



# LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**COMPROMISSO AFETIVO E DESEMPENHO: A  
FORÇA MEDIADORA DOS COMPORTAMENTOS  
DE CIDADANIA**

SARA CAMPOS DE FARIA NUNES

Orientador de Dissertação:  
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:  
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:  
**MESTRE EM PSICOLOGIA**  
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## AGRADECIMENTOS

Ao longo desta caminhada nestes 5 anos de formação académica no ISPA, existiram pessoas que foram passando na minha vida sendo que umas deixaram mais marca que outras.

Primeiro quero agradecer ao meu Orientador, o Prof. Doutor Francisco Cesário, pela partilha dos seus conhecimentos e a forma como são transmitidos os mesmos, a compreensão, principalmente a sua disponibilidade e toda a sua dedicação demonstrada durante a realização da presente investigação. É sem dúvida um professor exemplar na minha opinião.

Quero agradecer à minha família por me apoiar sempre em todas as minhas decisões e por todo o apoio, amor e carinho demonstrado ao longo dos anos, desde os meus piores momentos ao melhores momentos.

Ao meu namorado por acreditar sempre nas minhas capacidades e por ter aturado o meu “mau feitio” e por todo o apoio dado nesta longa jornada.

À Mariana Luís por estar constantemente disponível para me ouvir a qualquer dia da semana e a qualquer hora sempre com a sua boa disposição para me dar os melhores conselhos.

A todos os amigos que construí no ISPA, com especial destaque para a Laura Santos, a Patrícia Diniz e a Sara Magalhães pois sempre me deram força para seguir em frente principalmente no final da etapa.

À Inês Matos, Rita Macedo, e Marta Faca por serem as amigas “chatas” que estão sempre presentes no meu dia-a-dia e que me transmitem a maior compreensão e incentivo para nunca desistir de um objetivo.

Quero agradecer à Bárbara Roda que embora tenha aparecido “recentemente”/12 anos atrás na minha vida, tem sido uma pessoa com quem tenho podido contar todos os meus dias na HAYS.

E por último uma palavra de apreço a todos os participantes que contribuíram para a concretização deste estudo.

*“Todos nós somos gênios. Mas se julgarmos um peixe pela sua capacidade de subir uma árvore, ele vai viver toda a vida acreditando que é ignorante.”*

Albert Einstein

## RESUMO

A presente investigação tem como objetivo principal estudar o efeito mediador que os Comportamentos de Cidadania Organizacional possam ter na relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho Percecionado. Para que fosse possível a concretização da mediação foram testadas previamente as seguintes condições do teste de mediação: 1) O Compromisso Afetivo é preditor do Desempenho Percecionado, 2) O Compromisso Afetivo é preditor dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, 3) Os Comportamentos de Cidadania Organizacional são preditores do Desempenho Percecionado. Os resultados desta investigação (N=525) mostraram um efeito de mediação total por parte dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Estes resultados pressupõem portanto, um impacto significativo e positivo do Compromisso Afetivo no Desempenho Percecionado. Comprovou-se ainda o efeito mediador dos Comportamentos de Cidadania Organizacional na relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho.

**Palavras-Chave:** Comportamentos de Cidadania Organizacional, Compromisso Afetivo e Desempenho.

## **ABSTRACT**

The following research aims to study the mediating effect which Organizational Citizenship Behaviors may have on the relationship between the Affective Commitment and Perceived Performance. In order to enable the realization of the mediation in study, previously were tested the following conditions of the mediation test: 1) Affective Commitment is predictor of Perceived Performance, 2) Affective Commitment is predictor of Organizational Citizenship Behaviors, 3) Organizational Citizenship Behaviors are predictors of Perceived Performance. The results of this study (N = 525) demonstrated a full mediation effect by the Organizational Citizenship Behaviors. Therefore these results assume a significant and positive impact of Affective Commitment on Perceived Performance. It was further proven the mediating effect of Organizational Citizenship Behaviors on the relationship between the Affective Commitment and Performance.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behaviors, Affective Commitment and Performance.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	3
<b>Compromisso Organizacional</b> .....	3
<b>Desempenho</b> .....	5
<i>Compromisso Afetivo e Desempenho</i> .....	9
<b>Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)</b> .....	10
<i>Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> .....	13
<i>Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho</i> .....	13
<b>MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	15
<b>MÉTODO</b> .....	16
<b>Delineamento</b> .....	16
<b>Amostra</b> .....	16
<b>Procedimento</b> .....	18
<b>Análise de Resultados</b> .....	18
<b>Instrumentos</b> .....	20
<i>Compromisso Organizacional Afetivo</i> .....	20
<i>Desempenho</i> .....	21
<i>Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> .....	21
<b>RESULTADOS</b> .....	23
<b>Qualidades Métricas: Escala do Compromisso Afetivo</b> .....	23
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i> .....	23
<i>Fiabilidade</i> .....	23
<i>Sensibilidade</i> .....	24
<b>Qualidades Métricas: Escala do Desempenho</b> .....	24
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i> .....	24
<i>Fiabilidade</i> .....	25
<i>Sensibilidade</i> .....	25
<b>Qualidades Métricas: Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional</b> .....	26
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i> .....	26
<i>Fiabilidade</i> .....	27
<i>Sensibilidade</i> .....	28
<b>Efeito das variáveis sócio-demográficas nas variáveis em estudo</b> .....	29
<b>Correlações entre Variáveis</b> .....	30

<b>Teste de Hipótese</b> .....	31
<i>Teste do Efeito Mediador</i> .....	31
<b>DISCUSSÃO E CONCLUSÃO</b> .....	36
<i>Limitações</i> .....	40
<i>Implicações</i> .....	41
<i>Sugestões Futuras</i> .....	41
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	42
<b>ANEXOS</b> .....	47
<b>Anexo A-</b> Questionário .....	47
<b>Anexo B-</b> Análises Descritivas .....	51
<b>Anexo C</b> – Qualidades Métricas da Escala do Compromisso Afetivo .....	53
<i>Análise da Fiabilidade</i> .....	53
<i>Análise da Sensibilidade</i> .....	53
<b>Anexo D</b> – Qualidades Métricas da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional	55
<i>Análise da Fiabilidade</i> .....	55
<i>Análise da Sensibilidade</i> .....	56
<b>Anexo E-</b> Qualidades Métricas da Escala Desempenho .....	58
<i>Análise da Fiabilidade</i> .....	58
<i>Análise da Sensibilidade</i> .....	58
<b>Anexo F-</b> Efeito das variáveis sócio-demográficas nas variáveis em estudo .....	60
<i>Comparações de Médias do Género em relação aos CCO</i> .....	60
<i>Comparações de Médias do Vínculo em relação ao Compromisso Afetivo</i> .....	60
<i>Comparações de Médias da Antiguidade em relação ao Compromisso Afetivo</i> .....	61
<b>Anexo G</b> – Estatística descritiva das variáveis em estudo .....	63
<b>Anexo H</b> – Correlações.....	64
<b>Anexo I</b> – Teste de Mediação .....	65
1º Pressuposto .....	65
2º Pressuposto .....	65
3º Pressuposto .....	66
4º Pressuposto .....	67
<i>Testes de Sobel</i> .....	71

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Caracterização e codificação da variável Idade.....	16
<b>Tabela 2-</b> Caracterização e codificação da variável Género.....	17
<b>Tabela 3 -</b> Caracterização e codificação da variável Habilitações Literárias .....	17
<b>Tabela 4-</b> Caracterização e codificação da variável Antiguidade.....	17
<b>Tabela 5-</b> Caracterização e codificação da variável Vínculo Laboral .....	18
<b>Tabela 6-</b> Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência) ....	19
<b>Tabela 7-</b> Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Compromisso Afetivo .....	23
<b>Tabela 8 -</b> Fiabilidade da escala de Compromisso Afetivo .....	24
<b>Tabela 9-</b> Parâmetros de Normalidade da Escala de Compromisso Afetivo.....	24
<b>Tabela 10 -</b> Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala do Desempenho .	25
<b>Tabela 11 -</b> Fiabilidade da escala do Desempenho.....	25
<b>Tabela 12-</b> Parâmetros de Normalidade para a escala Desempenho .....	26
<b>Tabela 13-</b> Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de CCO.....	27
<b>Tabela 14-</b> Fiabilidade da escala de CCO e respetivas dimensões.....	28
<b>Tabela 15 -</b> Parâmetros de Normalidade para a escala de CCO e suas dimensões .....	28
<b>Tabela 16 -</b> Teste T para a Variável Género.....	29
<b>Tabela 17-</b> ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Antiguidade...	29
<b>Tabela 18 -</b> Teste T para a Vínculo Laboral .....	30
<b>Tabela 19 -</b> Matriz de Correlações de Pearson, Médias e Desvio Padrão .....	30
<b>Tabela 20 -</b> Descrição do Teste de Mediação .....	32
<b>Tabela 21 -</b> Resultados da Regressão Linear Múltipla .....	32
<b>Tabela 22 -</b> Resultados da Regressão Linear Múltipla para Altruísmo .....	33
<b>Tabela 23 -</b> Resultados da Regressão Linear Múltipla para Conscienciosidade .....	34
<b>Tabela 24 -</b> Resultados da Regressão Linear Múltipla para Virtude Cívica .....	34

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Diferenças individuais entre o desempenho contextual e o desempenho da tarefa. .....	8
<b>Figura 2-</b> O sistema de desempenho Humano.....	9
<b>Figura 3 -</b> Modelo de Investigação.....	15
<b>Figura 4 -</b> Modelo a Um Fator da escala de Compromisso Afetivo.....	23
<b>Figura 5 -</b> Modelo a Um Fator da escala do Desempenho .....	25
<b>Figura 6 -</b> Modelo a Três Fatores da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	27

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Escala do Compromisso Afetivo .....	20
<b>Quadro 2</b> - Escala do Desempenho .....	21
<b>Quadro 3</b> - Dimensão Altruísmo dos CCO .....	21
<b>Quadro 4</b> - Dimensão Conscienciosidade dos CCO.....	22
<b>Quadro 5</b> - Dimensão Virtude Cívica dos CCO.....	22

## INTRODUÇÃO

Após vários e longos anos vividos desde a chegada da famosa crise na zona Euro, que os cofres dos países membros sofreram um arrombo de tal maneira avassalador, que tudo aquilo que outrora dávamos e tínhamos de alguma forma como certo e seguro, acabara por se tornar incerto, com especial destaque para os períodos experienciados nas organizações.

Ainda assim há quem afirme que o pior já passou e que a ponta do icebergue já se encontra à vista para as tão sofridas e lesadas organizações, como todos nós pudemos e podemos comprovar ainda diariamente com o bombardeamento de notícias tóxicas da economia e mercado laboral na imprensa nacional e internacional. Seja como for, todas as experiências, boas ou más, devem ser tomadas como processos de aprendizagem e evolução, sendo que para as organizações estes foram, sem dúvida alguma, períodos de grandes desafios e aprendizagem tendo em conta a recessão que se fez sentir bem como os cortes radicais nos números de recursos humanos. Períodos estes que trouxeram à superfície práticas e valores organizacionais até então um pouco adormecidos por falta de necessidade ou, por outras palavras, por abundância de recursos.

Pois bem, as eras douradas há muito que já lá vão e ao depararem-se diariamente com a desertificação dos seus quadros, os diretores e gestores de RH das organizações começaram a dar gradualmente maior relevância a variáveis como o Compromisso Organizacional, o Desempenho e os Comportamentos de Cidadania Organizacional entre muitas outras que afetam diretamente os resultados organizacionais.

O que se pretende nos dias que correm, é ultrapassar portanto o mero vínculo burocrático laboral entre colaborador e organização e entrar na atmosfera do compromisso organizacional afetivo onde o colaborador desenvolve segundo Allen e Meyer (1990), um sentimento psicológico de desejo para com a organização, potenciando por sua vez melhores índices de desempenho na organização e conseqüentemente melhores resultados para a mesma. Por outro lado, propiciando um ambiente para a criação de um Compromisso Afetivo entre colaborador e organização, irá igualmente gerar uma maior probabilidade do aparecimento dos Papéis Extra-Papel aqui designados por Comportamentos de Cidadania Organizacional, que por sua vez irão afetar igualmente o Desempenho dos indivíduos e posteriormente os resultados da Organização.

São portanto essas mesmo as variáveis sobre as quais nos iremos debruçar de modo a identificar a sua interação demonstrando evidências adicionais sobre a relação triangular entre o Compromisso Organizacional Afetivo e o Desempenho e a mediação dos Comportamentos de Cidadania nas respectivas variáveis.

Para tal será previamente feita uma breve revisão de literatura de como as reações das organizações às pressões económicas têm levado a uma crescente importância dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Compromisso Organizacional

Cada vez mais as organizações inserem-se num contexto de permanente transformação, onde as mudanças que se fazem sentir têm impactos sobre o ambiente de trabalho e nas relações entre os indivíduos e as organizações. Logo, o objetivo das organizações é procurar indivíduos que estejam comprometidos com a mesma. (Simon & Coltre, 2012).

É notório que a expressão “Organizational Commitment” não é consensual na sua tradução para português, constatando assim que alguns autores como Rego, Souto e Pina e Cunha (2007) designam a expressão como empenhamento organizacional enquanto Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) utilizam a expressão de comprometimento organizacional e Carochinho (2007) utiliza compromisso organizacional. Para o presente estudo será adotado a designação de Compromisso Organizacional.

