



## Universidades Lusíada

Almeida, Paulo Jorge Santos, 1970-

### **Perceção do suporte do supervisor - atitudes e comportamentos de trabalho : estudo de caso numa multinacional a operar em Portugal**

<http://hdl.handle.net/11067/3555>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2017-09-14
<b>Resumo</b>	Atualmente todas as organizações têm como objetivo serem competitivas, utilizando de entre outras potencialidades, a capacidade de ter os melhores recursos humanos, mas para obter tal desiderato, terão de facultar apoio/suporte aos mesmos (Allen et al, 2003). As organizações podem facultar aos colaboradores suporte organizacional através dos seus supervisores, sendo isso, de enorme importância, porque promove um relacionamento positivo dos colaboradores e a obtenção de resultados (Blancero et al...
<b>Palavras Chave</b>	Satisfação no trabalho, Empregados - Atitudes, Cultura organizacional, Comportamento organizacional
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T12:20:14Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

**Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

**Perceção do suporte do supervisor - atitudes e  
comportamentos de trabalho: estudo de caso numa  
multinacional a operar em Portugal**

**Realizado por:**

Paulo Jorge Santos Almeida

**Orientado por:**

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

**Constituição do Júri:**

Presidente:

Prof. Doutor Mário Caldeira Dias

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Arguente:

Prof. Doutor César Nuno Grima Madureira

Dissertação aprovada em: 11 de Setembro de 2017

Lisboa

2017



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise  
Organizacional

Perceção do suporte do supervisor -  
atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de  
caso numa multinacional a operar em Portugal

Paulo Jorge Santos Almeida

Lisboa

Maio 2017



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Perceção do suporte do supervisor -  
atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de  
caso numa multinacional a operar em Portugal

Paulo Jorge Santos Almeida

Lisboa

Maio 2017

Paulo Jorge Santos Almeida

Perceção do suporte do supervisor -  
atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de  
caso numa multinacional a operar em Portugal

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de  
Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão  
de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato  
Pereira Esteves

Lisboa

Maio 2017

## Ficha Técnica

**Autor** Paulo Jorge Santos Almeida  
**Orientadora** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves  
**Título** Perceção do suporte do supervisor - atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso numa multinacional a operar em Portugal  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2017

### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

ALMEIDA, Paulo Jorge Santos, 1970-

Perceção do suporte do supervisor - atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso numa multinacional a operar em Portugal / Paulo Jorge Santos Almeida ; orientado por Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves. - Lisboa : [s.n.], 2017. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - ESTEVES, Maria Teresa Fortunato Pereira, 1962-

LCSH

1. Satisfação no trabalho
2. Empregados - Atitudes
3. Cultura organizacional
4. Comportamento organizacional
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Job satisfaction

2. Employees - Attitudes

3. Corporate culture

4. Organizational behavior

5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD58.7.A46 2017

Dedico este trabalho à minha querida filha Leonor, que futuramente irá entender esta pequena vitória.





## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, e porque um caminho se faz caminhando, começo por agradecer a quem me acompanhou, e contribuiu para o melhor ser humano que sou hoje, quando comparado com aquilo que era, passados cinco anos, quando este percurso começou.

Assim desde a licenciatura, agradeço aos professores, pelas capacidades que me fizeram descobrir, pela exigência que sempre me colocaram, e também pelas competências pessoais e desenvolvimento que me transmitiram nas diversas disciplinas que lecionaram.

Agradeço à Professora Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves pelos ensinamentos e preparação para uma exposição de ideias e de caminhos a seguir.

Agradeço à Universidade Lusíada por me ter oferecido como bolsa de mérito a possibilidade de realizar este mestrado. Que me permite consolidar os conhecimentos académicos.

Sou também grato ao Sr. Doutor. José Manuel Bouça, por me ter permitido que esta investigação fosse feita na empresa em que orgulhosamente trabalho, bem como ao Sr. Daniel Caldas e Sra. Joana Alves, por terem contribuído com os seus conhecimentos.

Por fim, quero agradecer à minha esposa pelo amor, companheirismo e força.



## **APRESENTAÇÃO**

### **Perceção do suporte do supervisor – atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso numa multinacional a operar em Portugal**

Paulo Jorge Santos Almeida

Atualmente todas as organizações têm como objetivo serem competitivas, utilizando de entre outras potencialidades, a capacidade de ter os melhores recursos humanos, mas para obter tal desiderato, terão de facultar apoio/suporte aos mesmos (Allen et al, 2003). As organizações podem facultar aos colaboradores suporte organizacional através dos seus supervisores, sendo isso, de enorme importância, porque promove um relacionamento positivo dos colaboradores e a obtenção de resultados (Blancero et al., 2009). Ocorrem atitudes e comportamentos de reciprocidade, como a satisfação profissional (Witt, 1991) e comportamentos de cidadania (Tekleab & Chiaburu, 2011) elevados, quando os colaboradores se apercebem da existência de um suporte por parte da organização.

A teoria do suporte organizacional percebido (SOP) foi introduzida por Eisenberger e colegas nos anos 80, que o definiram como sendo “a perceção dos colaboradores que a organização valoriza os seus contributos e se preocupa com o seu bem-estar” (Eisenberger et al, 1986).

A importância deste tema provem dos colaboradores formarem perceções globais acerca da forma como a organização os valoriza, através das perceções que constroem sobre a valorização que os supervisores fazem dos seus contributos e do seu bem-estar.

Fundamentalmente, este estudo pretende analisar a relação entre a perceção do suporte do supervisor, chefes de área, com as dimensões da satisfação profissional (SP) e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) dos colaboradores, numa empresa espanhola a operar em território nacional.

**Palavras-chave:** Suporte organizacional percebido; suporte percebido do supervisor; satisfação profissional; comportamentos de cidadania organizacional.

## **PRESENTATION**

### **Perception of the Supervisor support - attitudes and work behaviors: case study made in a multinational operating in Portugal**

Paulo Jorge Santos Almeida

Currently all organizations aim to be competitive, using among other capabilities, the ability to have the best human resources, but for this aim, they will have to support them (Allen et al, 2003). Organizations can provide employees with an organizational support through their supervisors it is of enormous importance, because it promotes a positive relationship between employees and the results (Blancero et al., 2009). Attitudes and behaviors of reciprocity occur, such as professional satisfaction (Witt, 1991) and citizenship behaviors (Tekleab & Chiaburu, 2011), when employees are aware of the existence of support from the organization.

The theory of perceived organizational support (SOP) was introduced by Eisenberger and his colleagues in the 80, which defined as "the perception of employees that the organization values their contributions and cares about their well-being" (Eisenberger et al, 1986).

The importance of this issue stems from employees form global perceptions about how the organization values them, through the perceptions that build on the appreciation that supervisors make of their contributions and their well-being.

Fundamentally, this study aims to analyze the relationship between the perception of supervisors support, with the dimensions of professional satisfaction (SP) and organizational citizenship behaviors (CCO) of the employees, in a multinational operating in the country.

**Keywords:** Perceived organizational support; perceived supervisor support; job satisfaction; organizational citizenship behaviors.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Ilustração 1</b> - Relação entre o supervisor e o subordinado de Eisenberger & Shanock, (2006) .....	39
<b>Ilustração 2</b> - Modelo de hipóteses .....	61





## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Dimensões tradicionais da cidadania organizacional.....	51
<b>Tabela 2</b> - Antecedentes do CCO.....	55
<b>Tabela 3</b> - Itens do questionário do Suporte Percebido do Supervisor .....	67
<b>Tabela 4</b> - Itens do questionário sobre a Satisfação Profissional.....	68
<b>Tabela 5</b> - Itens do questionário sobre as percepções dos Comportamentos de Cidadania Organizacional existentes na equipa.....	69
<b>Tabela 6</b> - Caracterização da amostra (n= 196) por género .....	74
<b>Tabela 7</b> - Caracterização da amostra (n= 196) por idade.....	74
<b>Tabela 8</b> - Caracterização da amostra (n= 196) por estado civil.....	74
<b>Tabela 9</b> - Caracterização da amostra (n= 196) por formação académica.....	74
<b>Tabela 10</b> - Caracterização da amostra (n= 196) por antiguidade .....	74
<b>Tabela 11</b> - Caracterização da amostra (n= 196) por vínculo contratual.....	74
<b>Tabela 12</b> - Consistência interna da escala de Suporte Percebido do Supervisor .....	75
<b>Tabela 13</b> - Consistência interna da escala de Satisfação Profissional .....	76
<b>Tabela 14</b> - Comparativo da consistência interna da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	76
<b>Tabela 15</b> - Média e desvio-padrão da escala e das dimensões do Suporte Percebido do Supervisor .....	77
<b>Tabela 16</b> - Percentagem de respostas dos indicadores do Suporte Percebido do Supervisor .....	79
<b>Tabela 17</b> - Variáveis, níveis e dimensão da amostra (n). .....	79
<b>Tabela 18</b> - Resultados do teste de Mann-Whitney .....	80
<b>Tabela 19</b> - Média e desvio-padrão dos indicadores da Satisfação Profissional.....	80
<b>Tabela 20</b> - Análise de frequências da Satisfação Profissional.....	81
<b>Tabela 21</b> - Média e desvio-padrão das dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	82
<b>Tabela 22</b> - Análise de frequência dos Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	83
<b>Tabela 23</b> - Coeficientes de Correlação não paramétrica de Spearman.....	85



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	23
2. Enquadramento teórico .....	27
2.1. Introdução .....	27
2.2. Teoria do Suporte Organizacional (TSO) de Rhoades & Eisenberger (2002) ..	27
2.3. Contrato psicológico (Rousseau,1989) .....	29
2.4. Suporte organizacional percebido .....	31
2.4.1. Antecedentes do suporte organizacional percebido .....	32
2.4.2. Consequências do suporte organizacional percebido .....	35
2.4.3. Escala de avaliação do SOP .....	36
2.5. Suporte percebido do supervisor .....	38
2.5.1. Relação do SPS com o SOP .....	39
2.5.2. Escala de avaliação do Suporte Percebido do Supervisor (SPS).....	40
2.6. Satisfação profissional.....	40
2.6.1. Antecedentes.....	41
2.6.1.1. Modelo de satisfação das necessidades e/ou centrado no colaborador .....	41
2.6.1.2. Modelo centrado nas situações .....	42
2.6.1.3. Modelo de Locke – teoria dos valores ou centrado nas interações ....	43
2.6.2. Causas da satisfação .....	44
2.6.3. Consequências.....	45
2.6.3.1. Consequências internas da satisfação.....	45
2.6.3.2. Consequências externas da satisfação.....	46
2.6.4. Relação com o SOP e com o SPS.....	46
2.6.4.1. Troca social .....	47
2.6.5. Escala de avaliação da satisfação profissional .....	48
2.7. Comportamentos de cidadania organizacional .....	48
2.7.1. Dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional.....	50
2.7.2. Comportamentos de cidadania organizacional no contexto português.....	53
2.7.3. Antecedentes e consequências do CCO .....	54
2.7.4. Resultados de estudos sobre os comportamentos de cidadania organizacional .....	57
2.7.4.1. Estudo 1 .....	57
2.7.4.2. Estudo 2 .....	58
2.7.5. Relação dos CCO com o SOP e com o SPS .....	59
2.7.6. Escalas de avaliação de comportamentos de cidadania organizacional ...	59

2.7.6.1. Escala.....	59
3. Metodologia.....	61
3.1. Hipóteses .....	61
3.2. Caracterização da organização .....	62
3.3. Amostra.....	65
3.4. Procedimento de recolha de dados .....	65
3.5. Instrumentos de estudo .....	66
3.6. Dados sociodemográficos .....	66
3.7. Suporte percebido do supervisor .....	66
3.8. Satisfação profissional.....	67
3.9. Comportamentos de cidadania organizacional .....	68
3.10. Processo de tratamento de dados .....	70
3.11. Considerações éticas .....	70
4. Análise e discussão dos resultados.....	73
4.1. Caracterização da amostra.....	73
4.2. Qualidades métricas da escala de suporte percebido do supervisor .....	75
4.3. Qualidades métricas dos indicadores de satisfação profissional.....	75
4.4. Qualidades métricas da escala de comportamentos de cidadania organizacional.....	76
4.5. Análise da perceção de suporte percebido do supervisor.....	77
4.6. Análise da satisfação profissional.....	80
4.7. Análise dos comportamentos de cidadania organizacional.....	82
4.8. Análise de correlações .....	84
5. Conclusões .....	87
5.1. Sugestões e limitações.....	90
Referências .....	93
Apêndices.....	111
Lista de apêndices.....	113
Apêndice A .....	115
Apêndice B .....	119
Apêndice C .....	161
Anexos .....	165
Lista de anexos.....	167
Anexo A .....	169
Anexo B .....	173

## 1. INTRODUÇÃO

A literatura é abundante em definições de organização, como é exemplo, a de Kamoche, (2001) que define uma organização como sendo uma coletividade capaz de alcançar os seus objetivos e proporcionar àqueles que nela trabalham, o alcance dos seus. De uma forma simples, as organizações são um conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns (Cunha et al, 2006).

O tema escolhido para este trabalho foi definido tendo como referência: a importância da perceção do suporte do supervisor; a minha situação profissional no departamento de pessoal (Técnico administrativo) de uma empresa espanhola de comércio a retalho a operar no território nacional; e a importância de ser desenvolvido nessa empresa, um estudo sobre as atitudes e comportamentos dos chefes de 1ª linha (Chefes de área) num ambiente específico de trabalho – a venda. Os chefes de 1ª linha (Chefes de área) são a primeira hierarquia à qual os colaboradores podem recorrer e que os acompanham e dirigem diariamente.

O estudo de caso foi realizado numa prestigiada empresa, o El Corte Inglés que é um dos líderes mundiais de grandes armazéns e uma referência na distribuição espanhola. Com mais de 75 anos de experiência, o grupo tem mantido desde as suas origens uma política de serviço ao cliente e um constante interesse em se adequar aos gostos e às necessidades da sociedade. Este compromisso levou o El Corte Inglés a adotar uma política de diversificação, e à criação de novos formatos comerciais. Além dos grandes armazéns El Corte Inglés, o grupo conta em Portugal com outras cadeias como os Supercor, a Sfera, a Bricor, a Óptica Gallery, a Telecor, as Viagens El Corte Inglés, a corretora de Seguros, a Informática El Corte Inglés, entre outras.

Atualmente os colaboradores são diferentes dos colaboradores do início do século XX. Como mencionado pelo consultor e formador em comportamento organizacional, José Manuel Dias (2013), por vezes ocorrem, em contexto de trabalho, reações desajustadas entre as hierarquias e os colaboradores, devido a um confronto entre os valores geracionais. Estes desencontros são formas diferentes de ver, interpretar e sentir as coisas que os rodeiam. Por exemplo, enquanto os Baby Boomers (nascidos entre 1949 a 1969) são otimistas e dedicados ao trabalho, a geração X (nascidos de 1969 a 1983) são cétricos e materialistas e a geração Y (nascidos depois de 1983) são individualistas e pouco leais à organização. Ainda que a gestão multigeracional deva visar toda a organização, deve ser particularizada no nível de gestão intermédia

(supervisores; chefes de área) que são bastante importantes no sucesso ou insucesso da mesma. Esta gestão é ainda mais evidente no caso dos supervisores que se deparam com diferentes segmentos etários nas suas equipas, sejam da geração Baby Boomers ou da Geração X. É importante que o supervisor conheça o que caracteriza as várias gerações, incluindo a sua, para melhor compreender e atuar junto de cada um dos seus colaboradores, evitando situações que afetem o clima social e/ou que provoquem a deterioração do relacionamento mútuo. Se as diferenças geracionais não forem entendidas e respeitadas podem ser uma dificuldade acrescida à gestão dos recursos humanos. Mas se existir uma capacidade para reconhecer a existência de diferenças, analisá-las, adequar as orientações e procedimentos a essas diferenças, estas podem-se transformar em sinergias.

No atual ambiente laboral, existem diversos fatores que encorajam os colaboradores a darem o seu máximo, a sentirem-se bem com as suas funções, bem como a irem além do exigível. Desde Maslow e Herzberg que é conhecido o que contribui para a motivação no trabalho. Maslow, (1970) referiu que as necessidades dos seres humanos obedecem a uma escala de valores que devem ser totalmente satisfeitos. Quando um colaborador satisfaz uma necessidade, surge outra no seu lugar, exigindo uma procura constante de meios para satisfazê-las. Foi apresentado por Maslow, (1970) uma teoria de motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização). Nesse sentido Herzberg, (1968), demonstrou a existência de dois fatores independentes, os motivacionais (reconhecimento, conteúdo do função ou a diversidade das tarefas desenvolvidas) de natureza intrínseca ao trabalho, e os higiénicos (relações com o chefe ou colegas, condições em que desempenha o seu trabalho) de duração temporal limitada, relacionados com o ambiente de trabalho e estando presentes, evitam as atitudes negativas mas não provocam as positivas.

O desconhecimento ou a não aplicação desses fatores motivacionais por parte das organizações e/ou dos analistas comportamentais poderão afetar a eficácia organizacional (Organ, 1990).

Para este estudo de caso, será analisado o suporte organizacional percebido (SOP) e com maior profundidade, o suporte percebido do supervisor (SPS). A variável SPS por

sua vez, será relacionada com outras duas variáveis: a satisfação profissional (SP) e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), com o propósito de averiguar a existência de relações entre elas, num contexto específico de uma empresa de comércio a retalho.

Andrews e Kacmar, (2001) referem que a percepção ou o julgamento relativamente ao suporte que o colaborador considera, que lhe é facultado pela organização, depende do que a organização oferecer de recompensa pelo esforço aplicado nas suas funções diárias para atingir os objetivos da organização. Se um colaborador se sente, como sendo parte importante da organização, isto irá afetar o seu comportamento no trabalho. Vários estudos, como o de Ribeiro, (2014) ou de Wang, (2014) consideram que o nível de suporte organizacional está relacionado com a satisfação, comportamentos no trabalho e com os comportamentos de cidadania organizacional.

O objetivo deste estudo é analisar a relação entre o suporte percebido do supervisor, mais concretamente os chefes de área do coletivo da venda, com as dimensões da satisfação profissional – emprego, carreira, relações de trabalho, vida pessoal e condições trabalho e os comportamentos de cidadania dos colaboradores, mais especificamente os comportamentos de harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização.

Decorrente do objetivo principal, pretende-se concretamente: Caracterizar a percepção do suporte do supervisor por parte dos colaboradores de venda; Analisar se os fatores sociodemográficos (vínculo contratual, idade e antiguidade) influenciam a percepção do suporte do supervisor; Verificar se existe uma relação entre o suporte percebido do supervisor (chefe de área) e a satisfação profissional; Verificar também se existe uma relação entre o suporte percebido do supervisor (chefe de área) e os comportamentos de cidadania organizacional.

No primeiro capítulo apresentamos a revisão de literatura que enquadra teoricamente o trabalho. Neste sentido, inicialmente, serão apresentados e articulados os conceitos de suporte organizacional percebido e de suporte percebido do supervisor, bem como os seus antecedentes e consequentes e as respetivas escalas utilizadas para a sua avaliação. Na segunda parte do capítulo serão apresentados e enquadrados os conceitos de satisfação profissional e o de comportamentos de cidadania organizacional que estiveram subjacentes à realização da dissertação.

O segundo capítulo é dedicado à metodologia utilizada no trabalho empírico, nomeadamente, à definição de hipóteses, à caracterização da amostra e do questionário utilizado para recolher a informação.

No terceiro capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos e a dissertação termina com o capítulo das conclusões e recomendações para investigações futuras.



## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

Diante das imposições da economia atual é essencial que as organizações, além de contratarem os melhores profissionais, com elevados níveis de competências não negligenciem a importância do suporte, do reconhecimento e da partilha de informações que a organização através dos seus agentes pode fornecer para a satisfação profissional e para os comportamentos de cidadania dos colaboradores, em contexto de trabalho.

Neste estudo, primeiramente procederei à caracterização do suporte organizacional, que é um conceito central para a compreensão do conceito de suporte do supervisor, uma das variáveis que analisarei no estudo empírico. Posteriormente efetuarei a caracterização da satisfação profissional e dos comportamentos de cidadania organizacional, que, na parte empírica, foram relacionados com o suporte do supervisor.

