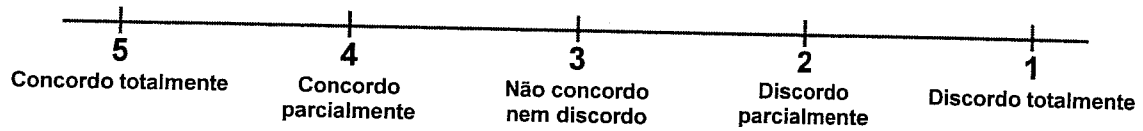
35. Eu sinto que se pode acreditar na minha Chefia.



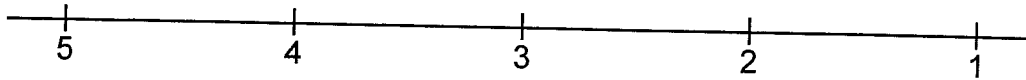
36. Eu confio na minha Chefia.



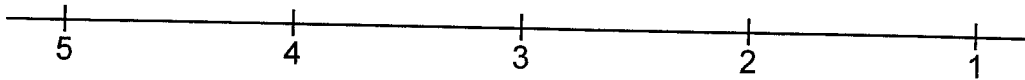
Chave de resposta :



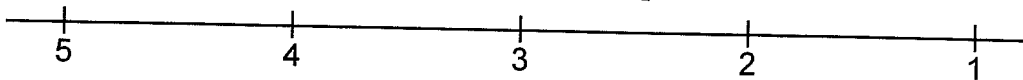
37. A minha Chefia cumpre até ao fim as promessas que me fez.



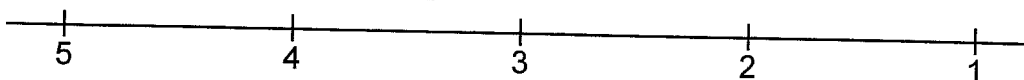
38. Manter as promessas constitui um problema para a minha Chefia.



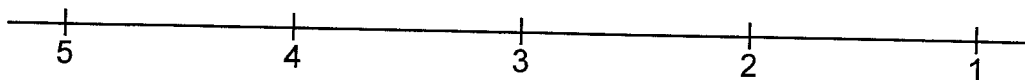
39. A minha Chefia manter-se-á firme naquilo que me prometeu.



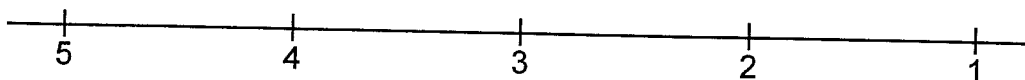
40. A minha Chefia faz as coisas que prometeu.



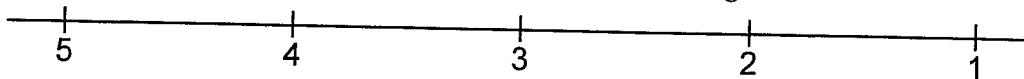
41. A minha Chefia apreende rapidamente as minha ideias.



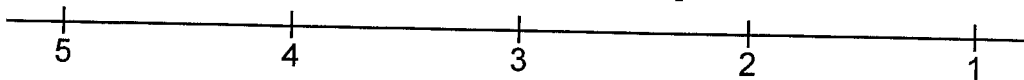
42. A minha Chefia ouve-me com atenção.



43. Frequentemente a minha Chefia não ouve o que eu lhe digo.



44. A minha Chefia faz um esforço para compreender o que tenho a dizer-lhe.



Por favor, verifique se respondeu a todas as questões
Muito obrigado pela sua colaboração