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), o compromisso organizacional é identificado como o grau em que o indivíduo se identifica com a organização. Para Meyer e Allen (1991), é caracterizado por um estado psicológico entre a relação do indivíduo com a organização reduzindo assim a probabilidade de abandoná-la, outra definição possível é a de Bagraim (cit. por Buitendach & Witte, 2005), onde o compromisso afetivo é visto como uma ligação psicológica estabelecida entre os indivíduos e a organização. Através das definições mencionadas, é possível verificar o aspeto consensual entre elas, pois todas acentuam a vinculação do indivíduo à organização.

Mowday e colaboradores (1982), mencionam ainda no seu estudo que, o comportamento organizacional vai mais além da relação existente entre o colaborador e a organização, existindo uma relação ativa em que os trabalhadores pretendem contribuir para o bem-estar da organização.

Ao falarmos do compromisso organizacional é necessário ter em conta duas principais abordagens existentes: Atitudinal e a Comportamental (Mowday *et al.*, 1982).

- Atitudinal – assenta sobre os indivíduos considerarem que os seus valores e objetivos vão ao encontro dos objetivos da organização em que estão inseridos.

- Comportamental – baseia-se no relacionamento dos indivíduos com a organização no que diz respeito aos atos/comportamentos, afirmando que as atitudes são um fruto dos comportamentos.

Inicialmente, o compromisso organizacional foi abordado como um constructo unidimensional por Mowday e colaboradores (1982), no entanto posteriormente Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1997) nos seus estudos indicam a sua multidimensionalidade, à qual, a complementaridade das duas abordagens acima referidas foram integrantes e cruciais no desenvolvimento do modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991). Neste sentido fazem parte deste modelo três tipos de compromisso (afetivo, calculativo e normativo).

O Compromisso Afetivo demonstra a ligação de carácter emocional entre o colaborador e a organização; os colaboradores que se guiam por este compromisso permanecem na organização pois o seu estado psicológico é o de “*querer/desejo*” (Allen & Meyer, 1990). Este compromisso, segundo Meyer e Allen (1991), desenvolve-se através de experiências que o trabalhador passa dentro da organização, permitindo assim que este se sinta confortável na organização e competente ao desempenhar a sua função.

O Compromisso Normativo está relacionado com a forte ligação dos indivíduos com a organização, refletindo um sentimento de obrigação sentido pelos colaboradores e dever moral para com a organização, sentem que *devem* permanecer na organização. (Nascimento *et al.*, 2008).

Por fim, o Compromisso Calculativo é baseado nos custos que são associados se o indivíduo abandonar a organização, ou seja, os colaboradores permanecem na organização tendo em conta a obtenção de benefícios pessoais, neste caso têm a *necessidade* de permanecer. (Nascimento *et al.*, 2008).

A presente investigação vai incidir sobre o compromisso afetivo, devido ao fato desta componente influenciar maioritariamente os comportamentos benéficos para a organização (eg. Desempenho, assiduidade, permanência na organização e comportamentos de cidadania), ou seja, através da ligação afetiva do indivíduo com a organização, vai derivar uma série de comportamentos e atitudes positivas (Simon & Coltre, 2012).

Segundo Rego e Souto (2004), os colaboradores que estão mais comprometidos afetivamente possuem maior tendência a contribuir mais vigorosamente para a organização

por se sentirem motivados, levando a um menor turnover, menor taxa de absentismo, desempenho mais elevado e comportamentos superiores de cidadania organizacional.

As consequências positivas do compromisso organizacional ao nível do desempenho, e dos comportamentos de cidadania, podem ser facilmente relacionados com o compromisso de natureza afetiva, já que o desejo de permanecer na organização pode-se refletir num esforço acrescido para demonstrar valor acrescentado, assim como pela vontade de ter um papel ativo e efetivo em melhorar a organização, fazendo maiores investimentos e até mesmo sacrifícios a diversos níveis (Riketta, 2002).

## **Desempenho**

O Desempenho é considerado uma dimensão chave tanto para a Psicologia Organizacional como para a Gestão de Pessoas (Bendassolli, 2011).

Ao longo do tempo este tema tem sido estudado como uma variável com a qual o indivíduo se compromete em contribuir para a realização dos objetivos da organização em que está inserido (Motowidlo, Borman & Schimt, 1997).

É de salientar que o desempenho não só tem impacto ao nível prático como também a nível académico. Do ponto de vista prático, este é um dos principais inputs que cria valor para os indivíduos e para a organização, no que respeita à vertente académica esta variável é inserida numa categoria comportamental integrando no mesmo processo de ação várias dimensões psicossociais, tais como a dimensão individual (habilidades, competências, afetos, entre outras) a interpessoal e a situacional (Bendassoli, 2011).

Segundo Motowidlo (2003), este constructo pode ainda ser definido como “o valor esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo” (p.39), devendo ser considerados os comportamentos produtivos (de valor positivo) e os comportamentos contraproducentes (de valor negativo), por outras palavras, o desempenho é considerado uma ação à qual o indivíduo realiza, contribuindo assim para o alcance dos objetivos organizacionais (Bendassolli, 2011).

São vários os autores que se debruçaram sobre como as pessoas avaliam o desempenho dos outros dentro da organização, mas este estudo vem incidir essencialmente na maneira como os indivíduos avaliam a sua própria performance e de que maneira a mesma contribui para o

desempenho global da organização, uma vez que segundo Bandura (1991); Eden e Kinnar (1991); Lee e Bobko (1994); Riggs e Knight (1994) estas auto-avaliações do desempenho constituem uma parte integral dos julgamentos da auto-eficácia e auto-regulação.

Na literatura de Jourden e Heath (1996), é sugerida a importância de compreender o método como os colaboradores processam estas auto-avaliações do desempenho, já que por norma as pessoas padecem de feedback exterior em relação ao seu desempenho real nas organizações.

Dado este fenómeno de falta de feedback por parte das organizações, são então as percepções que os indivíduos formam face ao seu desempenho passado que vão determinar, segundo Greenwald (1980) as tarefas cujas pessoas irão desempenhar dentro da organização, o esforço que irão dedicar a essas mesmas tarefas (Felson, 1984), a vontade de persistir perante os momentos e condições mais difíceis (McFarlin & Blascovich, 1981) e conseqüentemente a sua capacidade de diagnosticar e reparar eventuais falhas e erros detetadas durante o desempenho (Bandura, 1986). Tendo isto em conta percebe-se então o porquê do desempenho percecionado ganhar especial destaque dentro das organizações mesmo quando existe feedback.

Por outro lado, Motowidlo e colaboradores (1997), demonstram no seu estudo as diferenças entre comportamento, desempenho e resultados. Para eles comportamento é uma ação dos indivíduos durante uma determinada tarefa, o desempenho é um comportamento com uma componente avaliativa (positiva ou negativa) de acordo com a eficiência dos indivíduos ou da organização e os resultados são estados dos indivíduos que podem ser alterados de acordo com o desempenho obtido, por sua vez podem prejudicar ou contribuir os objetivos da organização.

O desempenho ao ser definido como um comportamento é necessário ter em conta e de acordo com Bendassolli (2011), duas implicações existentes. A primeira assenta no facto em que existem desigualdades com outros termos nomeadamente resultados e eficiência. A eficiência refere-se à avaliação que é feita através do resultado do desempenho, e o resultado é considerado uma consequência do desempenho, observadas através dos estados ou condições de pessoas que foram modificados pelo desempenho e que por sua vez contribuem para o alcance dos objetivos delineados na organização.

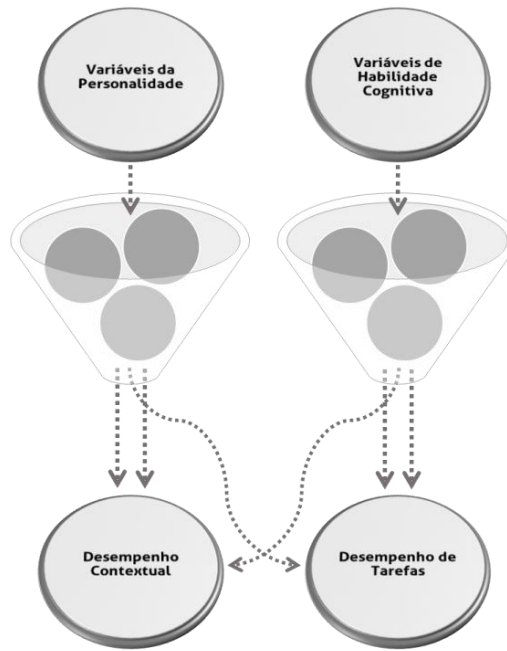
Através de Bendassolli (2011) é possível afirmar que os resultados são afetados por vários fatores, tais como, crises globais, pedido dos consumidores ou até modificações ao nível tecnológico, ao invés do desempenho que é regulado por aspetos psicossociais, cognitivos e afetivos.

A segunda implicação baseia-se na necessidade de se determinar metas, tarefas e objetivos relevantes da organização, isto para que os indivíduos saibam quais os comportamentos mais pertinentes a serem desenvolvidos e avaliados dentro da organização (Bendassolli, 2011).

Para além destas duas implicações é necessário distinguir as duas meta-dimensões do desempenho mencionadas por Motowidlo (2003), o *desempenho de tarefa* que está ligado à descrição formal da função, ou seja, diz respeito aos comportamentos com valor para a organização sendo de alguma forma estabelecidos pela mesma, e o *desempenho contextual*, que diz respeito aos comportamentos que contribuem para a eficácia da organização, têm valor para a mesma mas não são determinados, ou seja, fazem parte da atitude positiva dos colaboradores face à organização. Segundo este autor o desempenho contextual poderá ocorrer de 3 formas:

- Apoio Pessoal – É observado nos comportamentos em relação/dirigidos ao outro; no apoio emocional quando necessário, ajudando os colegas com sugestões, cooperação, colocando os objetivos da equipa acima dos seus próprios objetivos, manifestando assim bom senso nas relações com os outros.
- Apoio Organizacional – Expressado em ações como a representação favorável da organização, apoiando os objetivos e missão, cumprindo regras e procedimentos e mostrando lealdade.
- Iniciativa Consciososa – Manifestada no esforço adicional para com a organização mesmo em condições adversas; tomar iniciativa para cumprir os objetivos mesmo que não faça parte da sua obrigação e encontrar trabalho adicional após as suas obrigações estarem cumpridas.

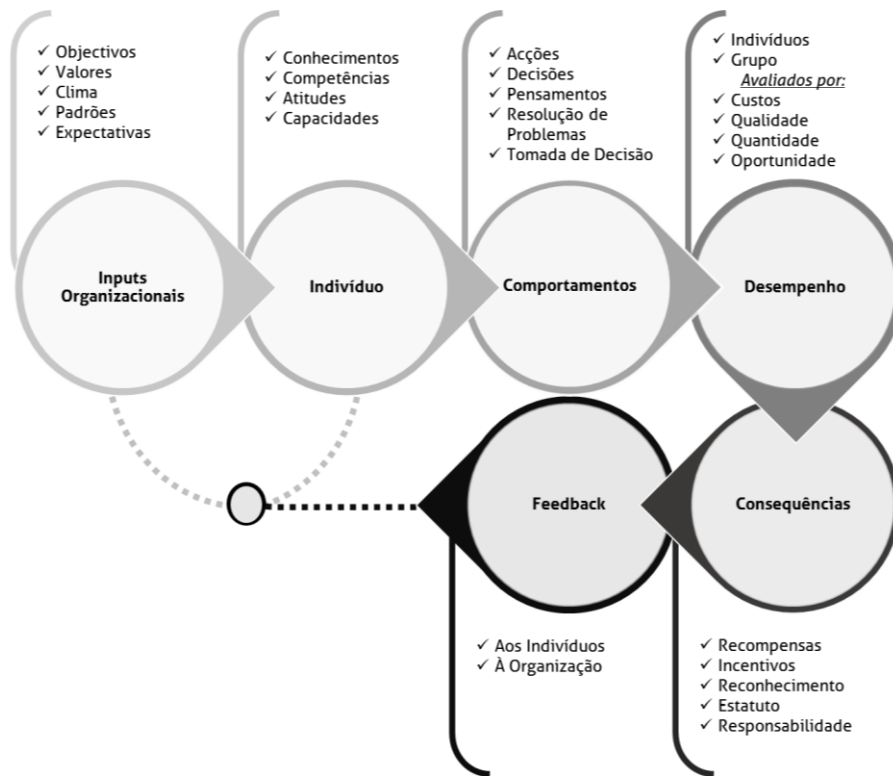
De acordo com Motowidlo e colaboradores (1997), estas duas categorias do desempenho incluem duas variáveis básicas: habilidade cognitiva e personalidade (Figura 1). Para o desempenho da tarefa a habilidade cognitiva é vista como melhor preditor, enquanto que a personalidade (extroversão, conscienciosidade e agradabilidade) são pressupostos mais adequados para o desempenho contextual.



**Figura 1-** Diferenças individuais entre o desempenho contextual e o desempenho da tarefa. Fonte: Motowidlo e colaboradores, 1997

Apesar de se verificar um maior efeito da habilidade cognitiva sobre o desempenho da tarefa, a teoria também prevê que esta habilidade tem algum efeito sobre o desempenho contextual. Por outro lado, também a personalidade vai-se manifestar no desempenho contextual (Motowidlo *et al.*, 1997).