### **2.2. TEORIA DO SUPORTE ORGANIZACIONAL (TSO) DE RHOADES & EISENBERGER (2002)**

A teoria do suporte organizacional apresentada por Rhoades & Eisenberger, (2002) defende que a percepção do suporte organizacional é encorajada pela tendência dos colaboradores para humanizar as características da organização. O suporte organizacional é valorizado pelos colaboradores ao satisfazer as necessidades socio-emocionais providenciando uma indicação da disponibilidade das organizações em reconhecer o acréscimo de esforço e da sua inclinação para providenciar auxílio quando necessário, para que os desempenhos sejam eficazes (Eisenberger *et al.*, 1986).

Numa meta-análise de Eisenberger & Rhodes, (2002) são sugeridos três principais antecedentes do SOP: as recompensas organizacionais, o suporte facultado pelos supervisores e a justiça processual. A investigação revelou que a existência de boas condições de trabalho e de recompensas estão relacionadas com o SOP (Wayne et al, 1997). O suporte percebido do supervisor (SPS) é outro antecedente do suporte organizacional. Kotlke & Karafinski, (1988) referem que os colaboradores percebem o suporte do supervisor quando acreditam que estes se preocupam com eles,

valorizam as suas contribuições e devido aos supervisores atuarem como agentes representativos da organização e serem frequentemente responsabilizados pela avaliação dos colaboradores e pela comunicação dos objetivos globais da empresa contribuem para essa percepção do suporte organizacional. Outro principal antecedente do suporte organizacional percebido e da teoria do suporte organizacional é a justiça processual.

Para Morin, (2001) o trabalho assume um papel central na sociedade, sendo caracterizado como um fator das relações sociais proporcionando a superação das necessidades individuais e a relação profissional. Nesse contexto, as relações sociais mantidas no ambiente de trabalho reforçam a noção de que o suporte é um componente importante e sugerem que existem várias vias através das quais o suporte pode influenciar os resultados relacionados com o trabalho (Macguire, 2007).

Entende-se a relevância do suporte no trabalho, especificamente o suporte social que, se pode definir como "a existência ou disponibilidade de indivíduos em quem se pode confiar, indivíduos que demonstrem que se preocupam conosco, nos valorizam e nos apreciam" (Sarason et al., 1983, p. 127), a socialização organizacional que é "o processo através do qual um colaborador aprende as normas, os valores, os comportamentos dele esperados e o conhecimento social de que necessita como um membro organizacional pleno" (Falcione & Wilson, 1995, p. 152) e o suporte organizacional que se refere às percepções do colaborador sobre a qualidade de tratamento que

recebe da organização em troca do esforço que despende no trabalho (Andrade, 2010).

Os colaboradores estabelecem laços, vínculos e relacionamentos que os ligam às organizações, através dos processos de socialização. Não é possível compreender o ambiente e o suporte organizacional, sem o entendimento dos laços que conectam os colaboradores às organizações (Cunha et al, (2006).

Pode considerar-se que o processo de socialização integra: a aquisição de um conjunto de comportamentos apropriados pelo indivíduo para desenvolver corretamente a sua função; o desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho; e o ajustamento aos valores e normas do grupo (Feldman, 1981). Simplificando, a socialização pode ser considerada como o processo

através do qual os indivíduos passam de elementos externos à organização a membros internos/efetivos (Cunha et al, 2006).

A socialização é um processo contínuo, que se inicia ainda antes da entrada dos indivíduos na organização, que se prolonga por semanas ou meses, e que pode ter implicações em diversos aspetos organizacionalmente relevantes, como o empenhamento organizacional, o clima organizacional, a satisfação, os processos decisórios, os contratos psicológicos e o sentido psicológico de comunidade de trabalho (Cunha et al, 2006).

No processo de socialização podem ser identificadas três fases: o pré-ingresso; o encontro; e a metamorfose (Feldman, 1981). O pré-ingresso será a fase em que o candidato vai às entrevistas, o encontro, quando o candidato se apresenta pela primeira vez para trabalhar e a metamorfose quando o candidato se torna colaborador da organização.

### **2.3. CONTRATO PSICOLÓGICO (ROUSSEAU,1989)**

Como justificação da relação entre a organização e os seus colaboradores é diversas vezes utilizado o conceito do contrato psicológico (Torrington et al, 2010). Enquanto o SOP se refere às avaliações globais do colaborador sobre o suporte que recebe da organização, o contrato psicológico refere-se às condições da relação de trabalho consideradas pelo colaborador (Taylor & Tekleab, 2004). Compreende-se assim que a forma como os colaboradores encaram o cumprimento do contrato psicológico condiciona a forma como as organizações percebem a sua dedicação e valorizam os colaboradores e as suas contribuições (Coyle – Shapiro & Conway, 2005 em Lambelho, 2013).

A teoria do contrato psicológico ao contrário da teoria do suporte organizacional coloca mais ênfase na experiência de trabalho favorável como antecedente do SOP (Cunha et al, 2006). O contrato psicológico reflete as percepções dos colaboradores sobre os deveres que a organização tem para com eles e dos deveres que eles têm para com a organização (Rousseau, 1995, em Cunha et al, 2006). O relacionamento e as ações dos colaboradores para com as organizações não se baseiam exclusivamente em contratos formais, explícitos, escritos e legais. Os colaboradores formam crenças acerca das obrigações recíprocas, com base em informação que não é

necessariamente escrita, e em promessas que não são necessariamente explícitas (Cunha et al, 2006).

Conforme mencionado por Cunha et al., (2006) para uma compreensão do contrato psicológico, temos de recorrer a duas dimensões básicas: O nível (individual ou grupal) e a perspetiva (interna ou externa), que com o seu cruzamento origina quatro tipos de contrato: o contrato psicológico que é de nível individual e decorre de uma perspetiva interna. É algo que está na mente dos colaboradores e baseia-se em observações que eles projetam sobre a vida organizacional; o contrato normativo que é partilhado por colaboradores de um mesmo grupo. Surge quando vários colaboradores concordam com algumas facetas do seu contrato psicológico individual; o contrato implícito é um padrão que faz parte da estrutura social que emerge das interações entre os colaboradores. Para Rousseau, (1989), os contratos implícitos emergem do contexto de uma relação de longo prazo. Para Cunha et al, (2006) o emprego de longa duração origina obrigações mútuas de lealdade, pretendendo que os colaboradores se esforcem em prol dos interesses da organização e que esta os retenha na organização, enquanto isso for possível, ou cuide deles se não for; e o contrato social refere-se às normas culturais vigentes numa determinada organização. Este fornece aos colaboradores informação sobre o que podem e devem esperar da organização em que trabalham e sobre o modo como devem responder. Como é exemplo, o contraste existente entre a cultura americana (contratos detalhados, blindando as partes envolvidas) e a cultura japonesa (contratos genéricos, cabendo a cada uma das partes procurar soluções de benefício comum). Numa cultura do primeiro tipo, é presumível que os membros organizacionais perspetivem os contratos psicológicos (transacionais). Enquanto numa cultura do segundo tipo devem perfilhar contratos psicológicos mais relacionais (Cunha et al, 2006).

Os contratos psicológicos existentes, como o contrato transacional e o relacional, somente representam metade do sistema classificativo proposto por Rousseau (1995, 2000). Resultam do modo como se cruzam duas dimensões básicas: as formas como são definidas as recompensas pelo desempenho e a duração do contrato. O contrato transacional caracteriza-se por ser de curta duração e bem especificado. O colaborador faz aquilo para que é pago sem obrigação de manter lealdade, adoção de comportamentos extra-papel ou compromissos para o futuro. Enquanto a organização além das obrigações de compensação, não tem de facultar formação nem oportunidades de desenvolvimento. O contrato relacional é de longa duração, sendo

os termos contratuais abertos e pouco especificados. Baseia-se na confiança mútua e na lealdade. As recompensas facultadas (segurança no emprego e bem-estar individual e familiar) advêm da pertença e participação na organização e não pelo seu desempenho (Cunha et al, 2006).

Morrison & Robinson, (1997) repararam que a quebra contractual pode ocorrer quer devido a uma violação deliberada por parte do colaborador ou da organização ou devido a um desacordo entre o colaborador e os representantes da organização no que respeita à natureza das obrigações mútuas (incongruência).

Os dois conceitos SOP e contrato psicológico apresentam algumas semelhanças, já que ambos se centram na troca de recursos sócio – emocionais, onde o facto de haver um tratamento positivo por parte da organização para com o colaborador determinará consequências positivas, em termos do cumprimento do contrato (Petersitzke, 2009).

## **2.4. SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO**

O Suporte organizacional percebido (SOP) é definido como sendo a crença global dos colaboradores sobre o grau com que a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza as suas contribuições (Rhoades & Eisenberger, 2002). Quando os colaboradores experienciam um significativo compromisso ou SOP por parte da organização, eles em retorno sentem-se mais comprometidos com a organização, demonstram uma maior lealdade, melhoram o seu desempenho e diminuem o absentismo (Rhoades & Eisenberger, 2002). É preferível que os colaboradores se apercebam que a organização voluntariamente lhes proporciona suporte organizacional, em vez de o fazer devido a pressões externas, como por exemplo, as de sindicatos ou de comissões de trabalhadores (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Quando os colaboradores se sentem respeitados e valorizados, o trabalho de equipa é melhorado e a identificação com a organização é reforçada. A crença, que um colaborador é recompensado por trabalhar arduamente, impulsiona o elevado desempenho, a satisfação profissional, o compromisso organizacional e reduz o turnover (Rhoades & Eisenberger, 2002). Esta percepção da existência de suporte organizacional também desenvolve os comportamentos de cidadania organizacional, porque a base da troca social se encontra na confiança que existe entre as duas partes interessadas (Eisenberger et al, 1986, 1990; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Wayne, 1993).

O SOP também reforça a interiorização dos valores da organização, como é exemplo, uma mensagem tão amplamente difundida junto dos colaboradores do El Corte Inglés “Nós somos a loja do sim”.

Para melhorar a imagem da organização e a prestação de serviços ao cliente, os colaboradores podem colocar um maior empenho no seu desempenho, quer ele seja inerente às suas funções, ou seja extra funções (Van Dyne et al., 1994).

Os colaboradores que trabalham diretamente com os clientes, baseados na experiência do dia-a-dia, podem comunicar aos responsáveis, informações precisas sobre as necessidades dos clientes, bem como, fornecer sugestões relevantes para a implementação de futuras melhorias na prestação de serviços (Bettencourt et al., 2001).

#### **2.4.1. ANTECEDENTES DO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO**

Como referimos anteriormente, existem na base da teoria do suporte organizacional (Eisenberger et al, 1986), três formas de tratamentos benéficos, providenciados pelas organizações (justiça organizacional, suporte do supervisor e recompensas/condições de trabalho) que incrementam o SOP.

A primeira vaga de estudos sobre justiça organizacional centrou-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (Rego, 2000b). Esta dimensão da justiça, denominada de distributiva relaciona-se com a percepção de justiça dos trabalhadores face à distribuição de recursos na organização, positivos ou negativos, podendo tratar-se de salários, avaliações de desempenho, promoções, sanções disciplinares, entre outras (Greenberg, 2009). Shore & Shore (1995) sugeriram que a existência de justiça nas decisões tomadas no que concerne à distribuição de recursos tem um efeito cumulativo no SOP, porque transmite uma preocupação pelo bem-estar dos colaboradores.

Embora a justiça distributiva tenha sido um importante contributo, por si só, veio a revelar-se insuficiente para a compreensão global do fenómeno da justiça organizacional (Folger & Greenberg, 1985). Foram os estudos de Thibaut e Walker, nos anos 70, o ponto de partida para aparecimento de outra dimensão da justiça, focada nos procedimentos (Greenberg, 2009). A justiça processual, como é

denominada, é definida como a justiça percebida dos procedimentos utilizados na tomada de decisão (Folger & Greenberg, 1985, em Cruz, 2012).

Segundo Thibaut & Walker, (1975) em Assmar et al, (2005), os colaboradores preocupam-se não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer a distribuição. Assim, os colaboradores podem aceitar resultados que lhes sejam desfavoráveis, se acreditarem que os procedimentos subjacentes à sua atribuição foram justos.

A tensão resultante da percepção de iniquidade leva os colaboradores a procurarem restabelecer a equidade ou a reduzir a iniquidade, o que se pode refletir em atitudes e comportamentos com impacto organizacional tais como aumento da insatisfação, aumento do *turnover* e absentismo, decréscimo do desempenho, aumento dos comportamentos retaliatórios (incluído furtos à organização para repor a equidade) ou a redução dos comportamentos de cidadania organizacional, que serão abordados mais à frente neste trabalho (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Cropanzano & Greenberg, (1997) distinguiram a justiça processual em dois aspetos: social e estrutural. Os aspetos estruturais envolvem as regras formais e as políticas relativas a decisões que afetem os colaboradores, incluindo a informação das decisões antes da sua implementação, a receção de informação correta e a voz ativa (contribuição dos colaboradores para o processo de decisão). Aspetos sociais da justiça processual, por vezes chamada de justiça interacional, envolvem a qualidade das relações entre os colaboradores que decidem e os colaboradores afetados pelas decisões (Assmar et al, 2005). Os aspetos sociais incluem tratar os colaboradores com dignidade e respeito e dar-lhes a informação sobre como os resultados foram determinados (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Os colaboradores além de formarem percepções globais acerca da valorização por parte da organização, também formam visões generalizadas no que diz respeito ao grau em que os supervisores valorizam a sua contribuição e se preocupam com o seu bem-estar (Eisenberger et, al, 1986) - Suporte do Supervisor. Porque os supervisores atuam como agentes da organização, têm a responsabilidade para dirigir e avaliar a performance de subordinados, os colaboradores vêm as orientações favoráveis ou desfavoráveis dos supervisores para com eles, como um indicador do apoio da organização. Além disso, os colaboradores entendem que as avaliações dos

supervisores são dadas a conhecer à direção, contribuindo para a associação do suporte dos supervisores ao SOP (Eisenberger et al, 1986).

Shore & Shore, (1995) sugeriram que as práticas de recursos humanos que demonstrem reconhecimento pelas contribuições dos colaboradores deveriam estar positivamente relacionadas com o SOP. Uma variedade de recompensas e condições de trabalho foram estudadas na meta-análise de Rhoades & Eisenberger, (2002) e relacionadas com o SOP como por exemplo:

O reconhecimento, as remunerações e as promoções, quando atribuídas de forma justa, contribuem para uma avaliação positiva das contribuições dos colaboradores e por consequência para a existência de SOP.

A segurança no trabalho que é a percepção de que a organização deseja manter os colaboradores na organização leva a esperar que exista uma forte indicação de SOP.

Esta questão é particularmente relevante nos últimos anos, em que o downsizing (diminuição do número de colaboradores) tem sido prevalente, contribuindo para uma taxa de desemprego no ano de 2015, na ordem dos 12,4 % (INE, Pordata).

Nas sociedades ocidentais a autonomia tem sido bastante valorizada (Geller, 1982). Por autonomia, considera-se a percepção de controlo sobre o trabalho por parte dos colaboradores, incluindo horários, procedimentos de trabalho e variedade de tarefas. Ao sinalizar a confiança da organização nos colaboradores, uma autonomia elevada aumenta o SOP (Eisenberger et al, 1999).

Os *role stressores* que são as exigências ambientais com as quais os colaboradores se sentem incapazes de lidar. Os colaboradores tendem a associar os stressores relacionados com o trabalho, a condições que são controláveis pela organização, e não devido a condições inerentes ao trabalho ou resultantes de pressões exteriores à organização. Alguns stressores foram relacionados com três aspetos do papel dos colaboradores na organização, como sendo causadores da diminuição do SOP: a sobrecarga de trabalho (exigências que excedem o que razoavelmente o colaborador pode atingir no tempo que lhe é dado); as funções ambíguas (ausência de informação clara acerca das responsabilidades do trabalho); e o conflito de funções (responsabilidades de trabalho mutuamente incompatíveis).



A formação disponibilizada pelas organizações, pode ser considerada uma prática discricionária que transmite um investimento no colaborador e que incrementa o SOP (Wayne et al, 1997).

A dimensão da organização poderá também influenciar a percepção de SOP, conforme mencionado por Dekker & Barling, (1995). Os colaboradores sentem-se menos valorizados em organizações de maior dimensão, onde as políticas e os procedimentos formais podem reduzir a flexibilidade na satisfação das suas necessidades individuais.

#### **2.4.2. CONSEQUÊNCIAS DO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO**

A existência de SOP numa organização tem diversas consequências que foram analisadas na meta-análise de Rhoades & Eisenberger, (2002) que a seguir serão descritas.

Com base na norma da reciprocidade, o SOP pode gerar no colaborador uma obrigação de este se preocupar com o bem-estar da organização, um compromisso organizacional. A obrigação de retribuir o apoio aumenta o compromisso afetivo dos colaboradores para com a organização. A satisfação das necessidades socio emocionais produz um sentimento de pertença forte à organização, fazendo assim parte da identidade social dos colaboradores. O SOP contribui para o sentido de propósito dos colaboradores.

O SOP influencia as reações afetivas dos colaboradores para com o trabalho, incluindo a satisfação e a boa disposição. O SOP ao contribuir para a satisfação, vai ao encontro das necessidades socio emocionais, aumentando a expectativa do desempenho-recompensa e demonstrando a disponibilidade de apoio quando necessário (Witt, 1991).

Um estado de espírito positivo difere conceptualmente da satisfação no trabalho por envolver um estado emocional geral sem um objeto específico (George, 1989). A disposição (*mood*) tem sido proposta como uma componente da afetividade influenciada pelo ambiente (George & Brief, 1992). O SOP contribui para os sentimentos de competência e de valor, influenciando assim a boa disposição (Eisenberger et al, 2001).

O envolvimento laboral refere-se à identificação e ao interesse desenvolvidos pelo colaborador para com a função. O SOP ao contribuir para o incremento da competência percebida, desperta o interesse para com a organização.

O SOP pode aumentar o desempenho das tarefas e das ações favoráveis à organização que vão para além das responsabilidades atribuídas (Rhoades & Eisenberger, 2001). De acordo com George e Brief, (1992), as atividades extra-papel possibilitam aos colaboradores a adoção de ações para proteger a empresa de riscos, oferecer sugestões construtivas e ganhar competências e conhecimentos benéficos para a organização. Dividem-se as atividades extra-papel naquelas que se focam em ajudar colegas e naquelas que se focam em ajudar a organização. Estas diferenciam-se no conceito, mas é claro que ajudar os outros, por exemplo os colegas, é também frequentemente ajudar a organização.

O SOP reduz as reações psicológicas e psicossomáticas (*Strains/Tensões*) adversas - stressores, ao indicar quando necessário, o apoio material e a ajuda emocional, para ultrapassar os objetivos elevados ou exigentes do trabalho (George et al, 1993; Robblee, 1998).

Igualmente o SOP contribui para que os colaboradores tenham o desejo de permanência na organização, apesar de existirem alternativas mais atrativas, com remunerações mais elevadas, com maior autonomia ou com um estatuto mais elevado (Witt, 1991). Este desejo de permanência distingue-se da percepção de implicação instrumental de estarem presos numa organização, somente devido aos custos elevados que ocorreriam, se optassem por sair (Rhoades & Eisenberger, 2001).

E por último os comportamentos de afastamento (*withdraw behaviour*) que se referem à diminuição da participação ativa na organização (atrasos, saída voluntária, faltas). A pontualidade, as poucas faltas e a permanência na organização são formas públicas e identificáveis que permitem aos colaboradores retribuírem o SOP (Wayne et al, 1997). O SOP ao aumentar o compromisso afetivo, diminui o comportamento de afastamento (*withdraw behaviour*).

### **2.4.3. ESCALA DE AVALIAÇÃO DO SOP**

Com o objetivo de avaliar as percepções dos colaboradores sobre a forma como a organização se preocupa com eles e valoriza o seu trabalho, foi desenvolvido por

Eisenberger et al, (1986), o Questionário sobre o Suporte organizacional percebido ou *Survey of Perceived Organizational Support*. Este instrumento é constituído por 36 itens que representam as várias apreciações possíveis dos colaboradores relativamente à organização ou às ações que a mesma, possa efetuar que os possam beneficiar ou prejudicar, possibilitando a avaliação em diversos cenários, das suas perceções relativamente à forma como as suas contribuições e o seu bem-estar são valorizados pela organização.

Eisenberger et al, (1986) utilizaram esta escala num estudo com uma amostra de 361 colaboradores de diversas áreas de atividade (empresas telefónicas, financeiras, de advocacia, etc.) tendo o estudo psicométrico revelado elevados níveis de confiabilidade ( $\alpha = 0.97$ ), e forte correlação entre os itens, o que remete para o facto de que todos os itens contribuírem para a compreensão do Suporte Organizacional Percebido. Tal como foi previsto pelos autores, os colaboradores formaram crenças globais sobre a extensão em que a organização os valoriza, no que respeita às suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.