Como se pode verificar, a questão do desempenho tem alguma complexidade, tornando-se clara que o indivíduo é afetado por inúmeros fatores externos (Fuller & Farrington, 2001). A figura 2 mostra um sistema em que os inputs organizacionais, o indivíduo e os seus comportamentos levam a um desempenho, consequências e feedback, os quais voltam a entrar no sistema como num ciclo vicioso para a organização e para as pessoas que a constituem. Além disto, todos os componentes que integram este sistema estão inseridos num dado ambiente, que também vai afetar o desempenho organizacional.



**Figura 2-** O sistema de desempenho Humano. Fonte: Rummler e Brache, 1995.

### *Compromisso Afetivo e Desempenho*

Através de Meyer, Allen e Smith (1993), é possível afirmar que entre estas duas variáveis não só existe uma relação positiva, mas também que o Compromisso Afetivo é um preditor do desempenho.

A literatura explica esta relação, na medida em que os indivíduos que estão comprometido afetivamente com a organização são caracterizados consequentemente por um elevado nível de envolvimento e dedicação com a mesma, contribuindo por sua vez, com um impacto positivo no seu desempenho (Meyer, Paunonen, Gellately, Goffi & Jackson, 1989).

Também Leong (1994), vem reforçar igualmente a ideia de que os indivíduos mais comprometidos com os objetivos da organização, são os que demonstram melhores níveis de desempenho.

## **Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)**

Relativamente ao constructo Comportamentos de Cidadania Organizacional, existe já uma considerável multiplicidade de investigações.

Inicialmente foi ilustrado por Katz em 1964 (cit. por Coyle-Shapiro, Kessler & Purcell, 2004) e rapidamente surgiram vários estudos sobre este conceito, sendo que o processo de conceptualização dos Comportamentos de Cidadania Organizacional foi despoletado segundo a literatura com base nos trabalhos de Barnard (cit. por Morrison, 1994), com destaque especial sobre a vontade de cooperar dos colaboradores e a vontade que os mesmos têm em ultrapassar os requisitos indispensáveis das suas funções na dinâmica e funcionamento das organizações em que estão inseridos (Morrison, 1994).

O conceito dos Comportamentos de Cidadania Organizacional tem vindo a ser explorado por vários autores ao longo do tempo.

Através dos estudos de Bateman e Organ (cit. por Lo & Ramayah, 2009), estes comportamentos dizem respeito às contribuições voluntárias e individuais dos colaboradores de uma organização, que não são nem requeridas formalmente nos seus respetivos papéis nem por outro lado recompensados pela organização, apesar de serem benéficos e muitas vezes imprescindíveis para a eficiência e eficácia da mesma.

Com a pesada redução nos quadros das organizações que se faz sentir atualmente, este tema dos Comportamentos de Cidadania Organizacional ganha um maior destaque para além dos departamentos de recursos humanos. De facto a partir do momento em que entramos na esfera dos Comportamentos de Cidadania Organizacional são algumas as designações que surgem na literatura de acordo com Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000), tais como: Comportamento Organizacional Pró-social (Brief & Motowildo, 1986), Comportamento Organizacional Cívico (Graham, 1991), Espontaneidade Organizacional (George & Jones, 1997) e Desempenho Contextual (Borman e Motowildo, 1993).

De facto, a literatura é também consensual neste aspeto, confirmando mesmo que as organizações precisam de colaboradores que estejam predispostos a exceder as suas funções formais na organização (Barnard; Katz; Katz & Kahn, cit. por Morrison, 1994).

Estas definições referem-se aos atos de cooperação com os colegas, sendo voluntários e espontâneos indo para além das suas tarefas quotidianas.

No entanto, ao aprofundar este tema alguns estudos demonstram que existe uma fronteira que distingue os comportamentos de papéis extraordinários dos comportamentos de papel. Segundo Morrison (1994) esta fronteira apresenta-se ténue variando de indivíduo para indivíduo, enquanto que para autores como Niehoff e Moorman; Organ; O'Reilly e Chatman; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, e Fetter (cit. por Morrison, 1994), afirmam que esta fronteira é clara e que os Comportamentos de Cidadania Organizacional são idênticos para todos os colaboradores.

Os comportamentos que podem ser observados dentro da organização dividem-se então em duas categorias:

- Comportamentos Papel: Comportamentos esperados como parte do desempenho de determinado papel;
- Comportamentos Extra-Papel: Comportamentos que ultrapassam expectativa de determinado papel, beneficiando o outro, resultando assim da decisão do indivíduo em executá-lo (não podendo ser punida).

Ainda que não seja uma tarefa fácil a distinção de papéis nem para o empregado nem para o empregador, segundo Morrison (1994) a mesma deve-se apoiar em duas premissas cruciais:

1. A primeira consiste no facto de que dois indivíduos com a mesma função numa determinada organização irão sempre diferir nas suas respetivas interpretações e definições das tarefas que lhes são afetas. Por outras palavras os tais papéis extraordinários não serão muito provavelmente vistos da mesma maneira por ambos, sendo igualmente transversal o mesmo efeito para diferentes níveis hierárquicos dentro da mesma organização
2. Por outro lado este autor suporta ainda a sua pesquisa no facto de que aquando interpretados como papéis respeitantes à função, o empregado tendencialmente irá executar muito mais facilmente essa tarefa contrariamente àqueles que a interpretem como um papel extraordinário.

No entanto segundo Katz, Organ e Puffer (cit. por Morrison, 1994), as atividades regulares ou respeitantes a um determinado cargo são mais prováveis de estarem correlacionadas com uma recompensa e/ou sanção extrínseca, enquanto o papéis extras na organização padecem de recompensas e/ou sanções da organização.

Desta feita, é portanto de esperar que a motivação para o desempenho de tarefas não-extraordinárias seja maior comparativamente a tarefas extraordinárias. Assim sendo o índice dos Comportamentos de Cidadania Organizacional numa determinada organização segundo Katz e colaboradores (cit. por Morrison, 1994) vai diferir pelo facto dos incentivos associados às atividades extraordinárias serem mais fracos e inesperados aquando comparados com os das atividades normais da sua função.

Ao considerar a definição dos vários autores sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, todos eles referem-se a comportamentos voluntários e espontâneos que se estendem para além dos deveres dos colaboradores nas suas tarefas normais, ou seja, descrevem ações em que os mesmos estão dispostos a ir mais além em relação às exigências da sua função.

É ainda importante, referir que os Comportamentos de Cidadania Organizacional são um constructo multidimensional, existindo estudos que o revelam.

De acordo com Podsakoff e colaboradores (2000), são identificadas as seguintes dimensões dos comportamentos de cidadania:

- ✓ *Altruísmo* | Uma dimensão importante identificada por todos os investigadores que trabalharam nesta área. Esta dimensão dos Comportamentos de Cidadania Organizacional consiste em voluntariamente ajudar/apoiar um colaborador, prestando assistência a um colega que apresenta problemas para completar a sua tarefa.
- ✓ *Desportivismo* | Esta dimensão contrariamente à anterior recebeu muito menos atenção por parte da literatura. Foi definida como sendo a boa vontade de tolerar face a inconveniências inevitáveis e imposições do trabalho sem reclamar.
- ✓ *Lealdade para com a Organização* | Tal como o próprio nome desta dimensão o sugere, lealdade para com a Organização não é nada mais, nada menos do que promover uma determinada organização a terceiros defendendo e protegendo a mesma contra ameaças externas e permanecendo leal mesmo aquando cenários adversos.
- ✓ *Organizational Compliance* | Correndo o risco de não encontrar uma tradução perfeita, de acordo com Podsakoff e colaboradores (2000) esta dimensão assume então uma força especial dentro das organizações onde os colaboradores seguem meticolosamente as regras e procedimentos da mesma independentemente de existir ou não monitorização.
- ✓ *Iniciativa Individual* | Apresentar sugestões mesmo quando não solicitadas, tal como, adotar comportamentos que privilegiam a criatividade e inovação e também aceitar com entusiasmo e persistência as atividades de natureza extraordinária.

- ✓ *Virtude Cívica* | Esta dimensão representa a partilha de informação e novas ideias com os outros; preocupar-se com os interesses da organização, participando direta ou indiretamente na gestão da organização
- ✓ *Desenvolvimento Pessoal* | O colaborador procura proactivamente melhorar-se e instruir-se enquanto elemento pertencente à sua respetiva organização, com o objetivo de acrescentar mais valor no desempenho e desenvolvimento da mesma.
- ✓ *Conscienciosidade* | Traduz-se nos comportamentos que vão mais além dos requisitos mínimos relativamente à organização, falando assim de assiduidade, obediência e pausas.

### *Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional*

Dyne e Ang (cit. por Rifai, 2005) provam a existência de uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo e os Comportamentos de Cidadania, a partir do momento em que se verifica a criação de um elo afetivo entre o indivíduo e a organização.

Tendo em conta que o Compromisso Afetivo é influenciado pela perceção que os indivíduos têm sobre a maneira como são apoiados dentro da organização, quando os indivíduos sentem que lhes é dado suporte, maior será a probabilidade de se verificar um comportamento que excede os requisitos mínimos para além do seu “papel” na organização (Organ, 1988).

Para Meyer, Herscovitch e Topolnytsky (2002), entre todas as formas de compromisso previamente identificadas, o Compromisso Afetivo foi sem dúvida reconhecido como tendo uma forte ligação com os Comportamentos de Cidadania e com o Desempenho. Reforça ainda que, esta é uma dimensão forte para explicar a motivação por detrás de comportamentos voluntários de interajuda ou outras dimensões incluídas nos Comportamentos de Cidadania.

### *Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho*

Apesar da vasta literatura existente a respeito dos Comportamentos de Cidadania, é ainda reduzida a pesquisa empírica sobre de que maneira é que esta variável afeta o Desempenho dos indivíduos nas organizações (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997).

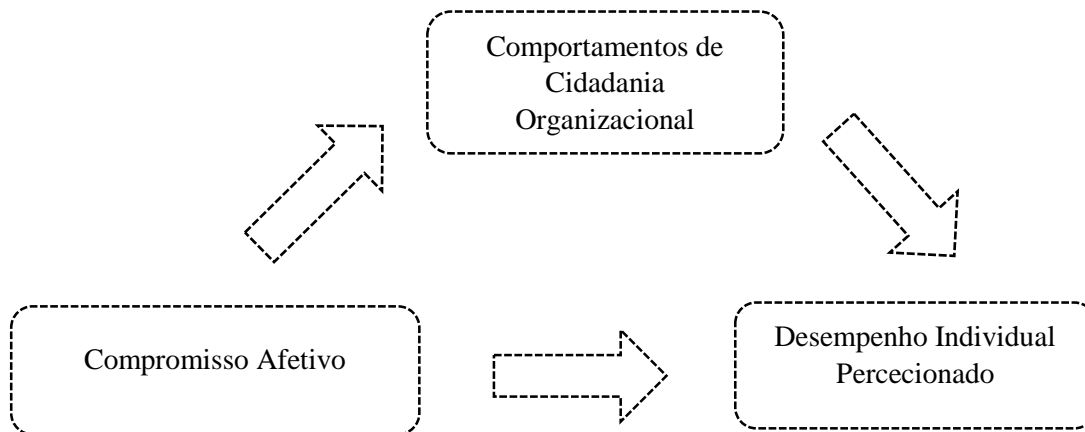
Ainda assim, é possível identificar uma relação positiva dos Comportamentos de Cidadania no Desempenho segundo Karambayya (cit. por Podsakoff *et al.*, 1997), identificando então que, os indivíduos que demonstravam níveis mais elevados de Comportamentos de Cidadania eram os que manifestavam maiores níveis de Desempenho.

Podsakoff e colaboradores (1997), na sua investigação demonstra também que, os Comportamentos de Cidadania afetam positivamente os níveis de desempenho dos indivíduos na organização. Nos seus resultados, é observável que o desportivismo e a interajuda estão positivamente relacionadas com o desempenho, ao invés da virtude cívica que está negativamente relacionada entre estas duas variáveis (Podsakoff *et al.*, 1997).

Mais tarde, em 2011, Khazaei, Khalkahli e Eslami, comprovam uma forte relação em todas as dimensões do Comportamentos de Cidadania em relação ao Desempenho. Entre todas as dimensões, destacaram ainda a conscienciosidade e o altruísmo como dimensões mais importantes nesta relação, e a generosidade ocupando um lugar menos importante.

## MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O enquadramento anteriormente descrito vem suportar a pertinência de se promover o estudo da relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho Individual Percecionado e averiguar se os Comportamentos de Cidadania Organizacional exercem um efeito mediador.



**Figura 3** - Modelo de Investigação

O modelo em causa traduz-se na única Hipótese deste estudo:

*Os Comportamentos de Cidadania Organizacional têm um efeito mediador na relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho Individual Percecionado.*

## MÉTODO

### Delineamento

A presente investigação é considerada de carácter quantitativo, ou seja, é constituída por “variáveis cuja escala de medida permite a ordenação e quantificação de diferenças entre elas” (Marôco, 2010, p. 27). É também um estudo correlacional e transversal; na medida em que tem por objetivo explorar as relações existentes entre as Compromisso Afetivo, os Comportamentos de Cidadania e o Desempenho, sendo que um estudo correlacional é caracterizado pela inexistência da manipulação das variáveis por parte dos autores, bem como pela recolha das variáveis no mesmo momento temporal (Bryman & Cramer, 2003).

### Amostra

Colaboraram, de forma voluntária, neste estudo 525 participantes, sendo todos eles considerados para as análises estatísticas por reunirem as condições à participação neste estudo, isto é, estarem a trabalhar no momento em organizações sediadas no território português. Foram considerados dois processos de amostragem através do qual possibilitaram-nos a obtenção de uma amostra heterogénea, pois foram incluídos participantes que trabalham em diversas organizações dos setores público e privado, com variados cargos e com diferentes tipos de contrato de trabalho.

Os participantes têm idades compreendidas entre 19 e 63 anos. A maioria dos colaboradores situam-se entre os 30 e 39 anos (38.1%).

**Tabela 1-** Caracterização e codificação da variável Idade

		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Idade</b>	Igual ou inferior a 29 anos (1)	85	16.2%
	De 30 a 39 anos (2)	200	38.1%
	De 40 a 49 anos (3)	135	25.7%
	Mais de 50 anos (4)	105	20.0%

Quanto ao gênero, 34.3% dos participantes pertencem ao gênero masculino e 67.7% ao gênero feminino.

**Tabela 2-** Caracterização e codificação da variável Gênero

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Gênero</b>	Masculino (0)	180	34.3%
	Feminino (1)	345	67.7%

Verifica-se que a maior parte dos participantes possuem o grau de licenciatura ou superior (55.6%).

**Tabela 3 -** Caracterização e codificação da variável Habilitações Literárias

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Habilitações Literárias</b>	Igual ou inferior ao 12º ano (1)	150	28.6%
	Frequência Universitária (2)	83	15.8%
	Licenciatura ou superior (3)	292	55.6%

Quanto à antiguidade, 47.4% dos participantes permanecem entre 1 a 10 anos na organização

**Tabela 4-** Caracterização e codificação da variável Antiguidade

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Antiguidade</b>	Menos de 1 ano (1)	31	5.9%
	De 1 a 10 anos (2)	249	47.4%
	De 11 a 20 anos (3)	138	26.3%
	De 21 a 30 anos (4)	77	14.7%
	Mais de 30 anos (5)	30	5.7%

Relativamente ao vínculo laboral, 75.4% possuem um contrato de trabalho sem termo (efetivo) e 12.8% um contrato a termo certo.

**Tabela 5-** Caracterização e codificação da variável Vínculo Laboral

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Vínculo Laboral</b>	Sem termo (1)	396	75.4%
	A termo certo (2)	129	24.6%

## **Procedimento**

Os participantes do estudo foram selecionados a partir da população portuguesa, tendo a recolha de dados decorrido através da divulgação de um questionário, de Dezembro de 2012 até meados do mês de Janeiro de 2013.

O processo de amostragem utilizada poderá ser caracterizada como não probabilística, por conveniência, uma vez que numa primeira fase os questionários foram divulgados a participantes que de alguma forma se encontravam acessíveis e próximos aos investigadores, e de tipo snowball, sendo que foram selecionados participantes com potencial para a divulgação efetiva dos questionários, dadas as suas redes de contactos com o objetivo da amostra aumentar significativamente (Marôco, 2011).

O questionário (Anexo A) foi colocado online na plataforma Google Docs. Este continha uma breve explicação do estudo em questão.

Nas instruções, foi referida a confidencialidade dos dados e a garantia de anonimato.

## **Análise de Resultados**

Para averiguar a estrutura fatorial das escalas utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória, através do programa AMOS for Windows, de forma a obter uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança robusta para cada um dos instrumentos.

Utilizaram-se, ainda, os dados amostrais de modo a verificar os modelos teóricos de cada variável em estudo, testando-se o seu ajustamento segundo uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993). Procurou-se verificar os resultados obtidos para o qui-quadrado ( $\chi^2$ ); para o normed fit index (NFI); para o goodness-of-fit index (GFI); para o comparative fit index (CFI) e para o root mean square error of approximation (RMSEA).

**Tabela 6- Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)**

Índices de Ajustamento	Critérios	Nível de adequação	Mensuração
$\chi^2/df$ Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	$\leq 5.00$	Excelente	Avalia a magnitude discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
NFI <i>Normed Fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. Apresenta a desvantagem de ser afetado pelo tamanho da amostra (Bentler, 1990).
GFI <i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).
RMSEA <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	$<.08$ $<.05$	Satisfatório Excelente	Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998)

As restantes análises, nomeadamente das qualidades métricas dos instrumentos utilizados foram realizadas utilizando-se o SPSS 20 for Windows.

Foram analisadas a sensibilidade e normalidade tendo-se calculado as diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição, para as escalas utilizadas (Compromisso Afetivo, Desempenho e Comportamentos de Cidadania) e respetivos itens.

O indicador da normalidade da distribuição utilizado neste estudo foi o de Kolmogorov-Smirnov (K-S), que nos permite aceitar a hipótese da normalidade, se o nível de significância K-S for superior a .05. Caso a normalidade não seja confirmada deverá proceder-se à confirmação dos parâmetros de assimetria e achatamento, que de acordo com Kline (1998), se em valor absoluto forem inferiores a 3 e a 7, respetivamente, nas análises de modelos lineares, tal não será problemático. Relativamente aos itens, estes não deverão ter a mediana encostada a nenhum dos extremos (Kline, 1998) e deverão ser apresentadas respostas em todos os pontos.

No que respeita à fiabilidade, esta foi verificada através do cálculo do Alpha de Cronbach, representativo da consistência interna das escalas. Este coeficiente varia entre 0 e 1 e não assume valores negativos, pelo que o seu valor de referência para uma boa consistência interna ou fiabilidade deverá ser igual ou superior a .70. A importância do Alpha de Cronbach

deve-se à avaliação que este coeficiente faz entre a razão e a variância de cada item com a totalidade da escala (Hill & Hill, 2002).

Foram também efetuadas comparações entre as médias dos grupos que constituem as variáveis demográficas, em relação aos Comportamentos de Cidadania, Desempenho e Compromisso Afetivo recorrendo-se ao teste T-Student para as variáveis demográficas dicotômicas e à ANOVA One Way para as variáveis demográficas constituídas por três ou mais grupos.

Por fim testou-se o efeito de mediação com um modelo de regressão linear múltipla e teste de Sobel.

## **Instrumentos**

### *Compromisso Organizacional Afetivo*

A escala do Compromisso Organizacional foi desenvolvida por Meyer e Allen (1997) sendo esta composta por 19 itens, classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7).

A escala está dividida em três dimensões, Compromisso Afetivo, Compromisso Calculativo e Compromisso Normativo, tal como foi anteriormente referido só será utilizado neste estudo apenas a dimensão de Compromisso Afetivo. A escala reflete um maior Compromisso Afetivo do participante para com a organização onde trabalha quanto maior for a pontuação obtida na escala.

Foram ainda invertidos os itens 3, 4 e 6 por estarem formulados de forma negativa.

### **Quadro 1 - Escala do Compromisso Afetivo**

- 
1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
  2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem os meus.
  3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.
  4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.
  5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
  6. Não sinto um forte sentido de pertença á minha organização.
-

## *Desempenho*

A Percepção de Desempenho foi medida através de uma adaptação da escala *Self-Rated Performance* elaborada por Williams e Anderson (1991), versão reduzida tendo como objetivo a aferição das percepções dos colaboradores acerca do seu desempenho, e composta por 4 itens, que foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5), sendo todos elaborados na positiva.

### **Quadro 2 - Escala do Desempenho**

- 
1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.
  2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.
  3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.
  4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.
- 

## *Comportamentos de Cidadania Organizacional*

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional foram medidos por um instrumento baseado na escala de Morrison (1994), com 9 itens, sendo estes classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

A escala utilizada nesta investigação é uma adaptação da escala elaborada por Morrison (1994), composta por, Virtude Cívica com um *Alpha* de *Cronbach* de .70 (M=.43, SD=.37); Conscienciosidade com um *Alpha* de *Cronbach* de .60 (M=.78; SD=.23) e Altruísmo com um *Alpha* de *Cronbach* de .77 (M=.65; SD=.28).

Nesta investigação a escala é composta por 9 itens e apenas 3 dimensões:

- Altruísmo, à qual correspondem os itens 1, 3 e 9. Pretende-se saber se um colaborador presta voluntariamente assistência a um colega ou à organização quando é necessário.

### **Quadro 3 - Dimensão Altruísmo dos CCO**

- 
1. Ajudo os outros colegas quando estes estão sobrecarregados com trabalho.
  3. Voluntario-me para realizar algumas tarefas dentro da empresa.
  9. Ajudo os colegas novos na organização.
-

- Conscienciosidade, à qual pertencem os itens 2, 6 e 8. O objetivo é perceber a dedicação do colaborador ao trabalho e se mostra voluntariamente disponibilidade para realizar outros trabalhos além das suas funções.

**Quadro 4 - Dimensão Conscienciosidade dos CCO**

- 
- 
- 2. Sou pontual todos os dias.
  - 6. Não perco demasiado tempo com conversas não relacionadas com o trabalho.
  - 8. Não faço intervalos demasiado grandes.
- 

- Virtude Cívica, à qual correspondem os itens 4, 5 e 7. Quer-se saber qual a participação dos colaboradores na vida da organização, como a participação em reuniões não obrigatórias e ainda se acompanham as mudanças na organização.

**Quadro 5 - Dimensão Virtude Cívica dos CCO**

- 
- 
- 4. Ajudo a organizar encontros de convívio entre colegas.
  - 5. Participo em tarefas voluntárias.
  - 7. Participo em encontros voluntários.
-

## RESULTADOS

### Qualidades Métricas: Escala do Compromisso Afetivo

#### Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória para um modelo a Um Fator revelou índices de ajustamento adequados ( $\chi^2/gf \leq 5.00$ ; GFI > .90; NFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08).

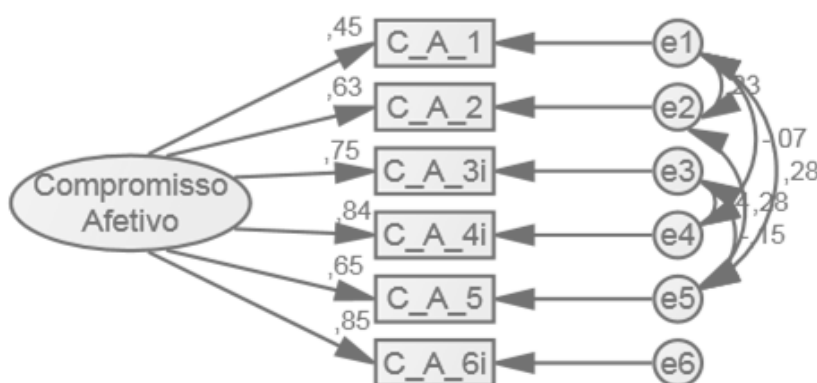


Figura 4 - Modelo a Um Fator da escala de Compromisso Afetivo

Tabela 7- Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Compromisso Afetivo

	$\chi^2/gf$	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Modelo 1 Fator	1.386	.997	.997	.999	.027

#### Fiabilidade

Analisada a fiabilidade da escala encontrou-se um Alpha de Cronbach de .862, o que traduz a boa consistência interna da escala. Embora a consistência interna pudesse melhorar, ao retirar-se o Item 1, a melhoria, não seria significativa pelo que se optou por não retirar nenhum item (Anexo C).

**Tabela 8 -** Fiabilidade da escala de Compromisso Afetivo

Escala	Alpha de Cronbach Inicial	Itens da escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Escala Compromisso Afetivo	.862	C_A_1	.868
		C_A_2	.838
		C_A_3i	.839
		C_A_4i	.822
		C_A_5	.838
		C_A_6i	.822

### *Sensibilidade*

Analisando-se o nível de significância da escala de ( $p=.000$ ) verificou-se que o mesmo nos leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05 (Anexo C).

Apesar de não seguir distribuição normal, verificámos ao analisar os parâmetros da normalidade que no que concerne ao coeficiente de assimetria, a escala, apresenta um assimetria negativa, ou seja, um enviesamento à direita e uma distribuição leptocúrtica (Marôco, 2011). Dado que a escala apresenta valores de assimetria e achatamento abaixo de 1, pudemos considerar a distribuição com uma normalidade satisfatória (Marôco, 2011).

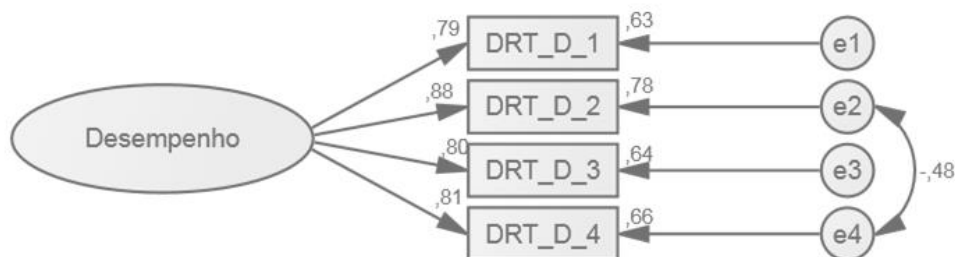
**Tabela 9-** Parâmetros de Normalidade da Escala de Compromisso Afetivo

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
C_A	.089	525	.000	-.607	.107	.022	.213

### **Qualidades Métricas: Escala do Desempenho**

#### *Análise Fatorial Confirmatória*

Realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória a Um Fator, através da qual foi possível verificar que os índices de ajustamento do modelo são adequados ( $\chi^2/gl \leq 5.00$ ;  $GFI > .90$ ;  $NFI > .90$ ;  $CFI > .90$ ;  $RMSEA < .08$ ).