Posteriormente, esta escala de 36 itens, originou uma mais reduzida de 8 itens, utilizada por Eisenberger et al, (1997) num estudo com uma amostra de 295 colaboradores que tinham sido alunos da Universidade de Delaware e que trabalhavam em diferentes organizações. Procurava-se analisar se a relação entre as condições de trabalho favoráveis e o SOP dependia da perceção que os colaboradores tinham da liberdade de ação facultada pela organização e se o SOP e a satisfação profissional seriam constructos diferenciados. A redução de escala foi efetivada escolhendo os itens com aplicabilidade no maior número de organizações e os níveis de confiabilidade atingiram um valor elevado ( $\alpha=0,90$ ).

A versão reduzida de 8 itens do *Survey of Perceived Organizational Support* teve uma adaptação para a população portuguesa, num estudo efetuado em 2010, por Joana Santos e Gabriela Gonçalves da Universidade do Algarve. Foi utilizada, nesse estudo, uma amostra de 635 colaboradores de instituições portuguesas de ensino superior e teve como resultado uma estrutura fatorial diferente da unidimensional apresentada por Eisenberger et al, (1997); e Rhoades & Eisenberger, (2002).

Santos & Gonçalves, (2010) identificaram uma solução fatorial de dois fatores, uma componente afetiva e uma componente cognitiva do suporte organizacional. Surgiu uma diferença entre a perceção da valorização do contributo dos colaboradores por

parte da instituição (dimensão cognitiva) e a percepção da preocupação da instituição para com os colaboradores (dimensão afetiva). Esta bidimensionalidade registrada poderá ter ocorrido devido a especificidades da amostra.

Estas duas dimensões encontradas no estudo revelaram uma consistência interna adequada. O primeiro fator (Percepção Afetiva) com um alfa de Cronbach de 0,91 e o segundo fator (Percepção Cognitiva) com um alfa de Cronbach de 0,83.

## **2.5. SUPORTE PERCEBIDO DO SUPERVISOR**

As relações mantidas no dia-a-dia de trabalho são consideradas interações sociais importantes na vida de um colaborador, pois é durante o trabalho que ele tem oportunidade de se relacionar com indivíduos que podem auxiliá-lo no seu crescimento e desenvolvimento profissional, sendo também no contexto laboral que poderá discutir as características do trabalho que realiza e onde poderá encontrar apoio quando atravessar um momento difícil (Meleiro et al, 2005).

Os supervisores são muitas vezes observados como gestores dos valores da organização (Rhoades & Eisenberger, 2002). Foi considerado por Kottke & Sharafinski, (1988) que os colaboradores formam uma crença global de que os supervisores se preocupam com o seu bem-estar, valorizam as suas contribuições, que participam na tomada de decisões importantes na organização e que têm autonomia e autoridade. Devido aos supervisores serem requisitados para gerir os comportamentos dos colaboradores, de acordo com os objetivos da organização, os colaboradores são suscetíveis de verem o suporte dos supervisores como o reflexo do suporte da organização (Eisenberger & Shanock, 2006). Identicamente as avaliações dos colaboradores, efetuadas pelos supervisores são diversas vezes relacionadas com a gestão da organização influenciando a percepção do suporte organizacional (Eisenberger et al, 2002).

Foi concluído por Eisenberger & Rhoades, (2002) que as pessoas vêem as ações e as crenças dos supervisores, como indicativos e representativos das ações, crenças e valores da organização.

### 2.5.1. RELAÇÃO DO SPS COM O SOP

Diversos estudos demonstraram a existência de relações positivas entre o SPS e o SOP (Rhoades et al, 2001). Especificamente, Eisenberger et al, (2002) lançaram as bases de que o SOP estava positivamente relacionado com o SPS e que o SOP tinha um papel de mediador na relação entre o SPS e o compromisso organizacional.

Conforme mencionado por Eisenberger & Shanock, (2006) os supervisores com elevado SOP estão mais disponíveis para ajudar os colaboradores que tenham estado ausentes, na orientação das suas novas funções, com o incremento de trabalho ou no cumprimento dos seus deveres. Tepper & Taylor, (2003) referiram que os supervisores que são tratados com justiça pelos seus responsáveis hierárquicos, podem reciprocamente, tratar mais favoravelmente os seus subordinados, demonstrando respeito, ajuda em tarefas mais complexas ou até no desenvolvimento de novas competências. Similarmente, os seus estudos sugerem que os supervisores vêm na sua posição vantajosa um meio para auxiliar os seus subordinados nas funções e como uma oportunidade para recompensar a organização pelo seu suporte. Como resultado, os supervisores com um elevado SOP tem subordinados com uma percepção robusta do suporte do supervisor, conforme a Ilustração 1 mostra.

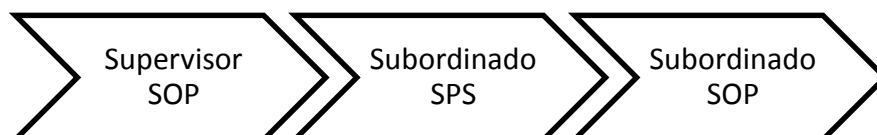


Ilustração 1 - Relação entre o supervisor e o subordinado de Eisenberger & Shanock, (2006)

Num estudo para avaliarem o SPS, Eisenberger & Shanock, (2006) recorreram a uma amostra de 135 colaboradores e 41 supervisores, de uma cadeia de retalho de produtos eletrónicos do nordeste do Estados Unidos, utilizaram uma adaptação da versão reduzida do *Survey of Perceived Organizational Support*, em que substituíram a palavra organização pela de supervisor, obtiveram uma consistência interna de  $\alpha=0,90$ , e concluíram que quando o supervisor percebe um elevado suporte organizacional por parte da direção, consegue facultar aos seus subordinados um adequado suporte ( $r=.21$ ,  $p < 0,05$ ), bem como influenciar o nível do suporte organizacional percebido pelos subordinados ( $r=.50$ ,  $p < 0,01$ ).

### **2.5.2. ESCALA DE AVALIAÇÃO DO SUPORTE PERCEBIDO DO SUPERVISOR (SPS)**

Para avaliar a percepção de suporte do supervisor, Eisenberger & Shanock, (2006) utilizaram a versão reduzida da escala SPOS (*Survey of Perceived Organizational Support*) e substituíram a palavra organização por supervisor. Também Rhoades et al, (2002), adotaram este procedimento.

Similarmente, no estudo de caso que realizámos nesta dissertação e em que utilizámos a adaptação da escala de SOP efetuada por Santos & Gonçalves, (2010), também substituímos a palavra organização pela de chefe de área (supervisor).

### **2.6. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL**

Para Locke, (1976) a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo resultante da avaliação que os colaboradores fazem do seu trabalho.

A satisfação profissional tem merecido grande ênfase por parte dos investigadores das ciências sociais, entendida como um elemento preponderante na organização relativamente ao binómio produtividade da organização/realização pessoal dos seus colaboradores (Silva, 1998). As pessoas, de um modo geral, têm uma ideia prévia sobre quais as atividades a serem desenvolvidas, como gostariam que as situações fossem definidas no seu ambiente de trabalho e os aspetos importantes relacionados com este. Destas ideias, quando comparadas com a realidade, surge uma base de juízo e atitude associada, resultando num maior ou menor nível de satisfação no ambiente de trabalho (Peiró et al, 1991).

Como contributos para a satisfação profissional existem nove aspetos: a remuneração, a promoção, a supervisão, os benefícios, as recompensas como um meio de reconhecimento e apreciação, os procedimentos e as políticas operacionais, a natureza do trabalho e a comunicação interna (Spector, 1997).

As respostas emocionais da satisfação e da insatisfação profissional manifestam-se numa ampla faixa de ações alternativas, que podem ser usadas em diferentes momentos e assumir valores positivos ou negativos. Algumas dessas respostas são psicológicas e outras têm um cunho comportamental, como os atrasos, o absentismo e/ou afastamento da organização (Locke, 1984).

### **2.6.1. ANTECEDENTES**

Conforme Cunha et al, (2006), existem diversas facetas de satisfação profissional: a satisfação com a tarefa, com a remuneração, com a chefia, com a equipa, com os colegas, com a avaliação de desempenho ou com as promoções. Esta distinção tem especial relevo por três razões:

As pessoas podem estar satisfeitas numa das áreas e não em outras. Por exemplo, alguém pode estar satisfeito com a tarefa realizada, mas não com a remuneração.

A insatisfação numa das facetas pode afetar os níveis de satisfação em outras. Por exemplo, a insatisfação do colaborador com a chefia pode conduzi-lo a algum desalento na realização das suas tarefas.

Os antecedentes/causas de cada dimensão da satisfação são diferentes. Por exemplo, a satisfação com a tarefa resulta das características da mesma, ao passo que a satisfação com a chefia resulta dos comportamentos deste e da interação que com ele é estabelecida.

Os modelos de satisfação profissional permitem explicar quais as variáveis que são consideradas relevantes para a mesma, como por exemplo, as necessidades, os valores e as expectativas, bem como, o modo como essas variáveis se relacionam para determinar a satisfação geral no trabalho. Estes modelos pretendem, assim, explicar a percepção que o colaborador tem sobre o modo como o seu trabalho permite alcançar os valores profissionais e o grau em que esses valores são congruentes com as necessidades individuais (Locke, 1976 em Brandão, 2012).

Existem, essencialmente, três tipos de modelos de satisfação profissional, designadamente, os modelos centrados no colaborador, os centrados nas situações e os centrados na interação entre os colaboradores e as situações (Cunha et al, 2006).

#### **2.6.1.1. MODELO DE SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES E/OU CENTRADO NO COLABORADOR**

Para Cunha et al, (2006) o modelo centrado no colaborador pode ser dividido em dois tipos: o modelo dos efeitos pessoais específicos e o modelo de efeitos pessoais inespecíficos (ou não especificados). No primeiro tipo, a direção de causalidade presumida é a de que as características individuais influenciam a satisfação. Dois tipos

de variáveis pessoais podem ser identificados nos estudos abarcados por este modelo.

Temos as diferenças individuais como o afeto positivo ou o locus de controlo e as variáveis demográficas em que os fatores mais considerados são: a idade, com os dados a indicarem que os colaboradores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os seus colegas mais velhos. Para explicar este resultado, temos o fato dos colaboradores mais jovens tenderem a ocupar posições hierárquicas mais baixas e de menor responsabilidade ou o desfasamento entre as expectativas e a realidade profissional (Cunha et al, 2006); e o género, em que se constata que as mulheres têm revelado níveis de satisfação inferiores aos dos homens, devido à desigualdade de oportunidades e à diferença salarial (Dubno, 1985). Outros estudos, porém sugerem níveis superiores de satisfação (Graham & Welbourne, 1996). Pode-se concluir que não existem diferenças no efeito da variável género na satisfação, mas quando existem, são devidas a outras variáveis como o poder, o estatuto e as oportunidades de carreira (Cunha et al, 2006).

No segundo tipo, os trabalhos realizados no âmbito deste modelo, procuraram determinar qual a influência das variáveis pessoais, sem serem especificadas, na satisfação. Foi realizado um estudo longitudinal por Staw & Ross, (1985) junto de uma amostra de 5000 sujeitos entre os 45 e 59 anos de diversas organizações, sobre a existência de estabilidade temporal, indiferentemente das situações, nas respostas atitudinais e comportamentais no trabalho. O resultado obtido validou a hipótese, de que os colaboradores ao longo do tempo, e em diferentes situações, mantinham os níveis de satisfação estáveis. Os resultados obtidos revelaram a existência de uma fonte intrínseca de satisfação profissional, além de confirmarem a origem endógena da satisfação.

#### **2.6.1.2. MODELO CENTRADO NAS SITUAÇÕES**

Este modelo preconiza o conceito tradicional das atitudes como disposições relativamente estáveis e permanentes para a ação dentro de um ponto de vista situacional (Carlotto & Braun, 2014).

Para Hackman & Oldham, (1975) a SP é determinada por estados psicológicos críticos motivados por cinco características centrais do trabalho, tais como a variedade das



tarefas, a identificação com as tarefas, a significância das tarefas, a autonomia das tarefas e o *feedback* recebido.

Korman, (1974) refere que a satisfação profissional, nesta perspectiva é entendida pela avaliação do grau em que as características do posto de trabalho se ajustam às normas e aos desejos dos grupos que o colaborador considera como referência para a sua avaliação do mundo e a definição da realidade social. As características do trabalho, quanto mais compatíveis forem com as normas e desejos, mais facilitarão o desenvolvimento de atitudes favoráveis face ao trabalho e, conseqüentemente contribuirão para a satisfação obtida no trabalho.

Para Cunha et al, (2006) este modelo procura identificar as características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos. Existem três variáveis influenciadoras da satisfação: o clima organizacional entendido como uma agregação do conteúdo e intensidade dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos dos membros de um sistema social; as características do trabalho, porque a realização de determinadas tarefas, o sucesso na resolução de um problema ou no alcance de padrões de competência específicos são fatores importantes que influenciam a satisfação com a tarefa e com o trabalho em geral (Locke, 1976); e a informação social em que os colaboradores adaptam, crenças e comportamentos ao contexto social. Uma equipa com satisfação elevada contagia os novos membros.

### **2.6.1.3. MODELO DE LOCKE – TEORIA DOS VALORES OU CENTRADO NAS INTERAÇÕES**

Conforme mencionado por Brandão (2012), o ambiente físico do trabalho, a qualidade da relação com os colegas, e o modo como a organização trata os seus colaboradores são alguns dos fatores que podem influenciar a satisfação profissional.

Segundo Cunha et al (2006) a perspectiva interacional parece resultar da confluência de fatores internos e externos. A ideia chave inerente é a de que o comportamento dos colaboradores é coerente, sendo essa coerência resultante da construção psicossocial das situações. As duas principais correntes de investigação são a da congruência e a das interações dinâmicas (Arvey et al 1991). A ideia subjacente a ambas é a necessidade de compatibilidade entre os colaboradores e as situações.

Na corrente da congruência, os colaboradores deverão ser colocados em funções compatíveis com as suas expectativas e necessidades, de modo a que se sintam satisfeitos e sejam produtivos. Na corrente das interações dinâmicas, a ideia chave é a de que não só o comportamento é função do colaborador e do contexto, como o próprio contexto é função do colaborador e do comportamento. Nesta perspetiva os colaboradores selecionam as suas próprias situações, entrando e saindo delas de acordo com o ajustamento entre si e essas situações.

### **2.6.2. CAUSAS DA SATISFAÇÃO**

Muitos estudos procuram saber o que causa a satisfação, para desse modo melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores. As causas da satisfação podem ser divididas em fatores pessoais, conforme anteriormente mencionado no modelo de satisfação das necessidades e/ou centrado no colaborador, e em fatores organizacionais (Cunha et al, 2006).

No caso das causas organizacionais, elas envolvem fatores como o salário, o trabalho em si mesmo, as perspetivas de evolução na carreira, o estilo de chefia, os colegas e as condições físicas de trabalho (Cunha et al, 2006).

O salário e as recompensas monetárias podem ser considerados os principais determinantes da satisfação profissional, por duas razões. O dinheiro possibilita a satisfação das necessidades individuais, mas também nos confere estatuto e reconhecimento social.

O trabalho em si mesmo, com as características da função como a autonomia e o *feedback* são também considerados fatores de satisfação. Mas os colaboradores reagem diferentemente a essas características. Uns podem valorizar a autonomia na função desempenhada, mas o contrário também acontece, e os níveis de satisfação são inferiores. Enquanto os que valorizam o *feedback* são os colaboradores que são mais motivados para o sucesso (Hackman & Oldham, 1980).

A perspetiva de evolução na carreira que qualquer organização deve apresentar e justificar, para favorecer o aumento da satisfação em relação à função. Devendo existir um ajustamento entre as expectativas dos colaboradores e os planos de carreira da organização.

Outro determinante é as características de supervisão, em que os atributos relevantes parecem ser a orientação do supervisor para os relacionamentos com os colaboradores, bem como o estilo de liderança participativo (Miller & Monge, 1986).

A relevância das características dos colegas relaciona-se com a possibilidade de o colaborador desenvolver as suas funções num contexto social agradável e gratificante. Os membros de grupos coesos, por exemplo, tendem a mostrar-se mais satisfeitos do que os membros de grupo pouco coesos (Jesuino, 1993).

Por último, as condições físicas do trabalho que é um aspeto marginal, porque somente quando as condições atingem um ponto de degradação elevado, o nível de satisfação é afetado.

### **2.6.3. CONSEQUÊNCIAS**

Existem quatro opções comportamentais para tipificar as respostas individuais à insatisfação: a saída definitiva, a materialização do seu descontentamento através da sugestão de mudanças, o comportamento passivo e o desinteresse perante a organização e o trabalho (Cunha et al, 2006).

#### **2.6.3.1. CONSEQUÊNCIAS INTERNAS DA SATISFAÇÃO**

Podem ser dadas diversas respostas como explicação, para a falta de correspondência entre a insatisfação e o desempenho. Porque existe uma diferença entre um colaborador negligente e um que expressa construtivamente o seu descontentamento (Cunha et al, 2006).

A associação entre a satisfação e a produtividade é apelativa, mas um colaborador muito satisfeito não é necessariamente o mais produtivo. Os colaboradores insatisfeitos não contribuem para maiores lucros, mas alguns aspetos do trabalho são necessários para produzir lucros e podem contribuir para a insatisfação dos colaboradores. Os colaboradores mais produtivos podem obter mais recompensas e promoções, resultando em índices superiores de satisfação. Isto é, a produtividade causa satisfação, e não o inverso (Cunha et al, 2006).

Normalmente é aceite a existência de uma relação inversa entre a satisfação e o absentismo. Os colaboradores menos satisfeitos denotam maior absentismo, porque a

satisfação influencia diretamente a motivação para a presença no local de trabalho e os próprios comportamentos nas organizações (Steers & Rhoades, 1978).

Para Cunha et al., (2006) a satisfação é considerada um preditor da rotatividade. Mas a influência de fatores como a política de recursos humanos, a cultura organizacional e o empenhamento individual devem também ser considerados. Por isso, antes de ser tomada qualquer medida para diminuir a saída de colaboradores, devem ser comparados os níveis de desempenho dos que saem com os que ficam. A rotatividade pode se considerada funcional se os que ficam melhorarem os níveis de desempenho.

As consequências da satisfação podem estender-se ao domínio dos comportamentos de cidadania organizacional. Mas conforme mencionado por Cunha et al, (2006) é difícil traçar nexos de causalidade, porque os colaboradores que adotam comportamentos de cidadania organizacional têm mais apoio da organização e dos supervisores além de terem mais promoções e benefícios. Ou seja, são os comportamentos que causam a satisfação e não o inverso (Cunha et al, 2006).

#### **2.6.3.2. CONSEQUÊNCIAS EXTERNAS DA SATISFAÇÃO**

Considerando a afirmação de Fred Smith, fundador da Federal Express: “Acreditamos que a satisfação dos clientes começa com a satisfação dos colaboradores. É por isso que aderimos fortemente à filosofia colaboradores – serviço - lucro. (...) Se colocarmos os nossos colaboradores em primeiro lugar, eles entregarão um serviço impecável e o lucro será um resultado natural” (Edvardsson et al, 1994, p.162).

Para Cunha et al, (2006) a promoção de um efeito positivo só pode ser alcançada quando se atua sobre as causas. Assim sucede com a satisfação, em que importa diminuir os fatores indutores da insatisfação e promover os promotores da satisfação.

#### **2.6.4. RELAÇÃO COM O SOP E COM O SPS**

Atualmente encara-se a forma como os colaboradores percebem o suporte que lhes é dado por parte da organização e a satisfação profissional como motivadores de elevados níveis de envolvimento dos colaboradores para com a organização à qual pertencem. Nesta linha, a Teoria da Troca Social defende a existência de uma relação significativa entre o SOP e a satisfação profissional (Ribeiro, 2014).