**Figura 5 - Modelo a Um Fator da escala do Desempenho**

**Tabela 10 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala do Desempenho**

	$\chi^2/gf$	GFI	NFI	CFI	RMSEA
<b>Modelo 1 fator</b>	.002	1.000	1.000	1.000	.000

*Fiabilidade*

Analisada a fiabilidade da escala do Desempenho (Anexo E) e como se pode verificar pela Tabela 11, a escala apresentou um Alpha de Cronbach de .881, o que traduz a boa consistência interna da escala. Pudemos ainda verificar, que não se justifica alterar nenhum dos itens já que a consistência interna não seria alterada significativamente.

**Tabela 11 - Fiabilidade da escala do Desempenho**

Escala	Alpha de Cronbach Inicial	Itens da escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Escala de Desempenho	.881	D_1	.846
		D_2	.842
		D_3	.840
		D_4	.862

*Sensibilidade*

Analisando-se o nível de significância da escala do Desempenho ( $p=.001$ ) verificou-se que o mesmo nos leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresentam distribuição normal para o nível de significância.05. (Anexo E).

Apesar da escala não seguir distribuição normal, verificámos ao analisar os parâmetros da normalidade que no que concerne ao coeficiente de assimetria a escala, apresenta um

assimetria negativo, ou seja, enviesamento à direita. Quanto ao coeficiente de achatamento, verifica-se uma distribuição platicurtica (Marôco, 2011). Dado que a escala apresenta valores de assimetria e achatamento inferiores a 3 e 7, pudemos considerar a distribuição com uma normalidade satisfatória (Marôco, 2011).

**Tabela 12-** Parâmetros de Normalidade para a escala Desempenho

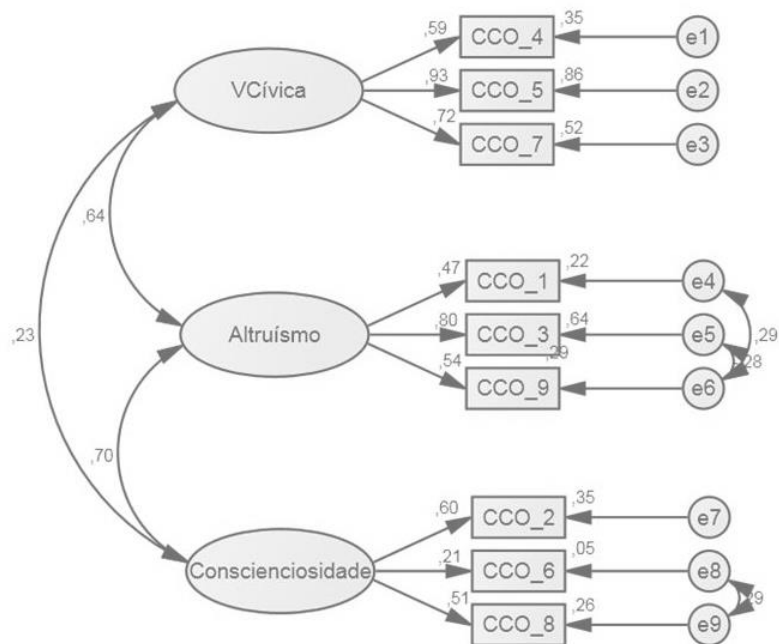
Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
Desempenho	.238	525	.000	-.192	.107	-.080	.213

### **Qualidades Métricas: Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional**

#### *Análise Fatorial Confirmatória*

Realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória seguindo-se o Modelo teórico a Um Fator (Anexo D). Dado que os índices de ajustamento verificados não se encontravam dentro dos valores aceitáveis de referência, efetuou-se de seguida a análise de um Modelo a Três Fatores (Virtude Cívica, Altruísmo e Conscienciosidade). Comparando os dois modelos, verificou-se que os índices de ajustamento do modelo a Três Fatores são melhores que os do modelo a Um Fator ( $\chi^2/ gl \leq 5.00$ ; GFI > .90; NFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08).

Pode-se concluir que os participantes percecionaram a escala como sendo constituída por três dimensões: Altruísmo, Conscienciosidade e Virtude Cívica.



**Figura 6** - Modelo a Três Fatores da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

**Tabela 13-** Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de CCO

	$\chi^2/df$	GFI	NFI	CFI	RMSEA
<b>Modelo 1 fator</b>	4.960	.924	.761	.791	.087
<b>Modelo 3 fatores</b>	4.069	.966	.929	.945	.077

### Fiabilidade

Analisada a fiabilidade, verificou-se um *Alpha de Cronbach* de .739 para a escala. No que respeita às três dimensões, Altruísmo, Conscienciosidade e Virtude Cívica (Anexo D) estas apresentam um *Alpha de Cronbach* de .622, .501 e .795 respetivamente, pelo que não se justificou alterar nenhum dos itens já que a consistência interna não alterava significativamente.

**Tabela 14-** Fiabilidade da escala de CCO e respetivas dimensões

Dimensões da escala	<i>Alpha de Cronbach Inicial</i>	Itens da dimensão	<i>Alpha de Cronbach se o item for eliminado</i>
Altruísmo	.622	CCO_1	.427
		CCO_3	.637
		CCO_9	.530
Conscienciosidade	.501	CCO_2	.517
		CCO_6	.462
		CCO_8	.227
Virtude Cívica	.795	CCO_4	.802
		CCO_5	.656
		CCO_7	.699
CCO Total	.739		

### *Sensibilidade*

A presente escala não tem respostas em todos os pontos (Item 1 e 9), no entanto cumprem todos os outros pressupostos (Anexo D) e por esse motivo optou-se por não os eliminar.

Analisando-se o nível de significância da escala ( $p=.000$ ) verificou-se que o mesmo nos leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. Apesar de nem a escala nem as suas dimensões seguirem distribuição normal ao analisar os parâmetros da normalidade verifica-se que a escala e suas dimensões têm uma assimetria negativa, ou seja um enviesamento à direita. Quanto ao achatamento a distribuição da escala e da dimensão Altruísmo é leptocúrtica, as dimensões Virtude Cívica e Conscienciosidade têm uma distribuição platicúrtica (Marôco, 2011).

Uma vez que a escala apresenta valores de assimetria e achatamento entre 3 e 7, poderemos considerar a distribuição com uma normalidade satisfatória (Marôco, 2011).

**Tabela 15 -** Parâmetros de Normalidade para a escala de CCO e suas dimensões

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estadística	gl	Sig.				
CCO	.074	525	.000	-.015	.107	.072	.213
CCO_A	.195	525	.000	-.190	.107	.112	.213
CCO_C	.128	525	.000	-.303	.107	-.154	.213
CCO_VC	.121	525	.000	-.355	.107	-.153	.213

### Efeito das variáveis sócio-demográficas nas variáveis em estudo

Com a finalidade de se identificar diferenças entre as variáveis em estudo, em função das diferentes variáveis socio-demográficas e caracterizadoras, realizaram-se os seguintes testes: Teste T para as variáveis nominais compostas por dois grupos (Gênero e Vínculo Laboral) e Análise de Variância, ANOVA One Way para as variáveis ordinais e nominais constituídas por mais de dois grupos (Idade, Habilitações Literárias e Antiguidade na Organização).

Nos casos em que foram encontradas diferenças significativas entre dois ou mais grupos no Teste de Análise de Variância, foi realizado o teste post hoc de Tukey HSD para confirmar quais os grupos que apresentam diferenças entre si. Este teste foi o escolhido, já que é o mais robusto e adequado a amostras de grande dimensão, no que respeita à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias (Marôco, 2011). Seguem-se os resultados dos grupos que de facto apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre si.

**Tabela 16** - Teste T para a Variável Género

Variável	Teste T			Diferença da Média	Erro padrão da diferença
	T	gl	Sig		
CCO	-3.417**	523	.001	-.15942	.04666

Nota:\*\*  $p < .01$ ; 0- Masculino, 1- Feminino

Relativamente aos Comportamentos de Cidadania Organizacional, verifica-se que os participantes do género feminino manifestam uma maior apetência para estes comportamentos comparativamente aos participantes do género masculino (Tabela 16).

**Tabela 17**- ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Antiguidade

Variável	ANOVA One Way		Ant. A	Ant. B	Tukey HSD	
	F	Sig			Dif. Médias (A – B)	Sig.
CA	3.343**	.010	<1 ano	De 11 a 20anos	-.74743*	.026

Nota:\*\*  $p < .01$

Ao analisar as médias dos grupos da variável Antiguidade na Organização concluiu-se que os participantes que se encontram na organização entre 11 e 20 anos têm um maior compromisso afetivo do que aqueles que estão há menos de 1 ano na organização (Tabela 17).

**Tabela 18** - Teste T para a Vínculo Laboral

Variável	Teste T			Diferença da Média	Erro padrão da diferença
	T	gl	Sig		
CA	-2.022*	523	.044	-.261	.129

Nota: \*  $p < .05$ ; 1-Contrato sem termo, 2- Contrato a termo certo

Quanto à variável Vínculo Laboral, os participantes com contrato a termo certo, têm um maior compromisso afetivo do que os participantes com contrato sem termo (Tabela 18).

### Correlações entre Variáveis

Para que se possa estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, cuja magnitude deverá ser interpretada em termos da variação de uma variável que é explicada por outra variável. Assim, dever-se-á ter em consideração que os coeficientes de correlação variam entre  $-1, 1[$  e que quanto mais próximo se encontrarem do valor absoluto de 1, mais forte é a associação entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003). No caso do coeficiente de correlação apresentar o valor zero ( $r = 0$ ) não nos encontramos perante relação entre as variáveis. Se  $r > 0$  as variáveis variam no mesmo sentido; se  $r < 0$  as variáveis variam em sentido oposto.

As correlações são consideradas fracas quando o valor absoluto de  $r$  é inferior a  $.25$ ; moderadas para  $.25 \leq |r| < .50$ ; fortes para  $.50 \leq |r| < .75$  e muito fortes se  $|r| \geq .75$  (Marôco, 2011).

**Tabela 19** - Matriz de Correlações de Pearson, Médias e Desvio Padrão

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6
1. C_Afetivo	4,7771	1,27819	1					
2. Desempenho	4,3205	,51019	,173**	1				
3. CCO	3,7566	,51256	,329**	,419**	1			
4. Altruísmo	4,1295	,53636	,248**	,498**	,755**	1		
5. Conscienciosidade	3,8133	,65469	,137**	,346**	,672**	,398**	1	
6. Virt_Civ.	3,3270	,87295	,325**	,173**	,794**	,416**	,190**	1

\*\* Correlação significativa para  $p < .01$

A relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho, indica uma correlação positiva fraca ( $r=.173$ ;  $gl= 525$ ;  $p<.001<\alpha=.01$ ), a relação entre o Compromisso Afetivo e os Comportamentos de Cidadania Organizacional indicam uma correlação positiva moderada ( $r=.329$ ;  $gl= 525$ ;  $p<.001<\alpha=.01$ ). Isto sugere-nos que os participantes que tenham maior

compromisso afetivo, manifestam ter maiores níveis de desempenho e praticam mais comportamentos de cidadania organizacional.

Quanto à relação dos Comportamentos de Cidadania com o Desempenho, indica uma correlação positiva moderada ( $r=.419$ ;  $gl= 525$ ;  $p<.001<\alpha=.01$ ), ou seja, os participantes que praticam maiores comportamentos de cidadania percebem um melhor desempenho.

Tanto o Compromisso Afetivo como o Desempenho também se correlacionam positivamente e significativamente com todas as dimensões da escala de comportamentos de cidadania organizacional.

Pela análise das correlações encontradas verificamos que todas as variáveis em estudo têm associação significativa e positiva entre si, o que nos permite testar a Hipótese.

### **Teste de Hipótese**

*Hipótese: Os Comportamentos de Cidadania Organizacional têm um efeito mediador na relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho percebido.*

#### *Teste do Efeito Mediador*

A fim de se testar a hipótese, que pressupõe um efeito mediador dos Comportamentos de Cidadania Organizacional na relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho, utilizaram-se os procedimentos de Baron e Kenny (1986). Estes autores utilizam o método das medidas causais e sugerem quatro condições que se devem verificar na mediação:

1. A variável independente /preditora (Compromisso Afetivo) deve ter um impacto significativo na variável dependente /critério (Desempenho);
2. A variável independente /preditora (Compromisso Afetivo) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (Comportamentos de Cidadania Organizacional);
3. A variável mediadora (Comportamentos de Cidadania) deve ter um impacto significativo na variável dependente /critério (Desempenho);
4. Depois de confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável independente /preditora (Compromisso Afetivo) e a variável dependente /critério (Desempenho) deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não

significativa (mediação total) quando a variável mediadora (Comportamentos de Cidadania Organizacional) é incluída na equação de regressão.

Com finalidade de confirmar os pressupostos para o teste de mediação, realizaram-se três regressões lineares simples. Depois de realizadas as regressões lineares, verificou-se que o Compromisso Afetivo tem um impacto significativo no Desempenho ( $F(1,523) = 16.209$ ;  $p < .001$ ;  $\beta = .173$ ;  $R^2 = .03$ ); o Compromisso Afetivo tem um impacto significativo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional ( $F(1,523) = 63.65$ ;  $p < .001$ ;  $\beta = .329$ ;  $R^2 = .11$ ); os Comportamentos de Cidadania Organizacional têm um impacto significativo no Desempenho ( $F(1,523) = 111.667$ ;  $p < .001$ ;  $\beta = .419$ ;  $R^2 = .17$ ) (Anexo I).

Estão assim verificados todos os pressupostos, pelo que se pode proceder ao teste de mediação (Tabela 20).

**Tabela 20** - Descrição do Teste de Mediação (Baron & Kenny, 1986)

	Teste de Regressão	Análise	Resultados Esperados	$\beta$
Análise 1	RLS	CA→	Desempenho	✓ .173**
Análise 2	RLS	CA→	CCO	✓ .329**
Análise 3	RLS	CCO→	Desempenho	✓ .419**

Seguidamente realizou-se uma regressão linear múltipla com a finalidade de se testar o efeito mediador dos Comportamentos de Cidadania na relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho, da qual se apresentam os resultados na tabela 21.

**Tabela 21** - Resultados da Regressão Linear Múltipla

Preditores	Desempenho Percecionado	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
CA	.173**	.040
CCO		.406**
Overall F	16.209**	56.262**
$R^2_a$	.028	.174
$R^2$ Change	.030	.147

Nota:\*\*  $p < .01$

Relativamente ao Desempenho Percecionado, verificámos ao observar o Passo 1 que o Compromisso Afetivo apresentava um  $\beta=.173^{**}$ . No entanto ao analisarmos o Passo 2, em que é introduzida no modelo a variável mediadora Comportamentos de Cidadania, a intensidade da relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho, diminuiu para  $\beta=.040$ , deixando de ser significativa, podendo ser observado ainda que, no passo 1, 2.8% das variações do desempenho é explicado pelo Compromisso Afetivo, enquanto que no passo 2, 17.4% das variações do desempenho é explicado pelos Comportamentos de Cidadania.

Deste modo, concluiu-se que os Comportamentos de Cidadania exercem um efeito de mediação total no modelo, deixando de se verificar um efeito direto do Compromisso Afetivo sobre Desempenho. Adicionalmente, realizou-se o teste de Sobel, tendo-se obtido, valores que confirmam o efeito mediador dos Comportamentos de Cidadania, nomeada e respetivamente  $Z=6.134$ . (Anexo I).

Seguidamente, foi verificado se as diferentes dimensões da escala de Comportamentos de Cidadania (Altruísmo, Conscienciosidade e Virtude Cívica) têm um efeito mediador na relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho.

**Tabela 22** - Resultados da Regressão Linear Múltipla para Altruísmo

Preditores	Desempenho Percecionado	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
CA	.173**	.053
Altruísmo		.485**
Overall F	16.209**	87.462**
$R^2_a$	.028	.248

Nota:\*\*  $p < .01$

Relativamente ao Desempenho Percecionado, verificámos ao observar o Passo 1 que o Compromisso Afetivo apresentava um  $\beta=.173^{**}$ . No entanto ao analisarmos o Passo 2, em que é introduzida no modelo a variável mediadora Altruísmo, a intensidade da relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho, diminuiu para  $\beta=.053$ , deixando de ser significativa, podendo ser observado ainda que, no passo 1, 2.8% das variações do Desempenho é explicado pelo Compromisso Afetivo, enquanto no passo 2, 24.8% das variações do Desempenho é explicado pelo Compromisso Afetivo e pelo Altruísmo.

Deste modo, concluiu-se que o Altruísmo exerce um efeito de mediação total no modelo, deixando de se verificar um efeito direto do Compromisso Afetivo sobre Desempenho. Adicionalmente, realizou-se o teste de Sobel, tendo-se obtido, valores que confirmam o efeito mediador do Altruísmo, nomeada e respetivamente  $Z=5.278$ . (Anexo I).

**Tabela 23 - Resultados da Regressão Linear Múltipla para Conscienciosidade**

Preditores	Desempenho Percecionado	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
CA	.173**	.128**
Conscienciosidade		.328**
<i>Overall F</i>	16.209**	40.954**
$R^2_a$	.028	.132

Nota:\*\*  $p < .01$

Relativamente ao Desempenho Percecionado, verificámos ao observar o Passo 1 que o Compromisso Afetivo apresentava um  $\beta=.173^{**}$ . No entanto ao analisarmos o Passo 2, em que é introduzida no modelo a variável mediadora Conscienciosidade, a intensidade da relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho, diminuiu para  $\beta=.128^{**}$ , podendo ser observado ainda que, no passo 1, 2.8% das variações do desempenho é explicado pelo Compromisso Afetivo, enquanto no passo 2, 13.2% das variações do desempenho é explicado pelo Compromisso Afetivo e pela Conscienciosidade.

Deste modo, concluiu-se que a Conscienciosidade exerce um efeito de mediação parcial no modelo, tendo enfraquecido o efeito direto do Compromisso Afetivo sobre Desempenho. Adicionalmente, realizou-se o teste de Sobel, tendo-se obtido, valores que confirmam o efeito mediador da Conscienciosidade, nomeada e respetivamente  $Z=2.922$ . (Anexo I).

**Tabela 24 - Resultados da Regressão Linear Múltipla para Virtude Cívica**

Preditores	Desempenho Percecionado	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
CA	.173**	.131**
Virtude Cívica		.131**
<i>Overall F</i>	16.209**	12.412**
$R^2_a$	.028	.042

Nota:\*\*  $p < .01$

Relativamente ao Desempenho Percecionado, verificámos ao observar o Passo 1 que o Compromisso Afetivo apresentava um  $\beta=.173^{**}$ . No entanto ao analisarmos o Passo 2, em que é introduzida no modelo a variável mediadora Virtude Cívica, a intensidade da relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho, diminuiu para  $\beta=.131^{**}$ , podendo ser observado, no passo 1 que 2.8% das variações do desempenho é explicado pelo Compromisso Afetivo, enquanto no passo 2, 4.2% das variações do desempenho é explicado pelo Compromisso Afetivo e pela Virtude Cívica.

Deste modo, concluiu-se que a Virtude Cívica exerce um efeito de mediação parcial no modelo, tendo enfraquecido o efeito direto do Compromisso Afetivo sobre Desempenho. Adicionalmente, realizou-se o teste de Sobel, tendo-se obtido, valores que confirmam o efeito mediador dos Comportamentos de Cidadania, nomeada e respetivamente  $Z=2.698$  (Anexo I).

Os resultados obtidos, e apresentados neste capítulo permitem-nos confirmar a hipótese de estudo.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

No capítulo anterior apresentam-se os resultados para cada uma das hipóteses em estudo assim como a comparação das médias entre os vários grupos que constituem as variáveis demográficas e as variáveis em estudo (Compromisso Afetivo, Desempenho e Comportamentos de Cidadania Organizacional). Neste capítulo sintetizar-se-á de forma geral a relação entre os resultados obtidos e os objetivos inicialmente propostos para esta investigação.

Antes de nos debruçarmos sobre o objetivo principal deste estudo, podemos identificar de imediato na comparação de médias entre grupos, algumas diferenças suscetíveis de uma análise mais detalhada. Em relação ao Género encontrámos maiores níveis de Comportamentos de Cidadania Organizacional, no género Feminino, o que nos remete para a velha questão da “guerra de sexos”, onde nos perguntamos será que as Mulheres genericamente tendem a demonstrar proactivamente maiores níveis desempenho de tarefas extraordinários comparativamente aos homens? Ou será que é um resultado do nosso contexto nacional onde as mulheres são como pressionadas pela sociedade a ter que dar mais de si do que o meramente exigido de modo a poderem sobreporem-se aos homens? É de facto uma evidência que nos faz pensar até que ponto as diferenças de géneros são ainda fator discriminatório nas organizações e em que medida são equilibradas as avaliações de desempenho das Mulheres vs. Homens.

Relativamente à Antiguidade na Organização, como seria de esperar os participantes que se encontram há menos de um ano na organização apresentam um menor Compromisso Afetivo para com a organização do que aqueles que contam já com vários anos de Carreira na Organização.

É um resultado elucidativo de uma primeira análise empírica onde basicamente todos aqueles indivíduos que perduram por períodos mais longos nas organizações tendem a desenvolver laços vincutivos mais fortes e intensos de Compromisso Afetivo, como forma de retribuição do investimento feito até ao momento por parte da organização que os agrega.

Podemos igualmente supor que dada a conjuntura atual do mercado laboral do país, este resultado se tenha eventualmente intensificado ao longo dos últimos anos, especialmente junto dos quadros mais séniores das organizações, cujos mesmos se deparam com um leque muito escasso de novas oportunidades no exterior das suas respetivas organizações, levando consequentemente a aumentar o Compromisso Afetivo para com as suas atuais entidades empregadoras.

Por outro lado nos quadros mais recentes podemos assumir que tipicamente estão associados a escalões mais juniores, que contrariamente às gerações passadas onde o normal era pensar num único emprego para toda a carreira profissional, nos dias de hoje o cenário alterou-se drasticamente, promovendo a experiência de diversas organizações e funções por curtos períodos de tempo. Fenómeno este que acaba por sua vez por afetar negativamente os índices de Compromisso Afetivo destes indivíduos, pois nunca se chegam a formalizar vínculos afetivos sólidos, uma vez que a grande maioria ambiciona posteriormente explorar novas oportunidades.

Por fim quanto ao Vínculo Laboral, os participantes com contrato a termo certo apresentam maiores níveis de Compromisso Afetivo contrariamente aos que possuem contrato sem termo, sendo este um resultado esperado não só no nosso mercado laboral como muito provavelmente a nível global. Podemos interpretar este resultado, assumindo que aqueles que detêm um contrato a termo certo e que tenham desenvolvido um compromisso afetivo para com a organização, vão desempenhar um esforço acrescido para demonstrar valor acrescentado junto da organização bem como, apresentar maior vontade de ter um papel ativo e efetivo na melhoria da organização, incorrendo inclusive em sacrifícios, com o objetivo de poder receber uma proposta de contrato sem termo como recompensa do investimento feito.

Após analisar as diferenças evidenciadas nos valores estatísticos das médias, passamos então para a discussão dos resultados do objetivo principal deste estudo. Objetivo esse, que contribui para o conhecimento do impacto do Compromisso Afetivo no Desempenho dos participantes e testar por sua vez o efeito de mediação da variável Comportamentos de Cidadania.

Entrando no campo do teste de hipótese, e de acordo com Meyer, Allen e Smith (1993), é possível afirmar que entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho não só existe uma relação positiva, como também que o Compromisso Afetivo é um preditor do Desempenho, sendo demonstrado esse impacto significativo inicialmente quando executada a regressão linear. Segundo a literatura esta relação pode ser explicada na medida em que os indivíduos que estão comprometidos afetivamente com a organização, são caracterizados com um grande nível de envolvimento para com a mesma, contribuindo para um impacto positivo no seu desempenho (Meyer *et al*, 1989). Esta é uma relação lógica e esperada de ser positiva, pois todos nós quando

comprometidos, o nível de desempenho é maior e melhor do que em situações em que esse vínculo afetivo seja inexistente.

Foi também encontrado nos estudos de Leong (1994) estes resultados em que os indivíduos com maior nível de compromisso, são aqueles cujos irão demonstrar melhores níveis de desempenho.

No que diz respeito à relação entre o Compromisso Afetivo e os Comportamentos de Cidadania, existe um efeito significativo da variável preditora na variável mediadora. Dyne e Ang (1998) (cit. por Rifai, 2005), provam esta existência de relação positiva entre o Compromisso Afetivo e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, a partir do momento em que se verifica a criação de um elo afetivo entre o indivíduo e a organização.

Por outras palavras, havendo um compromisso afetivo entre o indivíduo e a organização, a probabilidade de ocorrência dos comportamentos voluntários e espontâneos que se estendem para além dos deveres dos colaboradores nas suas tarefas normais, ou seja, as ações em que os mesmos estão dispostos a ir mais além em relação às exigências da sua função, são superiores quando este tem uma forte ligação afetiva com a organização (Meyer, *et al.*, 2002).

É constatado de facto, que o Compromisso Afetivo é influenciado pela perceção que os indivíduos têm sobre a maneira como são apoiados dentro da organização, logo quando os indivíduos sentem que lhes é dado suporte, maior é a probabilidade de existir um comportamento que excede os requisitos mínimos para além do seu “papel” na organização (Organ, 1988).

Esta dimensão, vem explicar fortemente os comportamentos voluntários de interajuda ou outras dimensões incluídas nos Comportamentos de Cidadania Organizacional (Meyer *et al.*, 2002).

Quanto à relação dos Comportamentos de Cidadania e do Desempenho, verificou-se um impacto significativo, através da literatura, este impacto pode ser explicado na medida em que os indivíduos que demonstram níveis mais elevados de Comportamentos de Cidadania, são aqueles que vão manifestar maiores níveis de Desempenho (Karambayya, cit. por Podsakoff *et al.*, 1997).

É também demonstrado nos estudos de Podsakoff e colaboradores (1997), que os Comportamentos de Cidadania Organizacional afetam positivamente os níveis de Desempenho dos indivíduos na organização.

Já durante a revisão de literatura, Motowidlo (2003) destacava a importância de distinguir as duas meta-dimensões da variável desempenho, entre desempenho de tarefa e desempenho contextual. Esta última podendo-se manifestar através de Apoio Social, Apoio Organizacional e Iniciativa Conscienzosa é agora uma dimensão do desempenho melhor compreendida na medida em que pressupõe de certa forma a existência de Comportamentos de Cidadania Organizacional por parte do indivíduo para com a Organização. Por outras palavras, sendo o desempenho contextual o conjunto de comportamentos não determinados e precedentes duma atitude positiva dos colaboradores face à organização, pode-se mesmo detetar algumas semelhanças entre as suas meta-dimensões e as dimensões dos Comportamentos de Cidadania evidenciadas por Podsakoff et al. (2000) com especial destaque para as dimensões analisadas durante este estudo: Altruísmo, Virtude Cívica e Conscienciosidade.