#### 2.6.4.1. TROCA SOCIAL

De acordo com Blau, (1964), citado por Rupp & Cropanzano, (2002) a teoria da troca social considera que os colaboradores estabelecem relações de troca com as organizações em que trabalham, as quais podem ser categorizadas em dois grupos: relações de troca económica, geralmente de curta duração e que envolvem trocas concretas de trabalho por recompensa financeira e as relações de troca social, de maior duração, que envolvem a troca de recursos menos tangíveis e de âmbito emocional ou socio-emocional, como por exemplo o reconhecimento e a estima. Estas trocas podem surgir entre colaboradores ou entre subordinados e supervisores (Furtado, 2009). No caso da troca social é aplicada a norma geral da reciprocidade, já que os colaboradores que têm atitudes favoráveis para com os outros, confiam que receberão o mesmo tipo de comportamento em troca (Deckop et al, 2003).

Os supervisores são responsáveis por aplicar as práticas e as regras nos colaboradores, sendo por isso vistos como elementos importantes na organização (Ellison, 2004).

Kula et al (2014) afirmam que as características do suporte do supervisor sinalizam tolerância para com os colaboradores que experienciam dificuldades com as suas tarefas, fornecendo crédito pelos trabalhos bem executados, e providenciando incentivos para que os colaboradores melhorem os seus desempenhos. Ouvir as reclamações sobre o *stress* no local de trabalho, é um importante passo, para os supervisores o mitigarem. Embora não procedendo a alterações concretas, os colaboradores sentem-se melhor (Wicks, 2005). De acordo com um estudo de Piennar et al, (2007), o suporte percebido do supervisor foi fortemente relacionado com a satisfação profissional.

O suporte percebido do supervisor define o grau de apoio e respeito que o colaborador recebe do seu supervisor. Tendo em consideração este enquadramento, Gok et al (2015), realizaram um estudo em diferentes hospitais privados, localizados em Istambul, utilizaram uma amostra de 549 secretárias que apresentaram uma maior identificação organizacional e satisfação profissional, por terem percecionado um adequado suporte dos supervisores.

Em resumo, existem diversas dinâmicas determinantes da relação supervisor-colaborador e satisfação profissional. É argumentado que uma relação afável entre um

supervisor e um colaborador estimula a moral do colaborador, fazendo-o sentir-se satisfeito com o trabalho, especialmente quando os seus esforços são reconhecidos e recompensados (Gok et al, 2015).

### **2.6.5. ESCALA DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL**

O Job Satisfaction Survey criado por Spector (1985), é habitualmente utilizado para avaliar a satisfação profissional, todavia é um questionário extenso que engloba 36 itens. No trabalho empírico que realizámos nesta dissertação para avaliar a satisfação profissional, recorreremos por considerarmos adequado aos nossos objetivos, a 7 itens utilizados em vários estudos por Rafael e Lima (2009, 2010, 2011), que permitiram avaliar a satisfação dos participantes relativamente a várias situações: emprego atual, progresso global na carreira, perspetivas futuras de carreira, relações de trabalho, relação de trabalho com a vida familiar e com as atividades de lazer.

## **2.7. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

As pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização. Contudo, quando os colaboradores não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio os colaboradores sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão (Goleman, 1998).

As organizações deparam-se com um dilema nem sempre fácil de resolver pois, se por um lado é fundamental os colaboradores executarem o que lhes foi atribuído, por outro, constitui uma mais-valia a adoção de comportamentos que ultrapassem as suas funções normais (Cunha et al, 2006). A importância deste tipo de comportamentos advém da flexibilidade que a organização adquire, e é essencial para enfrentar as situações imprevistas que surgem no dia-a-dia organizacional (Smith et al, 1983).

O estudo sobre os CCO iniciou-se na sequência dos trabalhos desenvolvidos por Smith et al, (1983) que adotaram o termo comportamentos de cidadania organizacional. Desde essa altura, a atenção dada a esta temática, mensurável pelo número de estudos e publicações sobre o tema, tem sofrido um aumento significativo, o que talvez se justifique pela dificuldade de adoção de uma terminologia consensual entre todos os investigadores (Podsakoff et al, 2000).

Organ, (1988) define o conceito como sendo os “comportamentos discricionários não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização”. Este autor destaca três aspetos desta definição. Em primeiro, que a ideia de discricionariedade implica que é um tipo de comportamento voluntário da parte do colaborador, não fazendo parte das suas funções. Outra característica importante, está relacionada com o facto de não levarem diretamente a gratificações, garantidas pelo sistema formal da organização. Por último, destaca que são comportamentos que por si só, não acrescentam valor à organização no imediato, no entanto, a longo prazo e no seu conjunto têm impacto positivo na eficácia organizacional.

Posteriormente o autor assume algumas dúvidas sobre esta definição. A primeira relacionada com o conceito de comportamento discricionário, uma vez que nem sempre é claro o que é extra-papel ou não. A segunda, diz respeito às recompensas na medida em que o autor assume que dificilmente algum comportamento, seja ele de que tipo for, conduz garantidamente a recompensas (Cruz, 2012).

Na sequência destas contingências, Organ (1997) opta pelo conceito de desempenho contextual sugerido por Borman e Motowidlo (1997). Para estes autores, a dimensão do desempenho contextual, integra os comportamentos que não estando diretamente relacionados com a função específica do colaborador, moldam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para o desenvolvimento das atividades e processos da tarefa (Cruz, 2012).

A título de exemplo pode-se mencionar os comportamentos de ajuda a colegas, a disponibilidade para o desempenho de atividades que não fazem parte das suas funções, entre outras (Borman & Motowidlo, 1997). Desta forma, este tipo de comportamentos são um contributo valioso e significativo, pois são independentes da função e da organização onde ocorrem, enquanto o desempenho de tarefa está sempre associado à função (Organ & Ryan, 1995).

### **2.7.1. DIMENSÕES DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

A cidadania organizacional é um constructo multidimensional, mas Podsakoff et al (2000), após uma revisão da literatura, revelaram que não existe consenso entre os investigadores sobre as dimensões que constituem o conceito, sendo mesmo possível identificar 30 dimensões possíveis de CCO.

Conforme sugerido por Cunha et al, (2006), a tabela 1 mostra o modelo habitualmente adotado e proposto pela grande maioria da literatura é o penta dimensional desenvolvido a partir de Podsakoff et al, (1990,1994).

As cinco dimensões de comportamentos de cidadania centralizam-se em duas perspetiva. Numa perspetiva, temos as dimensões conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica que se relacionam com os comportamentos que o colaborador pode adotar em relação à própria organização, especificamente quando cumpre as regras e os regulamentos mesmo quando ninguém observa ou quando efetua tarefas que beneficiam a imagem da organização. Noutra perspetiva, as dimensões altruísmo e cortesia que se relacionam com os comportamentos do colaborador para com os outros colegas, como é exemplo, o auxílio a quem tem sobrecarga de trabalho ou a consideração sobre o impacto das suas ações nas outras pessoas (Cruz, 2012).



Tabela 1 - Dimensões tradicionais da cidadania organizacional

Dimensões	Caracterização	Exemplos (o Colaborador)
<b>Conscienciosidade</b>	A pessoa executa as suas atividades de um modo que ultrapassa os requisitos mínimos ou o normalmente esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem uma assiduidade acima do normal.</li> <li>- Cumpre regras e regulamentos mesmo que ninguém veja.</li> <li>- (Não) consome o tempo de trabalho e os recursos organizacionais para tratar de assuntos pessoais.</li> </ul>
<b>Desportivismo</b>	O indivíduo evita lamentos perante os problemas, tolerando circunstâncias incómodas sem lamentos excessivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Não) gasta o seu tempo a queixar-se de assuntos triviais.</li> <li>- (Não) expressa ressentimento perante mudanças na organização.</li> <li>- (Não) se focaliza sistematicamente no que corre mal.</li> </ul>
<b>Virtude Cívica</b>	A pessoa revela envolvimento e participação responsável na vida política da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Executa tarefas não requeridas, as que beneficiam a imagem da organização.</li> <li>- Participa em reuniões a que não está obrigado, mas que são importantes para a organização.</li> <li>- Mantém-se a par dos assuntos da organização.</li> </ul>
<b>Altruísmo</b>	O indivíduo auxilia pessoas específicas com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxíla as pessoas que estiveram ausentes.</li> <li>- Auxíla quem tem sobrecarga de trabalho.</li> <li>- Concede ajuda aos membros mais recentes na organização.</li> </ul>
<b>Cortesia</b>	A pessoa comporta-se de modo a impedir a ocorrência de problemas com os outros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É prudente com atos que possam afetar os postos de trabalho de outras pessoas.</li> <li>- (Não) abusa dos direitos dos outros.</li> <li>- Considera o impacto das suas ações sobre as outras pessoas.</li> </ul>

Fonte: Cunha et al (2006).

Embora esta estrutura de cinco dimensões/fatores seja a mais estudada e o instrumento de Podsakoff et al, (1990) seja um dos mais utilizados na investigação, ao longo dos anos apareceram outras propostas.

Por exemplo em 1990, Organ adicionou ao constructo original, duas novas dimensões de CCO, a pacificação que integra ações que ajudam a prevenir, resolver e minimizar conflitos interpessoais não construtivos e o encorajamento que inclui as palavras e os gestos de incentivo e reforço do desempenho e do desenvolvimento profissional dos colegas.

Completando esta nova proposta de Organ, (1990), Podsakoff & Mackenzie, (1994) sugeriram uma nova estrutura dimensional e construíram um novo instrumento de medida para a validar. Esta nova estrutura agrupava as diferentes formas de CCO em três grandes categorias: o desportivismo que é a vontade, por parte dos trabalhadores, de tolerar as condições desfavoráveis, a virtude cívica que é o comportamento que indica a participação e a preocupação com a vida da organização e os comportamentos de ajuda que é uma composição de vários tipos de comportamentos de cidadania - altruísmo, cortesia, pacificação e encorajamento - identificados por Organ, (1988, 1990) com o objetivo de auxiliarem os colegas a solucionar e a evitar problemas relacionados com o trabalho.

Podsakoff & Mackenzie, (1994) embora se apoiem na conceção inicial de Organ, (1988), não consideraram a dimensão conscienciosidade, por esta não ser consensualmente aceite como extra-papel. Conceito que é suportado na definição de papel de Katz, (1964) que, de forma explícita, afirma que os comportamentos de papel são aqueles que são requeridos ou expectáveis no trabalho regular do dia-a-dia. Por oposição, os comportamentos extra-papel são comportamentos voluntários que vão para além das expectativas do papel, que beneficiam a organização e/ou são executados com esse objetivo.

Em 1991, Williams & Anderson sugerem que o conceito de CCO pode ser considerado bidimensional em função do objetivo dos comportamentos extra-papel: uma dimensão que agrega os comportamentos dirigidos a pessoas (CCOI) e que conjuga o altruísmo e a cortesia, e outra que engloba os comportamentos dirigidos à organização (CCOO) e que conjuga o desportivismo, virtude cívica e conscienciosidade.

Enquanto Graham, (1991) propôs uma conceptualização alternativa de CCO, utilizando a herança cultural e filosófica do termo “cidadania”. Considera o CCO como o equivalente organizacional da responsabilidade cívica, definindo-o como um conceito global que inclui todos os comportamentos positivos relevantes, expressos pelos colaboradores das organizações. Estes comportamentos podem ser organizados em três categorias: obediência, lealdade e participação organizacional. É um conceito abrangente que inclui o comportamento de desempenho de papel tradicional, os comportamentos extra-papel organizacionalmente funcionais e a participação responsável na organização.

Esta conceptualização foi posteriormente testada por Van Dyne et al, (1994) com a construção de um instrumento específico de cinco dimensões:

A lealdade organizacional que representa a adesão a uma organização e a promoção dos seus interesses (e.g. representar a organização de forma favorável junto de pessoas externas, promover ativamente os produtos e os serviços da organização);

A consciência geral que representa a vontade de despende esforço apropriado para cumprir as políticas e as regras de uma organização (e. g. gestão adequada dos intervalos, pontualidade);

A participação social que representa a participação não problemática sob a forma de contactos sociais e interpessoais (e.g. partilha de ideias para novos projetos ou melhorias, manter-se informado sobre os produtos e serviços e distribuir a informação aos outros);

A participação advocatória que integra os comportamentos de atividade política ou social com o objetivo de promover a mudança (e.g. ajudar os colegas a pensarem por eles próprios, encorajar os outros a falarem nas reuniões, manter-se bem informado sobre assuntos onde as suas opiniões podem beneficiar a organização);

A participação funcional que integra os comportamentos pessoais focalizados como a participação e o desempenho de atividades adicionais, autodesenvolvimento e disponibilidade para missões especiais (e. g. procurar formação adicional para melhorar o desempenho, não evitar os deveres e as responsabilidades adicionais).

No entanto, Organ et al, (2006) consideram que as dimensões identificadas se sobrepõem às de Organ, (1988), nomeadamente a participação social sobrepõe-se ao altruísmo e à cortesia, a lealdade organizacional ao desportivismo e à virtude cívica e a consciência geral à virtude cívica e à conscienciosidade.

### **2.7.2. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO PORTUGUÊS**

É importante destacar o carácter contingencial dos CCO em virtude de existirem razões que suportam que o contexto cultural pode influenciar as conceções sobre o que é ou não CCO e que as dimensões de cidadania não são universalmente

relevantes, por poderem ser contingentes do país/cultura onde os estudos são realizados (Rego, 1999, 2000a em Cunha et al, 2006).

Com este propósito Rego, (1999) conduziu dois estudos em diferentes organizações que operam em Portugal, num inquiriu 338 supervisores sobre os CCO dos seus colaboradores e noutra, no ano de 2000, inquiriu 294 colaboradores, com vista a operacionalizar e a validar um instrumento de medida adaptado à realidade portuguesa, tendo surgido quatro dimensões de CCO.

A harmonia interpessoal que é uma dimensão relacionada com a participação, desportivismo, cidadania, espírito de equipa, camaradagem e partilha de conhecimentos e experiência;

O espírito de iniciativa que é uma dimensão reveladora de disponibilidade para resolver problemas, encontrar soluções alternativas para eles e a espontaneidade para fazer sugestões construtivas de melhoria;

A conscienciosidade que é uma dimensão que reflete os comportamentos de obediência, de integridade e de zelo pelos recursos da organização;

A identificação com a organização que é uma dimensão que denota comportamentos de lealdade, dedicação e esforços extra para beneficiar a organização.

As dimensões estão correlacionadas, conforme demonstrado na maioria dos estudos, contudo, os colaboradores podem selecionar quais as que querem adotar, dependendo de fatores como a personalidade, as limitações estruturais, os incentivos e as recompensas ou a cultura organizacional (Van Dyne et al, 1994, em Cruz, 2012).

Em resumo, não existe um acordo sobre o número, as características e a abrangência ou especificidade das dimensões de CCO.

### **2.7.3. ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DO CCO**

Os antecedentes são um tipo de comportamentos que contribuem para a eficácia organizacional, por isso importa identificar quais as principais razões que levam as pessoas a adotá-los (Podsakoff et al, 2000).

Pode-se observar na tabela 2, que apesar do vasto número de antecedentes presentes na literatura, Podsakoff et al, (2000) agruparam aqueles que evidenciaram

uma relação mais forte com os CCO em quatro tipos: características pessoais, características da tarefa, características organizacionais e comportamentos do líder.

Tabela 2 - Antecedentes do CCO

<b>Características/Comportamentos</b>	<b>Exemplos</b>	
<b>Características Individuais</b>	<b>Atitudes</b>	<b>Variáveis demográficas</b>
	Satisfação.	Tipo de contrato.
	Percepção de justiça.	Género.
	Comprometimento.	<b>Competências e diferenças individuais</b>
	Confiança no líder.	Experiência.
	<b>Personalidade</b>	Formação.
	Conscienciosidade.	Necessidade de independência.
	Agradabilidade.	Indiferença às recompensas.
	Afetividade positiva e negativa.	
	<b>Percepção de papel</b>	
Ambiguidade.		
Conflito.		
<b>Características de tarefa</b>	Possibilidade de obter feedback.	
	Tarefas rotineiras.	
	Tarefas intrinsecamente satisfatórias.	
<b>Características organizacionais</b>	Grau de formalização.	
	Coesão grupal.	
	Distância espacial do líder.	
	Apoio Organizacional Percebido.	
<b>Comportamentos do líder</b>	Liderança transformacional.	
	Fomentar a aceitação dos objetivos grupais.	
	Estimulação intelectual.	
	Recompensas contingenciais e não contingenciais.	
	Punições contingenciais e não contingenciais.	

Fonte: Adaptado de Podsakoff et al (2000), por Cruz, (2012).

As atitudes e as características de personalidade são os que merecem a maior atenção por parte dos investigadores, em especial, a satisfação que foi dos primeiros antecedentes estudados, pois acreditava-se que conduzia a um melhor desempenho (Organ et al, 2006), a percepção de justiça e o comprometimento organizacional são outros antecedentes que têm sido estudados (Podsakoff et al, 2000).

Organ et al (2006), sugerem que são as atitudes relacionadas com o trabalho que mais influenciam a adoção de CCO, quando comparadas com outras medidas de desempenho relacionadas como as tarefas e a produtividade.

As características da tarefa têm sido pouco estudadas embora apareçam consistentemente relacionadas com a adoção dos CCO. Relativamente aos comportamentos do líder, os estudos têm apontado para a importância da confiança no líder, enquanto preditor dos CCO (Podsakoff et al, 1990; Deluga, 1995).

Apesar das consequências terem recebido uma menor atenção por parte dos investigadores, existem evidências empíricas que permitem concluir que os CCO têm um impacto significativo nas decisões organizacionais (Podsakoff & Mackenzie, 1994).

Face ao exposto, as evidências parecem então indicar que os supervisores dão importância não só ao desempenho de tarefa, mas também aos CCO aquando da tomada de decisões organizacionais nomeadamente na avaliação de desempenho, na atribuição de recompensas, nas promoções, na formação, nas rescisões de contratos, entre outras (Podsakoff & Mackenzie, 1994; Borman & Motowidlo, 1997).

Apesar dos supervisores serem influenciados pelos CCO aquando da tomada de decisão, não significa necessariamente que os mesmos contribuam para a eficácia organizacional. Quer isto dizer que se corre o risco de os supervisores, ao avaliarem positivamente comportamentos que, na verdade, não contribuem para a eficácia organizacional, poderem estar a inibir outro tipo de comportamentos mais contributivos (Rego, 2000a).

É possível elencar um conjunto de razões pelas quais os CCO podem influenciar a eficácia organizacional. Em primeiro lugar, os CCO permitem aumentar a produtividade dos colegas e dos próprios supervisores. Os trabalhos desenvolvidos nesta área sugerem que existem dimensões dos CCO que estão positivamente relacionadas, quer com a quantidade, quer com a qualidade do desempenho grupal e com o desempenho global da organização (Podsakoff & Mackenzie, 1994, 1997).

Para Podsakoff & Mackenzie, (1997) quando os colaboradores mais experientes auxiliam os novos colegas (altruísmo) tal permite um aumento da produtividade, bem como a difusão pelo grupo de trabalho das melhores práticas organizacionais. Também os próprios supervisores poderão ter um acréscimo na sua produtividade

perante sugestões válidas para o funcionamento da organização por parte dos seus colaboradores (virtude cívica) ou, evitando que o mesmo, perca tempo na resolução de conflitos entre colaboradores (cortesia).

Os CCO também influenciam a eficácia organizacional, através da libertação de recursos para atividades mais produtivas, pois a cooperação entre colegas, permite que os supervisores possam dedicar-se a atividades mais produtivas, suprimindo a necessidade de formação, na medida em que os conhecimentos acabam por ser partilhados por todo o grupo (Podsakoff & Mackenzie, 1997).

De facto, todas as dimensões dos CCO ajudam a comunicação, a cooperação e a coordenação entre os colaboradores de uma organização (Cunha et al, 2006).

#### **2.7.4. RESULTADOS DE ESTUDOS SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

Têm sido realizados diversos estudos, porque os comportamentos de cidadania organizacional tornaram-se cada vez mais valorizados nas organizações multinacionais, por estarem conectados com o sucesso das mesmas. Nenhum colaborador é indispensável numa organização, mas, os seus esforços para se tornarem vitais, realçam os CCO (Anjum et al, 2012).

##### **2.7.4.1. ESTUDO 1**

Anjum et al, (2012) no contexto de estudos prévios elaboraram a seguinte hipótese: O SPS é preditor de elevado CCO, utilizando como mediador a confiança no supervisor.

Utilizaram uma amostra de 60 colaboradores sem funções de chefia, de uma multinacional estabelecida em Lahore no Paquistão, utilizando como critérios de inclusão ou de exclusão, estarem sob a supervisão de um supervisor á pelo menos um ano e não se encontrarem em processos de reforma.