Podemos mesmo afirmar que, as dimensões do desempenho contextual se revêm nas dimensões dos Comportamentos de Cidadania e vice-versa, existindo uma maior correspondência entre o Apoio Social e o Altruísmo, entre o Apoio Organizacional e a Virtude Cívica e por último entre a Iniciativa Conscienzosa e a Conscienciosidade. São de facto impressionantes as semelhanças o que vem de certa forma reforçar a correlação positiva entre as variáveis Comportamento de Cidadania Organizacional e Desempenho.

Relativamente ao efeito mediador dos Comportamentos de Cidadania na relação entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho, este representa um efeito de mediação total no modelo, deixando de se verificar um efeito direto do Compromisso Afetivo sobre Desempenho, ou seja, os indivíduos com maior ligação afetiva à organização por sua vez vão demonstrar maiores Comportamentos de Cidadania, manifestando maiores níveis de desempenho para com a organização. Este efeito de mediação total pode ser explicada pelo fato de que, quanto mais os colaboradores se sentem ligados afetivamente, têm o *desejo/querem* permanecer na organização, maior são os comportamentos voluntários de Altruísmo, Virtude Cívica e Conscienciosidade que vão praticar, sendo que este conjunto vai proporcionar a uma maior perceção do desempenho.

É também de salientar, que tanto o Compromisso Afetivo como o Desempenho se correlacionam positivamente e significativamente com todas as dimensões da escala de Comportamentos de Cidadania.

A associação do Altruísmo e o Desempenho é mais forte do que a associação entre o Altruísmo e o Compromisso Afetivo. Também na análise de mediação veio-se a concluir que o

Altruísmo exerce um efeito de mediação total. Este resultado pode ser explicado na medida em que a dimensão Altruísmo é denominada como um conjunto de comportamentos voluntários onde um colaborador presta assistência a um colega que apresenta problemas para completar a sua tarefa, em circunstâncias pouco usuais, levando assim a uma maior percepção do Desempenho (Smith, Organ, & Near, 1983).

Quanto à Conscienciosidade, esta tem uma associação mais forte com o Desempenho do que com o Compromisso Afetivo. No efeito de mediação, esta dimensão exerce um efeito parcial no modelo, podendo ser explicado por Organ (1988), na medida em que a Conscienciosidade é caracterizada como a dedicação ao trabalho excedendo os requisitos formais, como, por exemplo, longas horas de trabalho ou voluntariar-se para realizar trabalhos além das suas funções, o que leva a maiores níveis de percepção do desempenho por parte dos indivíduos.

Finalmente, na Virtude Cívica, verifica-se uma ligação mais forte com o Compromisso Afetivo do que com o Desempenho, e um efeito de mediação parcial no modelo. Esta dimensão refere-se à participação dos colaboradores na vida da organização, tal como a participação em reuniões não obrigatórias e acompanhamento das mudanças na organização (Organ, 1988), o que leva a que os indivíduos tenham um maior Compromisso Afetivo para com a organização.

A relação entre o Compromisso Afetivo, Comportamentos de Cidadania e o Desempenho pode ser ainda explicada através da Teoria da Troca Social, que segundo Blau (1964) assume como premissa o facto da relação entre organização e respetivos colaboradores referir-se a um conjunto de benefícios e recompensas, fornecidos pela organização que pressupõem promover junto dos seus colaboradores, o incremento de comportamentos voluntários a favor da mesma. Ou seja, quanto maior for a percepção deste sentimento de pertença e recompensa por parte dos colaboradores, maior será a regularidade dos Comportamentos de Cidadania na organização, que por sua vez levarão igualmente a um aumento dos níveis do Desempenho.

### *Limitações*

A presente investigação possui limitações que deverão ser reconhecidas. Em primeiro lugar, o carácter social da investigação poderá estar sujeito a enviesamentos, nomeadamente, a interpretação do questionário e o efeito de deseabilidade social poderão constar como limitação às recolhas que implicam o auto relato.

A recolha dos dados pode ser também um fator limitativo uma vez que o processo usado foi o não probabilístico de amostragem, aplicado num único momento e via internet.

### *Implicações*

É notório que o Compromisso Afetivo tem um papel relevante nas organizações, pois este leva a que existam mais Comportamentos de Cidadania e por sua vez maiores níveis de Desempenho. É necessário que as organizações estejam alertadas para este tipo de coisas, pois cada vez mais o Compromisso afeta os trabalhadores não só nesta variáveis em estudo como noutras possíveis. As organizações ao estarem sensíveis a esta temática, vão proporcionar resultados positivos no desempenho dos colaboradores, que por sua vez contribuem para o sucesso da organização.

As organizações devem então arranjar estratégias para aumentar o Compromisso Afetivo, de modo a que o mesmo venha a contribuir para as atitudes e comportamentos dos colaboradores, ou seja, quanto maior a sua prática de Comportamentos de Cidadania Organizacional, tanto os colaboradores como a própria organização vão ter maiores benefícios.

### *Sugestões Futuras*

Em investigações futuras, poder-se-iam incluir as três dimensões do Compromisso Organizacional, para uma compreensão mais holística deste constructo. Estas fornecem mais informação acerca da relação indivíduo-organização, pelo que devem ser consideradas em simultâneo, para que exista um entendimento mais compreensivo desta relação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bendassolli, P.F. (2011). *Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. Psicologia argumento*. (PUCPR. Impresso), v. 30, p. 171-186, 2012.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borman, W. C. , & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Scmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco: Jossey- Bass.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de Dados em Ciências Sociais. Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS para Windows*. Oeiras: Celta Editora.
- Buitendach, J.H., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36, 27-37.

- Carochinho, J. A. (2007). *Cultura, compromisso organizacional e satisfação no trabalho: evidências de um estudo empírico na banca*. Teoria, Investigação e Prática, Volume 7, Nº1. Lisboa.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. & Purcell, J. (2004) Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or 'It's my Job'? *Journal of Management Studies* 41(1), 85-106.
- Eden, D., & Kinnar, J. (1991). Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76, 770-780.
- Felson, R. B. (1984). The effect of self-appraisals of ability on academic performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 944-952.
- Fuller, J., & Farrington, J. (2001). *Da formação ao aperfeiçoamento do desempenho*. (M. Homem, Trad.). Coimbra: Quarteto. (trabalho original em Inglês publicado em 1999).
- George, J. M., & Jones, G. R. 1997. Organizational spontaneity in contexto. *Human Performance*, 10: 153-170.
- Graham, J. W. 1991. Na essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 249-270.
- Greenwaid, A. G. (1980). The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history. *American Psychologist*, 35, 603- 618.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Jourden, F. J., & Heath, C. (1996). The Evaluation Gap in Performance Perceptions: Illusory Perceptions of Groups and Individuals. *Journal Of Applied Psychology*, 81(4), 369-379.
- Khazaei K., Khalkhali A. & Eslami N. (2011). Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. *World Applied Sciences Journal*, 13(2), 324-330.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.

- Lee, C., & Bobko, P. (1994). Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures. *Journal of Applied Psychology*, 79, 364-369.
- Leong, S.M., Randall, D.M., and Cote, J.A. (1994), 'Exploring the Organizational Commitment- Performance Linkage in Marketing: A Study of Life Insurance Salespeople'. *Journal of Business Research*, 29, 57-63.
- Lo, M.C., Rayamayah, T. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (5ª ed.)*. Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.
- McFarlin, D. B., & Blascovich, J. ( 1981 ). Effects of self-esteem and performance feedback on future affective preferences and cognitive expectations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 521-531.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P. & Allen , N.J., (1991), A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C.A., (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v.78, n. 4, p.538-551.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellately, I.R., Goffin, R.D., and Jackson, D.N. (1989), 'Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Count'. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

- Morrison, E. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employee's perspective. *Academy Of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. In W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski (Eds.). *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (39-53). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S., Borman, W. & Schmit (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10, (2), 71-83.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. d. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, pp. 115-133.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal Of Applied Psychology*, (2), 262.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine,J., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal Of Management*, 26(3), 513-563.
- Rego, A. Souto, S. & Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, 2007, vol. 13, n.º 1, 7-36.
- Rifai, H. (2005). A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal Of Business*, 7(2), 131-154.
- Riggs, M. L., Knight, P. A. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 755-766.

- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257-266.
- Rummler, G. A., & Brache, A.P. (1995). *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Simon, J., & Coltre, S. M. (2012). O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@s Revista Eletrônica* ISSN 1677 4280 Vol.13, No 1.
- Smith, T. D., & McMillan, B. F. (2001). *A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 655–663.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617

## ANEXOS

### Anexo A- Questionário

#### Apresentação do Questionário

Este questionário foi colocado *online*, na plataforma *Google Docs* no dia 11 de Dezembro de 2012 e a recolha de respostas terminou no dia 25 de Janeiro de 2013.



#### Questionário

##### Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

O presente questionário foi desenvolvido pelo ISPA – Instituto Universitário e visa conhecer a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa, bem como as suas perceções acerca do atual contexto laboral.

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião. Por favor seja sincero.

**As suas respostas serão estritamente confidenciais.** As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que faremos é do conjunto de todos os colaboradores. Para assegurar a confidencialidade **não escreva o seu nome no questionário.**

## A. Dados Demográficos:

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Género: Feminino  Masculino
3. Habilitações Literárias:
  - Inferior ou igual ao 12º Ano
  - Frequência Universitária
  - Licenciatura ou Superior
4. Há quanto tempo trabalha nesta Organização/Empresa ? \_\_\_\_\_
5. Qual é o seu Vínculo Laboral?
  - Contrato Sem Termo (efectivo)
  - Contrato a Termo Certo

## B. A Ligação à Empresa

Nesta secção, pedimos-lhe que indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua ligação à empresa, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

## C. Comportamentos de Cidadania Organizacional

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca do seu desempenho e das suas relações de trabalho, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Ajudo os outros colegas quando estes estão sobrecarregados com trabalho.	1	2	3	4	5
2. Sou pontual todos os dias.	1	2	3	4	5
3. Voluntario-me para realizar algumas tarefas dentro da empresa.	1	2	3	4	5
4. Ajudo a organizar encontros de convívio entre colegas.	1	2	3	4	5
5. Participo em tarefas voluntárias.	1	2	3	4	5
6. Não perco demasiado tempo com conversas não relacionadas com o trabalho.	1	2	3	4	5
7. Participo em encontros voluntários.	1	2	3	4	5
8. Não faço intervalos demasiado grandes.	1	2	3	4	5
9. Ajudo os colegas novos na organização.	1	2	3	4	5

#### D. Desempenho Profissional

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca do seu desempenho profissional, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.	1	2	3	4	5
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido um trabalho de elevada qualidade.	1	2	3	4	5

3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.	1	2	3	4	5
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.	1	2	3	4	5

## Anexo B- Análises Descritivas

### Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Igual ou inferior a 29 anos	85	16,2	16,2	16,2
De 30 a 39 anos	200	38,1	38,1	54,3
Valid De 40 a 49 anos	135	25,7	25,7	80,0
Mais de 50 anos	105	20,0	20,0	100,0
Total	525	100,0	100,0	

### Gênero

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	180	34,3	34,3	34,3
Valid Feminino	345	65,7	65,7	100,0
Total	525	100,0	100,0	

### Habilitações Literárias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Inferior ou igual ao 12º ano	150	28,6	28,6	28,6
Valid Frequência Universitária	83	15,8	15,8	44,4
Licenciatura ou Superior	292	55,6	55,6	100,0
Total	525	100,0	100,0	

### Antiguidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menos de 1 ano	31	5,9	5,9	5,9
De 1 a 10 anos	249	47,4	47,4	53,3
De 11 a 20 anos	138	26,3	26,3	79,6
Valid De 21 a 30 anos	77	14,7	14,7	94,3
Mais de 30 anos	30	5,7	5,7	100,0
Total	525	100,0	100,0	

### Vínculo Laboral

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Contrato a termo certo	129	24,6	24,6	24,6
Valid Contrato sem termo (efetivo)	396	75,4	75,4	100,0
Total	525	100,0	100,0	

**Anexo C – Qualidades Métricas da Escala do Compromisso Afetivo**

*Análise da Fiabilidade*

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,862	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_A_1	24,26	43,951	,496	,868
C_A_2	23,82	42,651	,654	,838
C_A_3i	24,08	41,276	,649	,839
C_A_4i	23,58	40,327	,744	,822
C_A_5	23,70	43,093	,659	,838
C_A_6i	23,87	40,553	,741	,822

*Análise da Sensibilidade*

**Statistics**

	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
C_A_1	525	0	5,00	-,402	-,896	1	7
C_A_2	525	0	5,00	-,761	-,252	1	7
C_A_3i	525	0	5,00	-,377	-1,030	1	7
C_A_4i	525	0	6,00	-,886	-,212	1	7
C_A_5	525	0	5,00	-,783	-,040	1	7
C_A_6i	525	0	5,00	-,549	-,681	1	7

### Descriptives

	Statistic	Std. Error
Mean	4,7771	,05578
Median	5,0000	
C_A Skewness	-,607	,107
Kurtosis	,022	,213

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
C_A	,089	525	,000	,967	525	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Anexo D – Qualidades Métricas da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional**