Foram utilizados três escalas: o Survey of Perceived Supervisor Support (SPSS) de 36 itens, para medir a percepção dos colaboradores sobre o suporte do supervisor, em que foi substituído o termo organização pelo de supervisor, o questionário de 20 itens de Paine (2003) para avaliar a confiança, em que novamente o termo organização foi substituído pelo de supervisor e o questionário de 18 itens produzido pelos autores,

adaptado do questionário de Dick et al, (2006), que analisava a relação entre a identificação organizacional e o CCO.

Os resultados obtidos confirmaram que o SPS e a confiança no supervisor estão relacionados positivamente com os CCO ( $r=0,82$ ,  $p < 0,01$ ). Foi confirmado que a confiança nos supervisores é preditor dos CCO. No entanto, é quando é promovida a confiança mútua entre os colaboradores e os supervisores, que os colaboradores mais facilmente expressam CCO (Wat & Shaffer, 2005).

#### **2.7.4.2. ESTUDO 2**

Num estudo elaborado por Muhammad, (2014), foi examinado a relação entre o SOP, e os CCO, utilizando o compromisso organizacional afetivo como mediador, em organizações do estado do Kuwait. Neste contexto, o autor elaborou duas hipóteses: Hipótese 1 - o compromisso organizacional afetivo (COA) tem um papel de mediador na relação entre o SOP e o CCO dirigida para a dimensão individual (CCOI); Hipótese 2 - o compromisso organizacional afetivo (COA) tem um papel mediador na relação entre o POS e o CCO dirigida para a dimensão organização (CCOO).

Os dados foram recolhidos junto de 261 colaboradores de nove organizações da área financeira. Foram utilizados 4 escalas: uma escala de oito itens desenvolvida por Eisenberger et al, (2001) para avaliar o SOP, uma escala de seis itens de Allen & Meyer, (1990) para avaliar o compromisso organizacional afetivo, uma escala de 8 itens de Lee & Allen, (2002) para avaliar o CCO, dividida em 4 itens dirigidos para os comportamentos focalizados na dimensão individual e quatro itens focalizados na dimensão organização e a escala de 3 itens de Emerson (2013) para avaliar a satisfação profissional.

Observou-se que o compromisso organizacional afetivo (COA) tem um efeito mediador na relação entre o suporte organizacional percebido e os comportamentos de cidadania organizacional quer sejam dirigidos aos indivíduos ou à organização. Os resultados foram consistentes com outros estudos efetuados em organizações ocidentais, que analisaram as relações entre o SOP, a satisfação profissional e os CCO (Rhoades & Eisenberger, 2002). O modelo testado sugere que o SOP afeta os desempenhos dos colaboradores através da influência no compromisso organizacional afetivo, que por sua vez, incute nos colaboradores um sentimento positivo de reciprocidade, que os mesmos, demonstram através dos seus desempenhos.



### **2.7.5. RELAÇÃO DOS CCO COM O SOP E COM O SPS**

Na última década, os CCO foram considerados como sendo o resultado de fatores extrínsecos (Liderança, justiça, características do trabalho e de fatores intrínsecos (traços de personalidade, atitudes dos colaboradores) (Podsakoff et al, 2009). De todos esses fatores o SOP foi considerado o mais significativo, porque desenvolve um sentimento de reciprocidade para com a organização (Eisenberger et al, 1990). Este sentido de obrigação, além de melhorar o desempenho dos colaboradores, também os leva a demonstrar elevados CCO, evidenciando bastante interesse em ajudar os outros no desempenho das suas tarefas (Eisenberger et al, 2002).

Em geral, os colaboradores que têm uma relação próxima com o seu supervisor, e que experienciem um suporte positivo, tenderão a responder com CCO. No entanto, este efeito de proximidade poderá influenciar a avaliação que o supervisor faz do seu subordinado, sendo que quanto maior a proximidade entre eles, maior a tendência para considerar que os seus comportamentos são do tipo CCO (Furtado, 2009).

É importante o desenvolvimento de competências de suporte quer por parte das chefias diretas (supervisor), quer pela organização, de modo a promover os CCO dos colaboradores, tendo como consequência o aumento de produtividade e eficiência das organizações (Katz, 1969, cit. por Konovski & Pugh, 1994, em Furtado, 2009).

### **2.7.6. ESCALAS DE AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

Como referimos anteriormente, têm sido utilizadas várias escalas e indicadores para avaliar os comportamentos de cidadania organizacional, seguidamente apresentamos a escala de Rego et al (2000) que foi a utilizada no trabalho empírico efetuado.

#### **2.7.6.1. ESCALA**

A escala do comportamento de cidadania organizacional de 17 itens de Rego (2000), que foi desenvolvido para a realidade portuguesa, tem como base a revisão da literatura sobre outros instrumentos, por exemplo, as escalas de Podsakoff et al (1996) e o de Konovsky & Organ (1996) e é composta por 4 dimensões (harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização). Como opção de resposta é utilizada uma escala de Likert de 7 pontos (1 -

Não se aplica rigorosamente nada; 7 - aplica-se totalmente). Esta escala apresentou valores significativos de consistência interna: Harmonia interpessoal – 0,88, espírito de iniciativa – 0,80, conscienciosidade – 0,74 e identificação com a organização – 0,67.

Esta escala foi aplicada num estudo sobre a relação entre o papel da confiança na chefia os comportamentos de cidadania organizacional, efetuado por Henriques, (2005). O estudo recorreu a uma amostra de 414 colaboradores provenientes de 3 setores de atividade: Indústria (50), comércio (77) e serviços (287), com diferentes cargos e de diferentes organizações a operar em Portugal.

Através da análise dos resultados obtidos foi possível identificar correlações positivas entre a confiança e os CCO, com valores compreendidos entre 0,13 e 0,80.

Em síntese, a revisão de literatura que apresentamos nas páginas anteriores serviu de enquadramento teórico para o estudo empírico que teve como principal objetivo estudar a relação entre o suporte do supervisor, a satisfação profissional e os CCO. Foram selecionadas estas três variáveis, por terem sido consideradas relevantes para a compreensão da relação que os vendedores estabelecem com a organização, que neste caso específico é de nacionalidade espanhola, mas implementada em território português.

Em complemento, este estudo poderá constituir uma mais-valia para a organização, uma vez que permitirá conhecer as perceções dos seus colaboradores e, desta forma, eventualmente criar e desenvolver estratégias que possam permitir aumentar a perceção do suporte organizacional e, por conseguinte, fomentar a satisfação profissional e promover a adoção de CCO.

A escolha desta organização baseou-se no facto do El Corte Inglés ser considerado, atualmente, um dos líderes mundiais no sector dos grandes armazéns, com uma forte implementação no mercado espanhol e com presença em território português desde 2001, com a inauguração de um grande armazém em Lisboa e, mais tarde, em 2006, em Vila Nova de Gaia. Este conceito de grande armazém tem como atrativo para o cliente, a atenção personalizada. A comprová-lo estão os, aproximadamente, 1,5 milhões de visitantes por dia aos centros El Corte Inglés da península ibérica ([elcorteingles.pt](http://elcorteingles.pt)).

### 3. METODOLOGIA

A metodologia pode ser definida como o caminho utilizado para obter as respostas às questões da investigação (Kumar, 2005, p. 115).

Neste capítulo será descrito a metodologia do estudo empírico, iniciando-se com a definição das hipóteses, a caracterização da amostra, o procedimento de recolha de dados, instrumentos utilizados e as considerações éticas.

O estudo empírico envolveu uma amostra de vendedores da loja de Lisboa, de um grande armazém pertencente a um grupo espanhol. Utilizou-se um questionário que integrava questões para avaliar a perceção do suporte do supervisor (SPS), a satisfação profissional (SP) e os comportamentos de cidadania organizacional.)

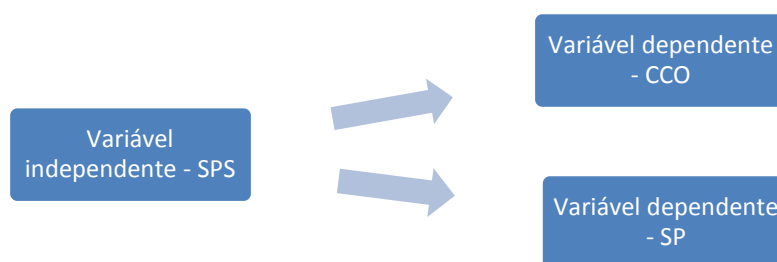


Ilustração 2 - Modelo de hipóteses

#### 3.1. HIPÓTESES

A hipótese é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis, combinando o problema e o objetivo na predição dos resultados esperados (Fortin, 2000).

Relativamente às hipóteses formuladas no âmbito deste trabalho empírico:

Pretende-se avaliar o efeito da perceção do suporte do supervisor na ocorrência de CCO por parte dos colaboradores

**H01** – Existe uma relação positiva entre o suporte percebido do supervisor e as quatro dimensões dos CCO dos colaboradores.

**H01.1** Relação com Harmonia interpessoal.

**H01.2** Relação com o Espírito de iniciativa.

**H01.3** Relação com a Conscienciosidade.

**H01.4** Relação com a Identificação com a organização.

Pretende-se analisar a relação do SPS com a satisfação profissional dos colaboradores.

**H02** – Existe uma relação positiva entre a perceção do suporte do supervisor e a satisfação profissional global e com os indicadores de satisfação Profissional

**H02.1** Relativos ao Emprego.

**H02.2** Relativos à Carreira.

**H02.3** Relativos às Relações de trabalho.

**H02.4** Relativos à Vida pessoal.

**H02.5** Relativos às Condições de trabalho.

**H03** – Os fatores sociodemográficos (Antiguidade, idade e tipo de contrato) levam a uma diferenciação da perceção do suporte organizacional.

Com esta hipótese, pretende-se avaliar a relação das variáveis individuais com a perceção do suporte percebido do supervisor

### **3.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Conforme a informação cooperativa retirada do seu *site*, o El Corte Inglés herda o seu nome de uma pequena alfaiataria fundada em 1890 e situada entre as ruas Preciados, Carmen e Rompelanzas, em Madrid. Em 1935, Ramón Areces Rodríguez, apoiado pelo seu tio César Rodríguez, compra a alfaiataria, iniciando assim a sua aventura empresarial. Terminada a guerra civil de espanhola, em 1939, adquire também em Madrid uma propriedade na rua Preciados, n.º 3, da qual se destinam à venda, o rés-do-chão, o primeiro andar e parte do segundo piso. Em Junho de 1940, quando o negócio contava com um total de sete empregados, Ramón Areces constitui a sociedade El Corte Inglés, com o seu tio César Rodríguez como sócio e primeiro presidente da empresa.

Entre os anos 1945 e 46 tem lugar a primeira reforma total do edifício, passando a superfície de vendas a ocupar um total de 2.000 m<sup>2</sup>, distribuídos por cinco pisos. Inicia-se assim a estrutura definitiva de vendas por departamentos, característica própria dos grandes armazéns.

A década de sessenta é decisiva para a expansão do El Corte Inglés como grande armazém, com a inauguração de novos centros em Barcelona, Sevilha e Bilbao, além de Madrid.

Desde o final dos anos 60 até meados dos anos 90 tem lugar uma fase de forte crescimento do grupo, marcada pela sua expansão a outras capitais de província e pela diversificação da sua atividade comercial, que passa a ocupar posições noutros âmbitos de negócio.

No dia 23 de Novembro de 2001 foi inaugurado ao público o primeiro grande armazém El Corte Inglés no exterior, mais concretamente em Lisboa (Portugal). O centro está situado na zona do Alto do Parque Eduardo VII, na confluência da Avenida António Augusto de Aguiar, da Avenida Sidónio Pais e da Rua Marquês de Fronteira, uma das zonas comerciais mais ativas da capital portuguesa. A expansão internacional do grupo continuou em 2006, com a abertura de outra unidade no distrito do Porto em Vila Nova de Gaia.

No que respeita à visão/desafio estratégico do El Corte Inglés, este tem evoluído muito com o tempo. No início da sua atividade comercial, a estratégia passava por “grandes armazéns situados sempre dentro das cidades chave”. Atualmente, a expansão, a diversificação e a especialização são as palavras-chave que estão na base do sucesso do grupo. A organização tem como valores que sustentam fortemente a política comercial do grupo, a qualidade máxima, a variedade, o serviço, a especialização e a garantia (devolução do dinheiro se o cliente não ficar satisfeito).

O El Corte Inglés S.A., com sede em Madrid, é considerado o maior grupo de lojas departamentais da Europa e é o quarto a nível mundial.

O diretório da loja de Lisboa em 2016, contempla um total de 13 pisos (Anexo A):

- Piso 7: Restauração, Sala de Âmbito cultural e área de venda sazonal.
- Piso 6: Decoração, Têxtil-Lar

- Piso 5: Lar.
- Piso 4: Moda Infantil, Puericultura e Brinquedos.
- Piso 3: Moda Jovem e Desporto.
- Piso 2: Moda Homem, Centro de Seguros e Agência de Viagem.
- Piso 1: Moda Senhora, Cabeleireiro Unissexo, Serviço de Atenção Personalizada.
- Piso 0: Acessórios de Moda, Perfumaria e Cosmética, Óptica Gallery.
- S/C: Supermercado, Flores e Plantas, Clínica, e Restauração.
- Piso -1: Cultura e Lazer, Centro de Cópias e Jogos Santa Casa.
- Piso -2: Velas, Retrosaria e Arrumação.
- Piso -3: Animais de Estimação, Estilistas Caninos.
- Piso -4: Carta de Compras, Apoio ao Cliente, Serviço de Casamentos, Venda de Bilhetes, Correios, Casa de Câmbio, Lavandaria, Sapateiro/Chaves.

O quadro de pessoal do El Corte Inglés, na loja de Lisboa, à data de 31 de Maio de 2016, era constituído por um total de 1.504 colaboradores, repartido por três coletivos: Administração (201), Serviços (134) e Venda (1.169). Dos colaboradores do coletivo de Venda, 62 deles eram chefes de área (supervisores) e 681 tinham as seguintes categorias profissionais, conforme o contrato coletivo da APED - Associação Portuguesa de Empresa de Distribuição (BTE, N.º 25, 08/07/2016):

- Operador ajudante de loja de 1º Ano.
- Operador ajudante de loja de 2ª Ano.
- Operador de 2ª.
- Operador de 1ª.
- Operador especializado.

### **3.3. AMOSTRA**

A amostra pode ser descrita como “ um pequeno grupo de sujeitos que representam uma determinada população” (Brynard e Hanekom, 1997, p 43).

Para o propósito deste estudo, a população alvo foram os vendedores que trabalhavam na organização espanhola, na sua loja de Lisboa, em Maio de 2016.

Foram distribuídos questionários a 214 vendedores, de diferentes áreas de venda/piso, tendo posteriormente sido rececionado e validado 196 respostas, que corresponderam a 29 % da população alvo.

### **3.4. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS**

Este estudo de caso começou após a escolha e formulação do objetivo e das respetivas hipóteses de investigação e da realização da revisão crítica da literatura que nos permitiu definir a perspetiva, segundo a qual a investigação será abordada. Nesta etapa foram também selecionados os instrumentos a utilizar para recolher informação sobre as variáveis.

Após esta etapa, seguiu-se a solicitação de autorização à organização através da entrega de um pedido dirigido ao Diretor de Pessoal, solicitando autorização para a recolha da informação (Apêndice B). Para além de conter a finalidade do estudo, o pedido apresenta o método pretendido para a recolha dos dados, bem como os instrumentos a utilizar. É ainda evidenciada a importância que as variáveis em estudo têm para a organização e dada a garantia de confidencialidade aos participantes, com a ressalva da participação no estudo ser voluntária. Finalmente, é transmitida a disponibilidade para a apresentação prévia dos questionários a utilizar, bem como a entrega das conclusões finais.

Os dados de estudo de caso foram recolhidos através da aplicação de questionários. Os questionários foram entregues aos vendedores, pelos responsáveis de departamento, afetos aos assuntos relativos ao pessoal, em envelope aberto e recolhidos em envelope fechado.

### **3.5. INSTRUMENTOS DE ESTUDO**

O questionário recolheu alguns dados sociodemográficos sobre os participantes e informação sobre as três variáveis em estudo: suporte percebido do supervisor, satisfação profissional e os comportamentos de cidadania organizacional, que foram avaliados, através das escalas e indicadores que a seguir serão caracterizados.

### **3.6. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

O questionário iniciou-se com a solicitação de um conjunto de dados sociodemográficos, como o género, idade, estado civil, formação académica, antiguidade na empresa e tipo de vínculo contratual

### **3.7. SUPORTE PERCEBIDO DO SUPERVISOR**

Para analisar a percepção que os vendedores têm de ser valorizados pelo supervisor, foi utilizada a adaptação que Santos e Gonçalves fizeram da versão reduzida do Survey of Perceived Organizational Support de Eisenberger & Shanock, (2006), em que à semelhança do que Eisenberger et al realizaram em 2002, se substituiu a palavra organização por supervisor. A consistência interna desta escala, revelou um Alfa de Cronbach, de 0,87. Identicamente a nível fatorial foi obtido um alfa de 0,91 para a dimensão afetiva e um de 0,83 para dimensão cognitiva.



Tabela 3 - Itens do questionário do Suporte Percebido do Supervisor

Dimensões	Itens
<b>Percepção Afetiva (4 itens)</b>	1. O chefe de área valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional
	4. O chefe de área preocupa-se realmente com o meu bem-estar.
	6. O chefe de área preocupa-se com a minha satisfação profissional.
	8. O chefe de área preza a minha realização profissional.
<b>Percepção Cognitiva (4 itens)</b> <b>(Todos os itens colocados de forma invertida)</b>	2. O chefe de área não aprecia devidamente o meu esforço profissional.
	3. O chefe de área ignora os meus protestos.
	5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, o chefe de área não iria aperceber-se.
	7. O chefe de área demonstra muito pouca preocupação por mim.

Fonte: Escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger et al, 1986. Adaptação de Joana Gonçalves da Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e sociais, 2010. Versão para Investigação.

### 3.8. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Para avaliar a satisfação profissional foram utilizados oito indicadores, adaptados por Brandão, (2012) do Job Satisfaction Survey de Spector, (1985) de 36 itens. Foi solicitado que os vendedores se posicionassem numa escala de Likert de sete pontos (onde o 1 é discordo totalmente e o 7 é concordo totalmente). Estes indicadores já foram utilizados em outros estudos, como Rafael, (2010) e Rafael e Lima, (2011).

**Tabela 4** - Itens do questionário sobre a Satisfação Profissional

	<b>Itens</b>
<b>Emprego (1 item)</b>	1. Considera-se satisfeito(a) com o seu emprego atual.
<b>Carreira (2 itens)</b>	2. Encontra-se satisfeito(a) com o progresso global da sua carreira até agora.
	3. Está satisfeito(a) com as perspetivas futuras da sua carreira.
<b>Relações de Trabalho (1 item)</b>	4. Sente-se satisfeito(a) com as relações no trabalho.
<b>Vida Pessoal (2 itens)</b>	5. A relação entre o trabalho e a vida familiar é satisfatória.
	6. Existe uma relação de satisfação entre o trabalho e as atividades de lazer.
<b>Condições de Trabalho (1 item)</b>	7. Está satisfeito (a) com as condições de trabalho.

**Fonte:** Indicadores de Satisfação Profissional utilizados por Rafael (2010) e Rafael & Lima (2011). Adaptação por Liliana Brandão, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 2012.

### **3.9. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

Para analisar o CCO foi utilizada uma escala de 17 itens adaptada de Rego, 2000, por Alexandre Henrique, (2003). No que respeita à consistência interna desta escala, Rego, (2000) obteve valores significativos no Alfa de Cronbach, que variavam entre 0,88 na dimensão harmonia interpessoal e 0,67 na dimensão, identificação com a organização.

**Tabela 5** - Itens do questionário sobre as percepções dos Comportamentos de Cidadania Organizacional existentes na equipa

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
<b>Harmonia Interpessoal (7 itens)</b>  <b>(Todos os itens colocados de forma invertida)</b>	3. Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).
	6. Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc.).
	7. São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito).
	11. Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.
	15. Quando algo lhes corre mal, desculpam-se com os erros dos outros.
	16. Procuram passar para os outros, as tarefas desagradáveis ou difíceis de realizar.
	17. Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.
<b>Espirito de Iniciativa (3 itens)</b>	2. Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de os apresentar ao chefe de área.
	4. Quando algo não funciona, procuram alternativas para que funcione.
	14. Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.
<b>Conscienciosidade (3 itens)</b>	9. Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à empresa.
	10. Fazem esforços para beneficiar a empresa, mesmo com prejuízos pessoais.
	12. Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios.
<b>Identificação com a organização (4 itens)</b>  <b>(Um dos itens, colocado de forma invertida)</b>	1. Mantêm-se informados acerca do que se passa na empresa.
	8. Encorajam os amigos e a família a utilizarem os produtos ou serviços da empresa.
	13. Quando descobrem oportunidades de negócio para a empresa (mesmo que seja nos dias de descanso) comunicam aos responsáveis.
	5. Não hesitariam em ir para uma empresa concorrente, desde que lhe pagassem mais.

**Fonte:** Escala adaptada de Rego, 2000, por Alexandre Henrique na Dissertação final do Mestrado em Comportamento Organizacional do Instituto de Psicologia Aplicada, 2003.

### **3.10. PROCESSO DE TRATAMENTO DE DADOS**

Os dados dos 196 questionários foram analisados, conforme referido anteriormente, através da aplicação SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 23.0.

O seu tratamento foi efetuado segundo a seguinte sequência de apresentação dos resultados:

- Análise das características dos inquiridos, através da estatística descritiva (análise de frequências);
- Análise das qualidades métricas da escala de suporte percebido do supervisor, da consistência dos indicadores de satisfação profissional e da escala de comportamentos de cidadania organizacional, através do Coeficiente de *Alfa* de Cronbach;
- Análise descritiva para caracterizar o suporte percebido do supervisor, satisfação profissional e os CCO;
- Teste de Mann-Whitney para analisar a diferença de percepção do suporte do supervisor com base na antiguidade, idade dos vendedores e tipo de contrato.
- Correlação bivariada para analisar a relação entre percepção de suporte do supervisor, satisfação profissional e comportamentos de cidadania organizacional.

### **3.11. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS**

Neste estudo do caso, foi tido em consideração a ética nos procedimentos utilizados. As práticas éticas incluíram:

1. Contribuição do estudo de caso para o benefício da organização.
2. Constituição do questionário validado pelo diretor de pessoal, através de interposta pessoa.
3. Comunicado previamente aos responsáveis da organização, o objetivo do estudo.

4. Este estudo não representou nenhum risco pessoal, laboral, físico ou mental para os colaboradores.
5. Correta informação das fontes utilizadas para evitar o plágio.
6. Foi declarado e praticado o direito á confidencialidade e ao anonimato das respostas.
7. Transparência dos métodos de investigação utilizados para permitir a sua confiabilidade.

A razão por detrás da elaboração deste estudo de caso foi a tentativa de encontrar caminhos que encorajem os vendedores a empenharem-se no seu trabalho, através da constatação de uma valorização por parte da organização, da presença de satisfação profissional e de uma vontade de realizarem mais do que o exigível.



## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No presente capítulo será apresentada a análise e a discussão dos resultados principiando-se com a caracterização da amostra do estudo, seguindo-se a análise das qualidades métricas das escalas através do cálculo do Alfa de Cronbach.

De seguida, são analisadas as médias e desvio-padrão de cada uma das variáveis analisadas. A análise dos dados termina com a realização de correlações bivariadas para determinar a relação entre a da perceção do suporte do supervisor (SPS) com a satisfação profissional (SP) e com os comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Dos 681 profissionais que constituem o efetivo de vendedores, a Maio de 2016, foi retirado uma amostra de 196 colaboradores, equivalente a 28,8% do efetivo e da qual obtivemos uma taxa de resposta na ordem dos 100 %.

Pode-se apurar das tabelas de 6 a 11 o seguinte:

- A maioria dos vendedores que responderam ao questionário é do género feminino, o que corresponde a 72,4%, por oposição a 27,6% de indivíduos do género masculino.
- No que respeita à idade, a faixa etária superior a 35 anos representa 61,2% dos respondentes.
- Os vendedores que responderam ao questionário são, na sua grande maioria casados ou em união de facto (53,6%)
- Têm como habilitações literárias um 3º ciclo de escolaridade, que inclui o intervalo entre o 10.º e o 12.º Ano (70,9%).
- No que respeita a aspetos do vínculo contratual, verifica-se que reponderam ao questionário sobretudo vendedores com um contrato sem termo (81,6%).
- Em termos da antiguidade na organização a maioria dos vendedores tem mais de 11 anos representando um total de 66,9 % do coletivo total.

**Tabela 6** - Caracterização da amostra (n= 196) por género

Variável	Frequência	%
Feminino	142	72,4
Masculino	54	27,6

Fonte: SPSS, Versão 23

**Tabela 7** - Caracterização da amostra (n= 196) por idade

Variável	Frequência	%
<25 Anos	17	8,7
25 – 30	16	8,2
31 – 35	43	21,9
36 – 40	61	31,1
41 – 45	31	15,8
> 45	28	14,3

Fonte: SPSS, Versão 23

**Tabela 8** - Caracterização da amostra (n= 196) por estado civil

Variável	Frequência	%
Solteiro	66	33,7
Casado/União de Facto	105	53,6
Divorciado	25	12,8

Fonte: SPSS, Versão 23

**Tabela 9** - Caracterização da amostra (n= 196) por formação académica

Variável	Frequência	%
1.º Ciclo (1.º - 4.ºAno)	1	,5
2.º Ciclo (5.º -9º Ano)	33	16,8
3.º Ciclo (10.º - 12.º Ano)	139	70,9
Bacharelato	5	2,6
Licenciatura	18	9,2

Fonte: SPSS, Versão 23

**Tabela 10** - Caracterização da amostra (n= 196) por antiguidade

Variável	Frequência	%
<2 Anos	20	10,2
2 - 4	9	4,6
5 - 7	9	4,6
8 - 10	27	13,8
11 – 15	113	57,7
> 15	18	9,2

Fonte: SPSS, Versão 23

**Tabela 11** - Caracterização da amostra (n= 196) por vínculo contratual

Variável	Frequência	%
Sem termo	160	81,6
Termo incerto	12	6,1
Termo certo	24	12,2

Fonte: SPSS, Versão 23



## 4.2. QUALIDADES MÉTRICAS DA ESCALA DE SUPORTE PERCEBIDO DO SUPERVISOR

Seguidamente serão apresentadas as características da escala suporte percebido do supervisor.

Para a análise da consistência interna da escala recorreu-se ao cálculo do Alfa de Cronbach, tendo-se obtido um valor de  $\alpha=0,88$  o que revela uma boa consistência interna (Hill & Hill, 1998).

Mas quando analisada em termos de dimensões, de acordo com o efetuado por Santos e Gonçalves (2010) obtivemos também valores considerados bons, conforme mencionado na tabela 12 (Hill & Hill, 1998).

**Tabela 12** - Consistência interna da escala de Suporte Percebido do Supervisor

Dimensão	Alfa de Cronbach
Percepção Afetiva	.85
Percepção Cognitiva	.83

Fonte: SPSS, Versão 23

Considerando relevantes os alfa de Cronbach para a escala global e para as duas dimensões, criaram-se índices que sumarizam a informação dada pelos itens que integram e que representam a respetiva pontuação média.

## 4.3. QUALIDADES MÉTRICAS DOS INDICADORES DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Relativamente aos indicadores de satisfação profissional, através da análise da tabela 13 é possível verificar que o Alfa de Cronbach dos 7 itens de satisfação profissional é de 0,85 o que denota uma boa consistência interna (Hill & Hill, 1998). Neste sentido criou-se um índice global de satisfação profissional.

**Tabela 13** - Consistência interna da escala de Satisfação Profissional

Itens	Alfa de Cronbach
SP1-Considera-se satisfeito(a) como o seu emprego atual	0,85
SP2-Encontra-se satisfeito(a) com o progresso global da sua carreira até agora.	
SP3-Está satisfeito(a) com as perspetivas futuras da sua carreira.	
SP4-Sente-se satisfeito(a) com as relações no trabalho.	
SP5-A relação entre o trabalho e a vida familiar é satisfatória.	
SP6-Existe uma relação de satisfação entre o trabalho e as atividades de lazer.	
SP7-Está satisfeito(a) com as condições de trabalho.	

Fonte: SPSS, Versão 23

#### 4.4. QUALIDADES MÉTRICAS DA ESCALA DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Relativamente à escala de comportamentos de cidadania organizacional, apresentam-se de seguida as qualidades métricas em termos de fidelidade.

Da análise fatorial exploratória efetuada resultaram quatro fatores que explicam 58,48% da variância total. Através da análise da tabela 14, é possível verificar que os valores dos coeficientes recalculados são globalmente mais elevados. Apesar de uma composição de itens diferente, continua a ser a dimensão harmonia interpessoal a ter o valor mais elevado ( $\alpha=0,86$ ), e o mais baixo o respeitante à dimensão identificação com a organização ( $\alpha=0,61$ ).

**Tabela 14** - Comparativo da consistência interna da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Dimensão	Alfa de Cronbach inicial	Alfa de Cronbach recalculado
Harmonia Interpessoal	,86	,86
Espírito de Iniciativa	,68	,68
Conscienciosidade	,70	,74
Identificação com a Organização	,40	,61

Fonte: SPSS, Versão 23

Considerando relevantes os alfa de Cronbach para cada uma das dimensões criaram-se índices que sumarizam a informação dada pelos itens que integram e que representa a respetiva pontuação média.

#### 4.5. ANÁLISE DA PERCEÇÃO DE SUPORTE PERCEBIDO DO SUPERVISOR

Seguidamente na tabela 15 são apresentados os resultados da escala global e das dimensões suporte de supervisor no que respeita aos valores médios e desvio padrão referentes aos 196 inquiridos deste estudo.

Tabela 15 - Média e desvio-padrão da escala e das dimensões do Suporte Percebido do Supervisor

		M	DP
<b>Escala Global</b>	<b>Suporte Percebido do Supervisor</b>	4,85	1,04
<b>Dimensões</b>	<b>Percepção Afetiva</b> SPS1-O chefe de área valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional. SPS4-O chefe de área preocupa-se realmente com o meu bem-estar. SPS6-O chefe de área preocupa-se com a minha satisfação profissional. SPS8-O chefe de área preza a minha realização profissional.	4,74	1,03
	<b>Percepção Cognitiva</b> SPS2-O chefe de área não aprecia devidamente o meu esforço profissional. SPS3-O chefe de área ignora os meus protestos. SPS5-Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, o chefe de área não iria aperceber-se. SPS7-O chefe de área demonstra muito pouca preocupação por mim.	4,96	1,27

Fonte: SPSS, Versão 23

Os resultados obtidos permitem concluir que a dimensão percepção afetiva tem o valor médio mais baixo, demonstrando que os vendedores percecionam moderadamente que a organização se preocupa com eles (M=4,74, DP=1,03). A dimensão percepção cognitiva apesar de ter um valor médio um pouco superior, evidencia igualmente que os vendedores percecionam de forma moderada a valorização dos seus contributos, por parte da organização (M=4,96, DP=1,27). Em suma, a escala SPS apresenta um valor médio moderado (M=4,85, DP=1,04), que a organização deverá ter em consideração. Os vendedores consideram que os supervisores demonstram uma moderada preocupação com o seu bem-estar e com a valorização dos seus contributos. Assinale-se, contudo, que na escala global e nas duas dimensões relativas ao suporte percebido do supervisor, os valores médios obtidos são medidos (numa escala que varia de 1 – “Discordo totalmente” a 7 “Concordo totalmente”).

Estes resultados enquadram-se no pressuposto que embora as duas dimensões contribuam para uma percepção de suporte do supervisor, os vendedores poderão percecionar de forma distinta as suas dimensões, o que por sua vez poderá contribuir para distintas consequências ao nível organizacional (Kim & Mauborgne, 1997).

Analisando a tabela 16 constata-se que os indicadores em que existe uma maior percepção do suporte do supervisor incidem na valorização dos contributos dos vendedores para o bem-estar institucional (76,5%), na percepção da qualidade do trabalho efetuado (64,8%), na preocupação para com os vendedores (64,3%) e para com o seu bem-estar (61,4%), na apreciação do esforço profissional (60,7%) e na atenção facultada aos seus protestos (60,7%). Enquanto os indicadores com menor percepção são os que aludem à valorização da realização profissional (52,6 %) e da satisfação profissional (54,6%).

Os resultados encontrados sugerem que globalmente existe uma percepção moderada de suporte do supervisor o que implica que os recursos sócio emocionais de valorização e preocupação, estão disponíveis no ambiente de trabalho. Mas não deverão ser relevados os valores obtidos nos indicadores de realização e satisfação profissional, porque indicam uma necessidade do supervisor evidenciar uma maior valorização da satisfação e da realização profissional dos trabalhadores.

É igualmente importante observar que em média 20,5 % dos vendedores responderam que não discordavam nem concordavam e que 17,5 % responderam que discordavam, o que perfaz uma média total de 38 % dos vendedores inquiridos para os quais, os supervisores não conseguem que tenham opinião formada ou consigam ter uma percepção positiva do seu suporte (Apêndice C). Esta observação é relevante para uma maior consolidação das funções de um supervisor.

Tabela 16 - Percentagem de respostas dos indicadores do Suporte Percebido do Supervisor

	1	2	3	4	5	6	7
SPS1-O chefe de área valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	0,0	1,5	7,1	14,8	39,8	29,6	7,1
SPS2-O chefe de área não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	20,4	21,4	18,9	15,3	15,8	6,6	1,5
SPS3-O chefe de área ignora os meus protestos.	19,9	20,9	19,9	20,4	12,2	3,6	3,1
SPS4-O chefe de área preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	,5	4,6	12,8	20,9	32,7	22,6	6,1
SPS5-Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, o chefe de área não iria aperceber-se.	18,9	23,5	22,4	12,8	17,3	4,6	,5
SPS6-O chefe de área preocupa-se com a minha satisfação profissional.	1,5	5,1	11,2	27,6	29,6	20,4	4,6
SPS7-O chefe de área demonstra muito pouca preocupação por mim.	19,4	23,5	21,4	20,9	10,2	2,0	2,6
SPS8-O chefe de área preza a minha realização profissional.	2,0	6,1	7,7	31,6	28,6	18,9	5,1
Média de colaboradores sem opinião formada				20,5			
Média de Colaboradores com opinião negativa	17,5						
Média de colaboradores com Opinião positiva					62		

Fonte: SPSS, Versão 23

Para testar a hipótese H3 “Os fatores sociodemográficos (Antiguidade, idade e tipo de contrato) levam a uma diferenciação da percepção do suporte organizacional”, realizaram-se os seguintes procedimentos:

Reagruparam-se os níveis das variáveis idade, antiguidade e vínculo laboral em dois grupos:

Tabela 17 - Variáveis, níveis e dimensão da amostra (n).

Variável	Nível	n
Idade	<= 35 Anos	76
	> 35 Anos	120
Antiguidade	<= 7 Anos	38
	> 7 Anos	158
Vínculo Contratual	Sem Termo	160
	A Termo	36

Fonte: SPSS, Versão 23

Dado que a heterogeneidade das dimensões das amostras para os níveis de cada variável e dado o facto da normalidade da distribuição das variáveis testada através do teste de Kolmogorov-Smirnov não ter sido obtida (apêndice B), optou-se por realizar a comparação entre grupos através do teste não paramétrico de Mann – Whitney.

Tabela 18 - Resultados do teste de Mann-Whitney

Variável	Nível	Valor Z	Teste Mann-Whitney
Idade	<= 35 Anos	-,697	,486
	> 35 Anos		
Antiguidade	<= 7 Anos	-,1,237	,216
	> 7 Anos		
Vínculo Contratual	Sem Termo	-,501	,616
	A Termo		

Para  $p < 0,05$

Em sequência dos valores não significativos observados na tabela 18 (Idade com  $p=0.486$ ; Antiguidade com  $p=0.216$  e Vínculo contratual com  $p=0.616$ ), concluiu-se que não foi encontrado suporte para a hipótese H3, no sentido em que não foram encontradas diferenças na percepção do supervisor tendo em consideração a idade, a antiguidade e o vínculo laboral.

#### 4.6. ANÁLISE DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Os indicadores da Satisfação Profissional têm como valores médios e desvios padrões os apresentados na tabela 19.

Tabela 19 - Média e desvio-padrão dos indicadores da Satisfação Profissional

Indicadores	Média	DP
<b>Emprego</b>		
SP1-Considera-se satisfeito(a) como o seu emprego atual.	5,21	1,29
<b>Carreira</b>		
SP2-Encontra-se satisfeito(a) com o progresso global da sua carreira até agora.	4,54	1,44
SP3-Está satisfeito(a) com as perspetivas futuras da sua carreira.	4,23	1,43
<b>Relações de Trabalho</b>		
SP4-Sente-se satisfeito(a) com as relações no trabalho.	5,14	1,22
<b>Vida Pessoal</b>		
SP5-A relação entre o trabalho e a vida familiar é satisfatória.	4,52	1,67
SP6-Existe uma relação de satisfação entre o trabalho e as atividades de lazer.	4,22	1,55
<b>Condições de Trabalho</b>		
SP7-Está satisfeito(a) com as condições de trabalho.	4,43	1,43

Fonte: SPSS, Versão 23

Através da análise da tabela 19, é possível verificar que os indicadores que se referem à satisfação com o emprego ( $M=5,21$ ,  $DP=1,29$ ) e com as relações no trabalho ( $M=5,14$ ,  $DP=1,22$ ) obtiveram os valores mais elevados. Os valores mais baixos verificaram-se nos indicadores relativos à satisfação entre o trabalho e as atividades de lazer ( $M=4,22$ ,  $DP=1,55$ ) e com as perspetivas futuras da carreira ( $M=4,23$ ,  $DP=1,43$ ). Os resultados obtidos permitem concluir que os vendedores apresentam níveis médios moderados de SP, mas a organização terá de ter presente a menor satisfação dos vendedores com a progressão profissional e com a relação do trabalho com a vida pessoal.

A tabela 20 dar-nos-á uma perspetiva mais detalhada sobre quais os indicadores que apresentaram valores mais baixos e mais elevados de concordância.

Tabela 20 - Análise de frequências da Satisfação Profissional

Indicadores	Concordância						
	1	2	3	4	5	6	7
SP1-Considera-se satisfeito(a) como o seu emprego atual.	1,5	3,1	6,1	8,7	36,7	30,1	13,8
SP2-Encontra-se satisfeito(a) com o progresso global da sua carreira até agora.	2,6	6,6	15,3	18,4	32,1	17,3	7,7
SP3-Está satisfeito(a) com as perspetivas futuras da sua carreira.	4,6	8,2	11,2	34,7	23,5	12,2	5,6
SP4-Sente-se satisfeito(a) com as relações no trabalho.	,5	3,1	7,1	13,3	33,7	32,1	10,2
SP5-A relação entre o trabalho e a vida familiar é satisfatória.	6,6	6,1	14,8	15,3	27,6	17,9	11,7
SP6-Existe uma relação de satisfação entre o trabalho e as atividades de lazer.	6,1	9,7	14,3	20,9	29,6	13,8	5,6
SP7-Está satisfeito(a) com as condições de trabalho.	3,1	7,7	14,8	17,9	35,2	15,8	5,6

Fonte: SPSS, Versão 23

Através da análise da tabela 20, é possível verificar que os indicadores em que existiu uma maior percepção de estarem presentes foram a satisfação com o emprego (80,6%) e com as relações no trabalho (76%), a relação satisfatória entre o trabalho e a vida pessoal (57,2%), a satisfação com o progresso global da carreira (57,1%) e a satisfação com as condições de trabalho (56,6%). Enquanto os indicadores em que a percepção de presença é menor foram os relativos á relação de satisfação entre o trabalho e as atividades de lazer (49%) e à satisfação com as perspetivas futuras de carreira (41,3%).

Deverá ser tido em consideração pela organização, que os indicadores com níveis mais baixos de percepção de satisfação estão incluídos nas dimensões vida pessoal e carreira. Igualmente pode-se constatar que os vendedores estão satisfeitos com o seu emprego e com as relações estabelecidas, mas numa perspetiva de progressão profissional os níveis de satisfação diminuem.

#### 4.7. ANÁLISE DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

As 4 dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional têm como valores médios e desvios padrões os apresentados na tabela 21.