*Análise da Fiabilidade*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_1	29,58	18,763	,390	,722
CCO_2	29,82	17,837	,309	,734
CCO_3	29,92	16,658	,547	,693
CCO_4	30,54	16,295	,447	,710
CCO_5	30,34	15,451	,591	,680
CCO_6	30,43	18,174	,248	,746
CCO_7	30,57	16,143	,503	,699
CCO_8	29,73	18,216	,355	,725
CCO_9	29,54	18,734	,415	,720

*Dimensão Altruísmo*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,622	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_1	8,16	1,423	,514	,427
CCO_3	8,50	1,121	,391	,637
CCO_9	8,12	1,560	,436	,530

*Dimensão Conscienciosidade*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,501	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_2	7,45	2,210	,251	,517
CCO_6	8,06	2,042	,286	,462
CCO_8	7,36	2,174	,442	,227

*Dimensão Virtude Cívica*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_4	6,71	3,485	,562	,802
CCO_5	6,51	3,227	,698	,656
CCO_7	6,74	3,370	,659	,699

*Análise da Sensibilidade*

**Statistics**

	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
CCO_1	525	0	4,00	-,406	,245	2	5
CCO_2	525	0	4,00	-,846	,169	1	5
CCO_3	525	0	4,00	-,756	,533	1	5
CCO_4	525	0	3,00	-,328	-,551	1	5

CCO_5	525	0	4,00	-,478	-,324	1	5
CCO_6	525	0	3,00	-,287	-,512	1	5
CCO_7	525	0	3,00	-,240	-,536	1	5
CCO_8	525	0	4,00	-,971	1,551	1	5
CCO_9	525	0	4,00	-,418	,465	2	5

### Descriptives

		Statistic	Std. Error
CCO	Mean	3,7566	,02237
	Median	3,7778	
	Skewness	-,015	,107
	Kurtosis	,072	,213
Altruísmo	Mean	4,1295	,02341
	Median	4,0000	
	Skewness	-,190	,107
	Kurtosis	,112	,213
Conscenciosidade	Mean	3,8133	,02857
	Median	4,0000	
	Skewness	-,303	,107
	Kurtosis	-,154	,213
Virt_Civ	Mean	3,3270	,03810
	Median	3,3333	
	Skewness	-,355	,107
	Kurtosis	-,153	,213

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CCO	,074	525	,000	,991	525	,003
Altruísmo	,195	525	,000	,933	525	,000
Conscenciosidade	,128	525	,000	,965	525	,000
Virt_Civ	,121	525	,000	,969	525	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Anexo E- Qualidades Métricas da Escala Desempenho**

*Análise da Fiabilidade*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D_1	12,89	2,580	,753	,846
D_2	13,04	2,336	,756	,842
D_3	13,00	2,389	,762	,840
D_4	12,92	2,436	,706	,862

*Análise da Sensibilidade*

**Statistics**

	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
D_1	525	0	4,00	-,180	-,030	2	5
D_2	525	0	4,00	-,417	,307	2	5
D_3	525	0	4,00	-,480	,805	2	5
D_4	525	0	4,00	-,606	,467	2	5

**Descriptives**

		Statistic	Std. Error
Desempenho	Mean	4,3205	,02227
	Median	4,0000	
	Skewness	-,192	,107
	Kurtosis	-,080	,213

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Desempenho	,238	525	,000	,871	525	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Anexo F-** Efeito das variáveis sócio-demográficas nas variáveis em estudo

*Comparações de Médias do Género em relação aos CCO*

<b>Group Statistics</b>					
	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CCO	Masculino	180	3,6519	,47612	,03549
	Feminino	345	3,8113	,52297	,02816

<b>Independent Samples Test</b>										
		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
								Lower	Upper	
CCO	Equal variances assumed	2,404	,122	-3,417	523	,001	-,15942	,04666	-,25108	-,06777
	Equal variances not assumed			-3,519	394,031	,000	-,15942	,04530	-,24848	-,07036

*Comparações de Médias do Vínculo em relação ao Compromisso Afetivo*

<b>Group Statistics</b>					
	Vínculo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C_A	Contrato a termo certo	129	4,5801	1,31003	,11534
	Contrato sem termo (efectivo)	396	4,8413	1,26269	,06345

### Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
								Lower	Upper	
C_A	Equal variances assumed	,461	,497	-2,022	523	,044	-,26123	,12920	-,51504	-,00742
	Equal variances not assumed			-1,984	210,938	,049	-,26123	,13164	-,52073	-,00172

### Comparações de Médias da Antiguidade em relação ao Compromisso Afetivo

#### ANOVA

C_A					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21,465	4	5,366	3,343	,010
Within Groups	834,627	520	1,605		
Total	856,092	524			

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: C\_A

Tukey HSD

(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% IC	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 1 ano	De 1 a 10 anos	-,39519	,24129	,474	-1,0557	,2653
	De 11 a 20 anos	-,74743*	,25181	,026	-1,4367	-,0581
	De 21 a 30 anos	-,68461	,26948	,083	-1,4223	,0531
	Mais dde 30 anos	-,51434	,32447	,508	-1,4025	,3738
De 1 a 10 anos	Menos de 1 ano	,39519	,24129	,474	-,2653	1,0557
	De 11 a 20 anos	-,35224	,13445	,068	-,7203	,0158
	De 21 a 30 anos	-,28942	,16520	,403	-,7416	,1628
	Mais dde 30 anos	-,11914	,24484	,989	-,7894	,5511

	Menos de 1 ano	,74743*	,25181	,026	,0581	1,4367
De 11 a 20 anos	De 1 a 10 anos	,35224	,13445	,068	-,0158	,7203
	De 21 a 30 anos	,06282	,18021	,997	-,4305	,5561
	Mais dde 30 anos	,23309	,25521	,892	-,4655	,9317
	Menos de 1 ano	,68461	,26948	,083	-,0531	1,4223
De 21 a 30 anos	De 1 a 10 anos	,28942	,16520	,403	-,1628	,7416
	De 11 a 20 anos	-,06282	,18021	,997	-,5561	,4305
	Mais dde 30 anos	,17027	,27267	,971	-,5761	,9167
	Menos de 1 ano	,51434	,32447	,508	-,3738	1,4025
Mais dde 30 anos	De 1 a 10 anos	,11914	,24484	,989	-,5511	,7894
	De 11 a 20 anos	-,23309	,25521	,892	-,9317	,4655
	De 21 a 30 anos	-,17027	,27267	,971	-,9167	,5761

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Anexo G** – Estatística descritiva das variáveis em estudo

<b>Statistics</b>					
	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
C_A	525	1,00	7,00	4,7771	1,27819
Desempenho	525	2,00	5,00	4,3205	,51019
CCO	525	2,00	5,00	3,7566	,51256
Altruísmo	525	2,00	5,00	4,1295	,53636
Consciosidade	525	1,67	5,00	3,8133	,65469
Virt_Civ	525	1,00	5,00	3,3270	,87295
Valid N (listwise)	525				

## Anexo H – Correlações

Correlations								
	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6
1. C. Afetivo	4,7771	1,27819	1					
2. Desempenho	4,3205	,51019	,173**	1				
3. CCO	3,7566	,51256	,329**	,419**	1			
4. Altruísmo	4,1295	,53636	,248**	,498**	,755**	1		
5. Consciosidade	3,8133	,65469	,137**	,346**	,672**	,398**	1	
6. Virt. Civ.	3,3270	,87295	,325**	,173**	,794**	,416**	,190**	1

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

## Anexo I – Teste de Mediação

### 1º Pressuposto

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,173 <sup>a</sup>	,030	,028	,50294

a. Predictors: (Constant), C\_A

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4,100	1	4,100	16,209	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	132,292	523	,253		
Total	136,392	524			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), C\_A

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,990	,085		46,941	,000
C_A	,069	,017	,173	4,026	,000

a. Dependent Variable: Desempenho

### 2º Pressuposto

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,329 <sup>a</sup>	,108	,107	,48442

a. Predictors: (Constant), C\_A

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14,936	1	14,936	63,650	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	122,730	523	,235		
Total	137,666	524			

a. Dependent Variable: CCO  
b. Predictors: (Constant), C\_A

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,126	,082		38,178	,000
C_A	,132	,017	,329	7,978	,000

a. Dependent Variable: CCO

*3° Pressuposto***Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,419 <sup>a</sup>	,176	,174	,46358

a. Predictors: (Constant), CCO

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	23,998	1	23,998	111,667	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	112,395	523	,215		
Total	136,392	524			

a. Dependent Variable: Desempenho  
b. Predictors: (Constant), CCO

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,752	,150		18,372	,000
1 CCO	,418	,040	,419	10,567	,000

a. Dependent Variable: Desempenho

*4º Pressuposto*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,173 <sup>a</sup>	,030	,028	,50294
2	,421 <sup>b</sup>	,177	,174	,46363

a. Predictors: (Constant), C\_A

b. Predictors: (Constant), C\_A, CCO

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,100	1	4,100	16,209	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	132,292	523	,253		
Total	136,392	524			
2 Regression	24,187	2	12,094	56,262	,000 <sup>c</sup>
2 Residual	112,205	522	,215		
Total	136,392	524			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), C\_A

c. Predictors: (Constant), C\_A, CCO

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,990	,085		46,941	,000
1 C_A	,069	,017	,173	4,026	,000
2 (Constant)	2,725	,152		17,874	,000

C_A	,016	,017	,040	,940	,348
CCO	,405	,042	,406	9,667	,000

a. Dependent Variable: Desempenho

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,173 <sup>a</sup>	,030	,028	,50294
2	,501 <sup>b</sup>	,251	,248	,44239

a. Predictors: (Constant), C\_A

b. Predictors: (Constant), C\_A, Altruísmo

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4,100	1	4,100	16,209	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	132,292	523	,253		
Total	136,392	524			
Regression	34,234	2	17,117	87,462	,000 <sup>c</sup>
2 Residual	102,159	522	,196		
Total	136,392	524			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), C\_A

c. Predictors: (Constant), C\_A, Altruísmo

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,990	,085	46,941	,000	
	C_A	,069	,017	,173	4,026	,000
2	(Constant)	2,313	,154	14,982	,000	
	C_A	,021	,016	,053	1,359	,175
	Altruísmo	,461	,037	,485	12,409	,000

a. Dependent Variable: Desempenho

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,173 <sup>a</sup>	,030	,028	,50294
2	,368 <sup>b</sup>	,136	,132	,47524

a. Predictors: (Constant), C\_A

b. Predictors: (Constant), C\_A, Conscenciosidade

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,100	1	4,100	16,209	,000 <sup>b</sup>
	Residual	132,292	523	,253		
	Total	136,392	524			
2	Regression	18,499	2	9,249	40,954	,000 <sup>c</sup>
	Residual	117,894	522	,226		
	Total	136,392	524			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), C\_A

c. Predictors: (Constant), C\_A, Conscenciosidade

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,990	,085		46,941	,000
	C_A	,069	,017	,173	4,026	,000
2	(Constant)	3,101	,137		22,587	,000
	C_A	,051	,016	,128	3,126	,002
	Conscenciosidade	,256	,032	,328	7,985	,000

a. Dependent Variable: Desempenho

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,173 <sup>a</sup>	,030	,028	,50294
2	,213 <sup>b</sup>	,045	,042	,49943

a. Predictors: (Constant), C\_A

b. Predictors: (Constant), C\_A, Virt\_Civ

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,100	1	4,100	16,209	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	132,292	523	,253		
1 Total	136,392	524			
2 Regression	6,192	2	3,096	12,412	,000 <sup>c</sup>
2 Residual	130,201	522	,249		
2 Total	136,392	524			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), C\_A

c. Predictors: (Constant), C\_A, Virt\_Civ

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,990	,085		46,941	,000
1 C_A	,069	,017	,173	4,026	,000
2 (Constant)	3,816	,103		36,875	,000
2 C_A	,052	,018	,131	2,893	,004
2 Virt_Civ	,077	,026	,131	2,896	,004

a. Dependent Variable: Desempenho

*Testes de Sobel*

DIRECT AND TOTAL EFFECTS

	Coeff	s.e.	t	Sig(two)
b(YX)	,0692	,0172	4,0261	,0001
b(MX)	,1321	,0166	7,9781	,0000
b(YM.X)	,4046	,0419	9,6670	,0000
b(YX.M)	,0158	,0168	,9395	,3479

INDIRECT EFFECT AND SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	,0534	,0087	,0364	,0705	6,1337	,0000

DIRECT AND TOTAL EFFECTS

	Coeff	s.e.	t	Sig(two)
b(YX)	,0692	,0172	4,0261	,0001
b(MX)	,1040	,0178	5,8510	,0000
b(YM.X)	,4615	,0372	12,4086	,0000
b(YX.M)	,0212	,0156	1,3587	,1748

INDIRECT EFFECT AND SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	,0480	,0091	,0302	,0658	5,2782	,0000

DIRECT AND TOTAL EFFECTS

	Coeff	s.e.	t	Sig(two)
b(YX)	,0692	,0172	4,0261	,0001
b(MX)	,0702	,0222	3,1646	,0016
b(YM.X)	,2556	,0320	7,9846	,0000
b(YX.M)	,0513	,0164	3,1261	,0019

INDIRECT EFFECT AND SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	,0179	,0061	,0059	,0300	2,9222	,0035

DIRECT AND TOTAL EFFECTS

	Coeff	s.e.	t	Sig(two)
b(YX)	,0692	,0172	4,0261	,0001
b(MX)	,2220	,0282	7,8624	,0000
b(YM.X)	,0765	,0264	2,8958	,0039
b(YX.M)	,0522	,0180	2,8926	,0040

INDIRECT EFFECT AND SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	,0170	,0063	,0046	,0293	2,6982	,0070