Tabela 21 - Média e desvio-padrão das dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Dimensão	M	DP
<b>Harmonia Interpessoal</b> CCO7 - São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!). CCO11 - Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o trabalho. CCO15 - Quando algo lhes corre mal, desculpam-se com os erros dos outros. CCO16 - Procuram passar para os outros, as tarefas desagradáveis ou difíceis de realizar. CCO17 - Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.	4,60	1,08
<b>Espírito de Iniciativa</b> CCO1- Mantêm-se informados acerca do que se passa na empresa. CCO2- Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de os apresentar ao chefe de área. CCO4- Quando algo não funciona, procuram alternativas para que funcione. CCO8 - Encorajam os amigos e a família a utilizarem os produtos ou serviços da empresa.	4,81	0,83
<b>Conscienciosidade</b> CCO9 - Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à empresa. CCO10 - Fazem esforços para beneficiar a empresa, mesmo com prejuízos pessoais. CCO12 - Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios. CCO13 - Quando descobrem oportunidades de negócio para a empresa (mesmo que seja nos dias de descanso) comunicam aos responsáveis. CCO14 - Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.	4,13	0,87
<b>Identificação com a Organização</b> CCO3- Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância). CCO5 - Não hesitariam em ir para uma empresa concorrente, desde que lhe pagassem mais. CCO6 - Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc.).	4,03	1,13

Fonte: SPSS, Versão 23

Através da análise da tabela 21 é possível verificar que as dimensões identificação com a organização (M= 4,03, DP=1,13) e conscienciosidade (M=4,13, DP=0,87) são as que obtiveram os valores mais baixos. Já a dimensão espírito de iniciativa foi a que obteve o valor mais elevado (M = 4,81, DP=0,83), seguida da dimensão harmonia interpessoal (M=4,60, DP= 1,08). Os resultados obtidos permitem concluir que os vendedores percebem que nas suas equipas existem níveis moderados de CCO.



Na tabela 22 dar-nos-á uma perspetiva mais detalhada sobre quais os itens que apresentaram valores mais baixos e mais elevados.

**Tabela 22** - Análise de frequência dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Itens	Concordância						
	1	2	3	4	5	6	7
CCO1- Mantêm-se informados acerca do que se passa na empresa.	1,0	2,6	9,2	32,7	35,7	13,8	5,1
CCO2- Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de os apresentar ao chefe de área.	0,0	1,0	8,7	18,4	32,1	28,6	11,2
CCO3- Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).	3,6	13,3	21,4	38,8	12,8	8,2	2,0
CCO4- Quando algo não funciona, procuram alternativas para que funcione.	1,0	1,0	9,2	24,0	33,2	25,0	6,6
CCO5 - Não hesitariam em ir para uma empresa concorrente, desde que lhe pagassem mais.	3,1	7,7	14,3	29,6	14,3	11,7	19,4
CCO6 - Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc.).	6,6	21,9	19,9	27,6	10,7	9,2	4,1
CCO7 - São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!).	9,2	23,0	28,1	27,0	5,1	5,6	2,0
CCO8 - Encorajam os amigos e a família a utilizarem os produtos ou serviços da empresa.	0,0	3,1	10,7	37,2	26,0	15,8	7,1
CCO9 - Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à empresa.	,5	3,1	11,7	36,7	30,6	11,7	5,6
CCO10 - Fazem esforços para beneficiar a empresa, mesmo com prejuízos pessoais.	1,5	7,1	13,8	32,1	20,9	17,9	6,6
CCO11 - Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	3,1	16,8	31,1	35,2	9,2	3,6	1,0
CCO12 - Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios.	2,6	11,7	27,0	35,2	15,8	4,6	3,1
CCO13 - Quando descobrem oportunidades de negócio para a empresa (mesmo que seja nos dias de descanso) comunicam aos responsáveis.	8,2	18,9	30,1	26,5	9,2	5,1	2,0
CCO14 - Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.	,5	1,0	9,7	38,8	31,1	13,3	5,6
CCO15 - Quando algo lhes corre mal, desculpa-se com os erros dos outros.	11,7	23,5	23,5	25,0	10,2	4,1	2,0
CCO16 - Procuram passar para os outros, as tarefas desagradáveis ou difíceis de realizar.	8,2	18,9	21,4	30,1	13,3	6,6	1,5
CCO17 - Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.	4,6	15,3	25,5	30,6	12,8	8,7	2,6

Fonte: SPSS, Versão 23

Através desta análise é possível verificar que os indicadores com maior grau de concordância foram os relacionados com a tentativa prévia de resolução dos problemas (71,9%), com a procura de alternativas (64,8%), com o não desleixamento dos vendedores para com o trabalho (60,3%) o acompanhamento da realidade da organização (54,6%), com a procura espontânea de conhecimentos, competências e capacidades (50%), com o encorajamento de amigos e familiares a utilizarem os produtos da organização (48,9%), com a não criação de instabilidade na equipa de trabalho (48,4%) e com o estarem frescos e prontos a trabalhar logo que chegam de manhã (47,9%). Maioritariamente, estes indicadores pertencem à dimensão de espírito de iniciativa. Por oposição temos os indicadores com menor grau de concordância, como no caso em que permaneceriam na organização em detrimento de uma maior remuneração de uma empresa concorrente (25,1%), com o pensarem primeiro no serviço em detrimento deles próprios (23,5%) e com o comunicar á organização sobre possíveis oportunidades de negócio (16,3%). Estes indicadores pertencem maioritariamente à dimensão conscienciosidade.

Dos resultados obtidos é relevante mencionar que os vendedores observam que os elementos das suas equipas gostam de trabalhar na empresa, estão disponíveis para trabalhar logo que chegam ao seu departamento, procuram-se enriquecer profissionalmente, permitindo o surgimento de soluções para problemas, e valorizam os produtos da organização ao sugeri-los a amigos e familiares. Em sentido inverso temos a questão remuneratória, um pouco de individualismo e a não apresentação de novas possibilidades de negócio.

#### **4.8. ANÁLISE DE CORRELAÇÕES**

Na tabela 23 pudemos observar que o coeficiente de correlação obtido entre o SPS e a SP e o CCO é respetivamente  $r_s=0,50$  e  $r_s=0,34$ , para  $p < 0,01$ . O que permite afirmar que existe uma relação moderada e positiva entre o SPS e as duas variáveis dependentes, o que traduz, que a percepção de suporte por parte dos supervisores tem uma relação positiva com a satisfação profissional e apesar de menor também com os comportamentos de cidadania organizacional.

Identicamente, estes resultados são validados ao nível multidimensional, com as dimensões afetiva e cognitiva do SPS a terem uma correlação mais significativa com a SP, respetivamente de  $r_s=0,51$  e  $r_s=0,42$ , para  $p < 0,01$  e menores com os CCO de

$r_s=0,34$  e de  $r_s=0,29$ , para  $p < 0,01$ . A correlação entre o SPS e as dimensões dos CCO é significativa, sendo mais elevada com as dimensões espírito de iniciativa e harmonia interpessoal, respetivamente de  $r_s=0,31$  e  $r_s=0,26$ , para  $p < 0,01$ .

Tabela 23 - Coeficientes de Correlação não paramétrica de Spearman

Dimensão	SPS	CCO	SP	CCO H. I.	CCO E. I.	CCO Cons.	CCO I. Org.	SPS Afetiva	SPS Cognitiva
SPS		,335**	,503**	,263**	,310**	,228**	,241**	,872**	,924**
CCO	,335**		,402**	,838**	,617**	,691**	,674**	,342**	,293**
SP	,503**	,402**		,257**	,365**	,305**	,272**	,508**	,422**
CCO Harmonia interpessoal	,263**	,838**	,257**		,331**	,401**	,548**	,221**	,255**
CCO Espírito de Iniciativa	,310**	,617**	,365**	,331**		,420**	,247**	,381**	,228**
CCO Conscienciosidade	,228**	,691**	,305**	,401**	,420**		,253**	,286**	,163**
CCO Identificação Organização	,241**	,674**	,272**	,548**	,247**	,253**		,204**	,222**
SPS Afetiva	,872**	,342**	,508**	,221**	,381**	,286**	,204**		,646**
SPS Cognitiva	,924**	,293**	,422**	,255**	,228**	,163**	,222**	,646**	

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).



## 5. CONCLUSÕES

A importância da percepção do suporte percebido do supervisor tem vindo a adquirir crescente importância no contexto organizacional sobretudo devido às consequências que este tem para os colaboradores, nomeadamente a nível de satisfação profissional e para a própria organização, com a adoção de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos colaboradores.

O suporte do supervisor é um conceito que se centra nas percepções dos colaboradores sobre a valorização dos seus contributos e na demonstração de preocupação por parte dos seus supervisores relativamente ao seu bem - estar. A SP é um estado emocional afetivo dos colaboradores relativamente à organização, enquanto os CCO são comportamentos espontâneos que não estando diretamente relacionados com a função, contribuem para o funcionamento global da organização.

Neste estudo para avaliar a percepção de suporte do supervisor adotou-se a adaptação da escala desenvolvida por Santos & Gonçalves (2010), para a realidade portuguesa, do instrumento de Eisenberger et al, (1997) e Rhoades & Eisenberger, (2002).

A relação supervisor-colaborador e a satisfação profissional têm diversas dinâmicas. Mas uma relação afável entre um supervisor e um colaborador estimula a moral do colaborador, fazendo-o sentir-se satisfeito com o trabalho, especialmente quando os seus esforços são reconhecidos e recompensados (Gok et al, 2015).

Para a SP recorreu-se a 7 indicadores utilizados por Rafael e Lima em vários estudos que permitiram avaliar a satisfação dos participantes relativamente a várias situações: emprego atual, progresso global na carreira, perspetivas futuras de carreira, relações de trabalho, relação de trabalho com a vida familiar e com as atividades de lazer.

Relativamente aos CCO, utilizou-se uma adaptação da escala de Rego (2000) para a realidade portuguesa, que teve como base as escalas de Podsakoff et al (1996) e o de Konovsky & Organ (1996) e é composta pelas dimensões harmonia interpessoal, que se relaciona com o companheirismo ou espírito de equipa; o espírito de iniciativa, que se relaciona com a disposição para a resolução de problemas ou promoção dos produtos junto de outros; a conscienciosidade que se relaciona com o zelo pelos recursos da organização ou com o cumprimento das normas instituídas; e a

identificação com a organização que se relaciona com comportamentos de lealdade ou com a disponibilidade extra de promoção da organização.

Em sequência do apresentado, este estudo pretende analisar a relação entre a percepção do suporte facultada pelos chefes de área, com a satisfação profissional (SP) e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) dos colaboradores, numa empresa espanhola a operar em território nacional.

Resultante do objetivo principal pretendeu-se conhecer a percepção do suporte do supervisor, verificar se o SPS influencia a SP e a adoção de CCO, e analisar se os fatores sociodemográficos como a idade, antiguidade ou vínculo contratual influenciavam a percepção do suporte de supervisor.

Metodologicamente foi utilizado um questionário composto por quatro partes, que foi aplicado a um universo de 214 colaboradores, que correspondia a 30 % do total de vendedores em Maio de 2016, tendo-se obtido um total de 196 respostas válidas. Na primeira parte do questionário, recolheu-se informações sobre os dados sociodemográficos dos inquiridos; na segunda procurou-se avaliar a percepção do suporte do supervisor, na terceira pretendeu-se recolher dados sobre a satisfação profissional e na última parte recolheu-se informação sobre aos comportamentos de cidadania organizacional dos elementos das equipas de trabalho.

Tendo em consideração os resultados obtidos neste estudo foi possível verificar a primeira hipótese, através da observação de uma relação positiva significativa entre a percepção de suporte do supervisor e os comportamentos de cidadania organizacional e a segunda hipótese, porque os resultados obtidos revelaram igualmente uma relação positiva significativa entre a percepção de suporte do supervisor e a satisfação profissional. Por fim, a terceira hipótese não encontrou suporte nos resultados obtidos.

Verificou-se, que os vendedores têm uma percepção positiva mas moderada do SPS. A nível dimensional, os valores obtidos na perspetiva afetiva são ligeiramente inferiores aos obtidos pela perspetiva cognitiva.

É relevante constatar que 17,5% dos vendedores tem uma percepção negativa e 20,5% não têm opinião definida sobre o SPS, que pode indiciar a necessidade de adotar algumas iniciativas ao nível das funções de supervisão, com relevo, para os processos de demonstração de reconhecimento e satisfação pelo trabalho realizado pelos

vendedores. Com a aplicação destes processos, que são observados, como sendo definidos pela organização (Eisenberger & Rhoades, 2002), a percepção do suporte organizacional será influenciada (Eisenberger et al, 2002)

Os resultados permitiram concluir que as equipas de vendedores apresentam níveis médios de CCO. Os valores mais baixos foram encontrados nas dimensões identificação com a organização e conscienciosidade e os mais elevados nas dimensões espírito de iniciativa e harmonia interpessoal. Tendo com referência Rego, (1999), pode-se afirmar que os vendedores demonstram uma moderada disponibilidade para resolver problemas, têm sugestões construtivas de melhoria, espírito de equipa e cidadania, mas os níveis de obediência, o zelo pelos recursos da organização, a lealdade e a dedicação e os esforços extra para beneficiar a organização nos resultados obtidos deverão ser incrementados

Relativamente à satisfação profissional verificou-se que os níveis de satisfação dos vendedores diminuem quando é abordado a perspetiva de progressão profissional. Tendo em consideração que a insatisfação numa das facetas pode afetar os níveis de satisfação em outras (Cunha et al, 2006), por isso, uma das explicações para o resultado obtido na dimensão carreira, poderá estar relacionado com a necessidade de um ajustamento entre as expectativas dos colaboradores com os planos de carreira da organização (Cunha et al, 2006). A satisfação é um elemento preponderante do binómio produtividade da organização/realização pessoal dos colaboradores (Silva, 1998), e como tal, esta insatisfação poderá ter como consequência, a demonstração por parte dos colaboradores, de comportamentos passivos e desinteresse perante o trabalho e a organização (Cunha et al, 2006).

No que respeita à terceira hipótese esta não foi verificada, porque os resultados obtidos não revelaram que a idade, a antiguidade e o vínculo contratual contribuíam para uma diferenciação do suporte percebido do supervisor.

Em suma, os supervisores (chefes de área), conforme Dias, (2013) deparam-se diariamente com diferentes segmentos etários, mas igualmente, com diferentes tempos de permanência na empresa e vínculos contratuais, nas suas equipas, por isso torna-se importante possuírem uma capacidade para reconhecer a existência de diferenças, analisar as mesmas e adequar as orientações e procedimentos a essas diferenças, transformando as respetivas diferenças em sinergias.

Como é mencionado por Cunha et al, (2013) as organizações são um conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns, mas esses objetivos, para os colaboradores advêm de crenças sobre as obrigações recíprocas, através de informações que poderão não estar escritas, e de promessas que não são necessariamente explícitas. Será o suporte facultado pela organização que irá fornecer a informação sobre o que podem e devem esperar da organização.

O suporte organizacional é essencial e valorizado pelos colaboradores, desde que se apercebam que o mesmo é voluntário e não devido a pressões externas, como por exemplo, de sindicatos ou de comissões de trabalhadores (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Conforme mencionado por Anjum et al, (2012), nenhum colaborador é indispensável numa organização, mas, os seus esforços para se tornarem vitais, o leva a prestar aos clientes um melhor serviço e a realçar comportamentos, que contribuem para apresentar e promover os produtos e serviços da organização de forma favorável junto de pessoas externas.

Os resultados obtidos neste estudo sugerem que a organização, além de contratar os melhores profissionais, com elevados níveis de competências, não deverá negligenciar a importância do suporte, do reconhecimento e da partilha de informações através dos seus agentes, como por exemplo, os seus chefes de área para promover a satisfação profissional e os comportamentos de cidadania dos colaboradores, em contexto de trabalho.

### **5.1. SUGESTÕES E LIMITAÇÕES**

Sugere-se em futuros trabalhos, a utilização de questões de resposta aberta para que se possa recolher outro tipo de informação que não foi possível com o tipo de questionário utilizado.

Utilizar outras variáveis, como os níveis de absentismo, os motivos de saída, os rankings de desempenho.

Outra sugestão de estudo, passa por perceber que outro impacto terá a aplicação deste estudo, noutra realidade cultural como é a loja de Vila Nova de Gaia e analisar comparativamente os dados obtidos.



Este estudo evidencia algumas limitações que é importante destacar. O levantamento de dados foi feito apenas num único momento no tempo, não permitindo estabelecer relações causais entre as variáveis.

Por outro lado, a utilização de um grupo profissional específico, o coletivo de venda, implica que não possam ser feitas generalizações dos resultados para os outros coletivos. Desta forma, é necessária a replicação dos resultados encontrados neste estudo nos outros coletivos profissionais (serviços e administrativos).

Este simples estudo de caso pretendeu aportar uma pouco mais de conhecimento sobre a temática do suporte organizacional. Almeja-se que o seu principal contributo seja direcionado à compreensão do impacto que o suporte do supervisor (chefe de área) tem na satisfação profissional e na promoção de comportamentos de cidadania que contribuem para a melhoria global do funcionamento da organização.



## REFERÊNCIAS

AHMAD, Z., & Islam, T. (2014). *Role of OCB in the relationship of POS, Psychological Empowerment and intentions to quit: Evidence from Malaysian Hotel industry*. Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (ME14 DUBAI Conference) Dubai, 10-12 October 2014 ISBN: 978-1-941505-16-8 Paper ID\_D418.

ALLEN, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.

ALLEN, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1), 99-118.

ANDRADE, T., (2010). *Valores organizacionais, suporte social, e organizacional no trabalho: Um estudo no sector bancário*. Universidade federal de Santa Maria. Brasil Retirado de [http://cascavel.ufsm.br/tede/tde\\_arquivos/2/TDE-2010-03-15T142008Z-2499/Publico/ANDRADE,%20TAIS%20DE.pdf](http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2010-03-15T142008Z-2499/Publico/ANDRADE,%20TAIS%20DE.pdf).

ANDREWS, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347–366.

ANJUM, A., Naqvi, G. (2012). Impact of Perceived Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior: Mediating role of Trust. Paper presented in 2012 in the *Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences, Official Conference Proceedings*, 249-261. Osaka, Japan.

ARMELI, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational Support and police performance: The moderating influence of socio emotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.

ARVEY, R.D., Carter, G.W. & Buerkley, D.K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. In C.L.Cooper & I.T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* . Vol. 6, 359-383. New York. Wiley.

ASSMAR, E.M., Ferreira, M.C. & Souto, S.O. (2005). *Justiça Organizacional: Uma revisão crítica da literatura. Psicologia: Reflexão e Crítica*. Vol. 18(3), 443-453. Brasil. Rio de Janeiro.

BETTENCOURT, L.A., Gwinner, K.P., & Meuter, M.L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86, 29-41.

BEZUIJEN, X. M., Van Dam, K., Van der Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673-693. Doi: 10.1348/096317909X468099.

BLANCERO, D. M., DelCampo, R. G., Gao, T., and Lewis, P. D. (2009). Insight on Hispanic business professionals, perceived organizational support and psychological contracts: Report from a large scale national study. *International Journal of Business Research*, 9(4), 106-111.

BLAU, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

BOLETIM DO TRABALHO E EMPREGO n.º22 de 15/06/2008, Conselho Económico e Social, Regulamentação do Trabalho.

BOLETIM DO TRABALHO E EMPREGO n.º18 de 15/05/2010, Conselho Económico e Social, Regulamentação do Trabalho.

BOLETIM DO TRABALHO E EMPREGO n.º30 de 15/08/2010, Conselho Económico e Social, Regulamentação do Trabalho.

BOLETIM DO TRABALHO E EMPREGO, n.º25 de 08/07/2016, Conselho Económico e Social, Regulamentação do Trabalho.

BORMAN, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). *Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research*. Human Performance, Vol. 10 (2): 99-109.

BRANDÃO, L. R. A. (2012). *Qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: Estudo exploratório sobre a importância da idade e dos anos de permanência na organização numa amostra de colaboradores do sector do call center*. Universidade de

Lisboa. Faculdade de Psicologia. Mestrado integrado em psicologia. Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Retirado de <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/8077>.

BRYNARD, P. A., & Hanekom, S. X. (1997). *Introduction to research in public administration and related academic disciplines*, Pretoria, Van Schaik Publishers.

BUTLER, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust. Evolution of a conditions trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.

CARLOTTO, Mary Sandra, Braun Ana Claudia, (2014). *Atitudes no ambiente de trabalho: Motivação, satisfação e implicação organizacional*. Psicossociologia do trabalho e das organizações. Princípios e práticas. Lisboa. Edição Factor.

CASTANHEIRA, L & Caetano, A. (1999). *Dimensões do contrato psicológico*. *Psicologia*, 13, 99-125.

CHU, C., Lee, M., Hsu, H. & Chen, I. (2005). Clarification of the antecedents of hospital nurse organizational citizenship behavior – An example from a Taiwan Regional Hospital. *Journal of Nursing Research*, 13 (4), 313-324.

CONGER, J. A., Kanungo, R. N., (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review* 13 (3), 471–482.

COYLE-SHAPIRO, J. A., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 774-781.

CRUZ, R. A. M. (2012). *Análise da relação entre a perceção de justiça e os comportamentos de cidadania organizacional*. Dissertação de mestrado de gestão estratégica de recursos humanos, Instituto politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, Portugal. Retirado de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6749/1/Rita%20Cruz.pdf>.

CROPANZANO, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In: Cooper, C.L., Robertson, I.T. (Eds). *International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons: 317-372.

CROPANZANO, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 159-180.

CUNHA, M.P, Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição. Lisboa: Editora RH.

DECKOP, J., Cirka, C., & Anderson, L. (2003). Doing unto others: the reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47, 101-113.

DEKKER, I., & Barling, J. (1995). *Workforce size and work-related role stress*. *Work and Stress*, 9, 45–54.

DELUGA, R.J. (1995). *The relation between trust in the supervisor and the subordinate organizational citizenship behavior*. *Military Psychology*, vol. 7 (1): 1-16.

DICK, R.V., Grojean, M.W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior. *British Journal of Management*, 17, 283–301.

DUBNO, P. (1985). Attitudes toward women executives. A longitudinal approach. *Academy of management Journal*, 28, 235-239.

EDVARDSSON, B., Thomasson, B., & Qvretveit, J. (1994). *Quality of service*. London. McGraw-Hill. em Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

EISENBERGER, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

EISENBERGER, R., Fasolo, P., & Davis L. V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.

EISENBERGER, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.

EISENBERGER, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026–1040.

EISENBERGER, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

EISENBERGER, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.

EISENBERGER, R., & Shanock, L. R., (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, n. ° 3, 689-695.

ELLISON, K. (2004). *Stress and the Police Officer*. New York: Charles C. Thomas, Ltd.

EMERSON, D. (2013). *Organizational culture, Job satisfaction and turnover intentions: The mediating role of perceived organizational support*. Virginia Commonwealth University. Dissertations Publishing. Retirado de <http://scholarscompass.vcu.edu>.

ETZION, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress–burnout relationship. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 615-622.

FALCIONI, R. L.; Wilson, C. E. (1988). *Socialization processes in organizations*. In: Goldhaber, G. M.; Barnett, G. A. *Handbook of organization communication*, Norwood, N. J: Ablex Publishing Corporation, (pp.152).

FARH, J., L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). *Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China*. *Organization Science*, 15, 241-253.

FELDMAN, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6, 309-318.

FERREIRA, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). *Construção e validação de uma escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), 187-198.

FERREIRA, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.221-333). McGraw-Hill: Lisboa.

FOLGER, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: an interpretive analysis of personal systems. *Human Resources Management*, vol. 3, 141-183.

FORTIN, M. (2000). *O processo de investigação. Da conceção à realização*. Loures. Lusociência.

FURTADO, Ana Isabel. (2009). *Troca social e comportamentos de cidadania organizacional – Que relação?* Dissertação de mestrado integrado em psicologia, Universidade de Lisboa, Faculdade de psicologia e de ciências da educação, Lisboa, Portugal. Retirado de [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/866/1/18770\\_ulsd\\_dep.17743\\_Dissertacao\\_Ana\\_Barros\\_Furtado.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/866/1/18770_ulsd_dep.17743_Dissertacao_Ana_Barros_Furtado.pdf).

GELLER, L. (1982). The failure of self-actualization therapy: A critique of Carl Rogers and Abraham Maslow. *Journal of Humanistic Psychology*, 22, 56–73.

GEORGE, J. M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74, 317–324.

GEORGE, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good – doing good: A conceptual analysis of the mood at work–organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.

GEORGE, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157–171.

GOK, S., Karatuna, I., Karaca, P. O. (2015). The role of perceived supervisor support and organizational identification in job satisfaction. *Global conference on contemporary issues un education*, Globe-Edu 2014, 12-14 July 2014, Las Vegas, USA. Publicado por Elsevier Ltd. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815016821>.

GOLDBERG, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I Mervielde, I. Deary,



F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality psychology in Europe* (Vol. 7, pp. 7–28). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.

GOLEMAN, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76 (6), 93-102.

GRAHAM, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.

GRAHAM, M.E., & Welbourne, T.M. (1996). *Who's contented worker? Gainsharing and the paradoxical worker*. Working paper N. ° 96-15. School of Industrial and Labor Relations. Cornell University. Ithaca, New York.

GREENBERG, J. (2009). Everybody talks about organizational justice but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2:181-19

HACKMAN, R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

HACKMAN, R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA. Addison-Wesley.

HANCER, M., George, R.T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full service restaurants. *International Journal of Hospitality Management* 22(1), 3–16.

HENRIQUES, J. J. C. H. (2005). *Comportamentos de cidadania organizacional: O papel da confiança na chefia*. Dissertação final do curso de mestrado em comportamento organizacional do Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Lisboa. Portugal. Retirado de <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/586>.

HERZBERG, F. I. (1968). "One more time: how do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, Jan/Fev.

HILL, M. M., & Hill, A. (1998b). *Investigação empírica em ciências sociais: um guia introdutório*. Lisboa: Dinâmia.

HINSCHBERGER, M. D. (2009). *The effects of organizational rewards, perceived supervisor support and procedural fairness on employee attitudes and customer*

*service outcomes*. Thesis for the degree of master of Science-Psychology Industrial/Organizational at the University of Wisconsin Oshkosh. United States of America. Retirado de <https://minds.wisconsin.edu/handle/1793/46803>.

HOFFMAN, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 555-566.

HONÓRIO, C. (2009). *Perceção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: Que relação? Estudo de uma amostra numa empresa do sector bancário Impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Retirado de <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/897>.

JARAMILLO, F., Nixon, R., & Sams, D. (2005). The effects of law enforcement stress on organizational commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28(2), 321–336.

JESUÍNO, J.C. (1993). *Estrutura e processos de grupo: Interações e fatores de eficácia*. Em Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

JUDGE, T.A. (1992). *The dispositional perspective in human resources management*. In G.F. Ferris & K.M. Rowland (Eds). *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 10, pp 31-72), Greenwich, CT: JAI Press.

KAMOCHE, K. (2001). *Understanding human resource management*. Buckingham: Open University press.

KATZ, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9, 131-133.

KIM, W.C., & Mauborgne, R. (1997). Fair Process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, vol. 75 (4): 65-75.

KOBERG, C., Boss, R., Goodman, E., Boss, A., & Monsen, E. (2005). Empirical evidence of Organizational Citizenship behavior from the health care industry. *International Journal of Public Administration*, 28, 417-436.

KONOVOSKI, M., & Pugh, S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.

KONOVOSKI, M., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 17(3), 253-266.

KORMAN, AK. (1974). *Contingency approaches to leadership*. In Hunt, J.G, and Larson, LL (Eds). *Contingency approaches to leadership*. Carbondale, Ill: Southern Illinois University Press.

KORSGAARD, M., Meglino, B. M., Lester, S. W., & Jeong, S. S. (2010). Paying you back or paying me forward: Understanding rewarded and unrewarded organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 277-290. Doi:10.1037/a0018137.

KOSTER, F. & Sanders, K. (2006). Organizational citizens or Reciprocal Relationships? An empirical comparison. *Personnel Review*, 35 (5), 519-537

KOTTKE, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.

KULA, S., Guler, A. (2014). Influence of Supervisor Support on Job Satisfaction Levels: An Evaluation of Turkish National Police (TNP) Officers in the Istanbul Police Department. *An International Journal of Criminal Justice Sciences (IJCJS) – Official Journal of the South Asian Society of Criminology and Victimology (SASCV) – Publisher & editor-in-chief – K. Jaishankar ISSN: 0973-5089 July – December 2014. Vol. 9 (2): 209-224.*

KUMAR, Ranjit, (2005), *Research Methodology - A Step-by-Step Guide for Beginners*, (2nd.ed.), Singapore, Pearson Education.

LEAL, N.A., Prado, S. A. A. ,Rodriguez, F.L. & Roman, O. M. (1999). *El fator humano en las relaciones laborales*. Madrid: Ediciones Pirâmide.

LAMBELHO, S. T. P. (2013). *Contrato Psicológico: Dinâmica das expectativas dos colaboradores de uma organização de saúde*. Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade da Beira Interior. Ciências Sociais e Humanas. Covilhã, Portugal. Retirado de

<http://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2602/1/Dissertesrta%C3%A7%C3%A3o%20Samuel.pdf>.

Lee, K. & Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-42. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>.

LEPINE, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.

LIND, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.

LOCKE, E. A. (1969). *What is job satisfaction?* Organizational Behavior Human Performance. vol. 4, n.º 4, 309-336.

LOCKE, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.

LOHER, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L. & Fitzgerald, M.P. (1985). A meta-analysis of the relations of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289

LUNDBERG, C.C. (1995). Learning in and by organizations: Three conceptual issues. *International journal of organizational analysis*, 3 (1), 10-23.

MACEDO, I. I., Rodrigues, D.F., Johann, M.E.P., & Cunha, N.M.M. (2006). *Aspetos Comportamentais da Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora FGV

MACGUIRE G.M. (2007). Provide to their network member's intimate work: a typology of the social support that workers. *Work and occupations*, v. 34, p. 125-147.

MACKENZIE, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123.

MASLOW A. (1970). *Motivation and Personality*, Second edition, Harper and Row. England

MELEIRO, A. R., & Siqueira, M. M. M. (2005). *Estudo sobre os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho*. São Paulo. Brasil. Retirado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-0992.pdf>.

MIAO, R., Kim, H. (2009). *Perceived organizational support, Job satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study*. Service Science & Management, 2010, 3, 257-264. Published Online in June 2010 (<Http://www.SciRP.org/journal/jssm>).

MIAO, R.T., Hou, X. L & Kim D. (2011). The antecedents and consequences of job satisfaction in China. Paper presented in 2011 on the *International Symposium on Applied Economics, Business and Development*. August 6-7, Dalian, China.

MILLER, K. L., & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction and Productivity. A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.

MORAL (2016). Do dicionário *online* da Porto Editora. Retirado de <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/moral>.

MORIN E. (2001) Os sentidos do trabalho. In: *Revista de administração de empresas – ERA* v. 41, nº 3.

MORRISON, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management review*, 22, 226-256.

MUHAMMAD, A. H. (2014). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: The Case of Kuwait. Department of Management & Marketing. College of Business. Kuwait University. Safat. Kuwait. *International journal of business administration*, vol. 5, N. ° 3. Published by Sciedu Press.

MURPHY, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal – Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

NEVES, P. C., & Paixão, R., (2014). *Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito*. Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de

Coimbra e Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Comunicação e Ciências Empresariais. <http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2015/04/n9-B1.pdf>.

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

ORGAN, D. W. (1990). *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. In Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 12: 43–72. Greenwich, CT: JAI Press.

ORGAN, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personal Psychology*, vol. 45, 775-802.

ORGAN, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior – its construct clean-up time. *Human Performance*, vol 10 (2): 85-97.

ORGAN, D.W., Podsakoff, P.M. & Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks: California: Sage publications.

PAINE, K.D. (2003). *Guidelines for Measuring Trust in Organizations*. The Institute for Public Relations. Available in: [www.instituteforpr.org/files/uploads/2003\\_MeasuringTrust.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf).

PEIRÓ, J.M., Luque, O., Meliá J.L., & Los Certales, (1991). *El estrés de enseñar*, Sevilla: Alfar.

PEIRÓ, J.M. (1997). *Psicología de la organización*. Madrid: Uned.

PERREWE, P. L., & Carlson, D. S. (2002). *Do men and women benefit from social support equally? Results from a field examination within the work and family context*, In Nelson D.L., & Burke, D. S. (Eds.), *Gender, work, stress, and health: Current research issues* (pp. 101–114). Washington, DC: American Psychological Association.

PETERSITZKE, M. (2009). *Supervisor psychological contract management*. Hamburg, Germany. Gabler Edition. Wissenschaft.

PETHE, S., Chaudhari, S., & Dhar, U. (2001). *Organizational Climate Scale*, Vedant Publications, Lucknow.

PIENAAR, J., Sieberhagen, C. F., & Mostert, K. (2007). Investigating Turnover Intentions by Role Overload, Job Satisfaction and Social Support Moderation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 62 – 67.

PITTS, D.W., 2005. Leadership, empowerment, and public organizations. *Review of Public Personnel Administration* 25 (1), 5–28.

PODSAKOFF, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, vol. 1(2), 107-142.

PODSAKOFF, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, vol. 31 (3), 351-363.

PODSAKOFF, P.M. & Mackenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, vol. 10 (2): 133-151.

PODSAKOFF, P. M., Mackenzie S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and S. Suresh and P. Venkatammal suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

PODSAKOFF, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. and Blume, B.D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122-141.

RAFAEL, M. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho: um tema essencial da investigação e da intervenção em Recursos Humanos*. In Ester Vaz, Viviana Meirinhos (Org). *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas – os artigos de investigação e intervenção* (pp. 341-354). Porto: Editorial Novembro.

RAFAEL, M. & Lima, M. R. (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo preliminar com adultos trabalhadores*. In M.C. Taveira (Coord.), *Estudos de Psicologia Vocacional – Readings*, 93-101. Coimbra: Editora Almedina.

REGO, A. (1999). *Comportamentos de Cidadania Organizacional – Operacionalização de um constructo*. *Psicologia*, vol. XIII (1-2), 127-148.

REGO, A. (2000a). Comportamentos de Cidadania Organizacional – Uma abordagem aos seus antecedentes e consequências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 6 (12): 161-197.

REGO, A. (2000b). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações – Uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.

RIBEIRO, A. M. R. (2014). *A influência da percepção de apoio organizacional na satisfação no trabalho: O efeito moderador do tipo de função*. Dissertação de mestrado integrado de psicologia, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia, Lisboa, Portugal. Retirado de <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/15410>.

RHOADES, L. & Eisenberger, R., (2002), “Perceived organizational support: A Review of the Literature”, *Journal of Applied Psychology*, Delaware, Vol. 87, n. ° 4, 698-714.

ROBBLEE, M. (1998). *Confronting the threat of organizational downsizing: Coping and health*. Unpublished master’s thesis, Carleton University, Ottawa, Ontario, Canada.

ROUSSEAU, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

ROUSSEAU, D. M. (2000). *Psychological contract inventory: Technical report*. Pittsburg, PA: Carnegie Mellon University.

RUPP, D. & Cropanzano, R. (2002). The mediating role of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.

SANTOS, J. V., Gonçalves, G. (2010). *Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchinson e Sowa (1986)*. Universidade do Algarve. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Laboratório de Psicologia, 8 (2): 213 - 223. I. S. P. A. Retirado de <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/642/630>.



SARASON, I.G., Levine, H.M., Basham, R.B., & Sarason, B.R. (1983). Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127-139.

SCANDURA, G. B., & Graen, T. A. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-136. Doi: 10.1037/0021-9010.69.3.428.

SCHNEIDER, B., & Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70 (3), 423-433.

SHORE, L. M., & Shore, T. H. (1995). *Perceived organizational support and organizational justice*. In Cropanzano R. S., & Kacmar, K. M., (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149–164. Westport, CT: Quorum.

SHORE, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637–643.

SHORE, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.

SHORE, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*. In Cooper C., & Rousseau D., (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1, 91-109. Wiley: New York.

SILVA, R. B. (1998). Para uma análise da Satisfação no trabalho. *Sociologia: Problemas e práticas*, 26, 149-178.

SITE do El Corte Inglés, sem data. Retirado em 02 de Outubro de 2016, de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=3038&NM=3>.

SMITH, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, vol. 68 (4):653-663.

SPECTOR, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

SPECTOR, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA. Sage.

STAW, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.

STEERS, R. M., & Rhoades, S. R. (1978). Major influences on employee attendance. A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407. In Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

SURESH S. & P. Venkatammal, (2010). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, July, 2010, Vol. 36, N. ° 2, 276-286.

TALAT I. A., Saif R. K., Ungku N. U. A., & Ishfaq A. Exploring the relationship between POS, OLC, job satisfaction and OCB. Faculty of Management, University Technology Malaysia, Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 114 (2014) 164 – 169. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

TAYLOR, M. S. & Tekleab, A. G. (2004). *Taking stock of psychological contract research: assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities*. In J. A. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.). *The Employment Relationship: Examining Contextual and Psychological Perspectives*, 253-283. Oxford: Oxford University Press.

TEKLEAB, A.G., and Chiaburu, D.S. (2011). Social exchange, empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research*, 64, 460-466.

TEPPER, B., & Taylor, E. C. (2003). Relationship among supervisors and subordinates procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46, 251-270.

THIBAUT, J.W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale. Lawrence Erlbaum Associates.

TORRINGTON, D., Taylor, S., Hall, L. & Atkinson, C. (2010). *Human Resource Management* (8ª Ed). Harlow: Pearson Education.

TURNLEY, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.

VAN DYNE, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, vol. 37 (4), 765-802.

VIDYARTHI, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849-861. doi: 10.1037/a0020033.

WANG, Z. (2014), “Perceived Supervisor support and Organizational Citizenship Behavior: The role of Organizational Commitment”. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 5, n. ° 1. Australia

WAT, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: the mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34, 406- 512.

WAYNE, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.

WAYNE, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.

WEISS, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.

WICKS, R. J. (2005). *Overcoming Secondary Stress in Medical and Nursing Practice: A Guide to Professional Resilience and Personal Well-Being*. Oxford University Press, USA.

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, 601-617.

WILSON, K. S., Sin, H.-P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Journal*, 35(3), 358-372.

WITT, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job-attitudes–organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490–1501.

YEN, R.H.J., Lin, Y.L., & Tai, S.H., (2004). The impacts of service climate on service-oriented citizenship behavior – the mediating roles of psychological empowerment and role definition. *Management Review* 23 (1), 25-48 (in Chinese).

## **APÊNDICES**

---



## **LISTA DE APÊNDICES**

**Apêndice A** - Solicitação de autorização para estudo.

**Apêndice B** - Relatórios do SPSS.





**APÊNDICE A**

---

Solicitação de autorização para estudo.





Universidade Lusíada de Lisboa  
Fundação Minerva – Cultura, Ensino e Investigação Científica

### **Solicitação de autorização para estudo**

Exmo. Sr. Doutor,

Eu, Paulo Jorge Santos Almeida, na qualidade de aluno do 2º ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade Lusíada de Lisboa, venho por este meio solicitar a sua autorização para efetuar um estudo, junto de alguns colaboradores da empresa El Corte Inglés.

A finalidade da investigação insere-se num âmbito de uma dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos e pretende estudar a perceção do suporte do supervisor (Chefe de área) - Atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso numa multinacional a operar em Portugal.

Todas as informações prestadas estão sujeitas ao mais rigoroso sigilo. Garante-se um tratamento estatístico que respeita o anonimato das pessoas. As conclusões desta investigação serão facultadas à organização.

Mais informo, que tenho o privilégio de ter como orientadora a Prof. Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves, doutorada em Gestão, com especialidade em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Desde já me disponibilizo para facultar previamente para sua consideração os questionários a apresentar aos colaboradores, bem como o esclarecimento de possíveis dúvidas.

Antecipadamente grato pela colaboração.

Muito obrigado

Com os melhores cumprimentos



---

**APÊNDICE B**  
Relatórios do SPSS.



## SUORTE DO SUPERVISOR

### Análise de Fatores -SPS

**Matriz de correlações**

		SPS 1	SPS 2	SPS 3	SPS 4	SPS 5	SPS 6	SPS 7	SPS 8
Correlação	SPS 1	1,000	,446	,436	,514	,511	,527	,472	,491
	SPS 2	,446	1,000	,625	,513	,603	,490	,499	,445
	SPS 3	,436	,625	1,000	,422	,594	,423	,513	,378
	SPS 4	,514	,513	,422	1,000	,418	,661	,412	,578
	SPS 5	,511	,603	,594	,418	1,000	,493	,455	,420
	SPS 6	,527	,490	,423	,661	,493	1,000	,368	,779
	SPS 7	,472	,499	,513	,412	,455	,368	1,000	,312
	SPS 8	,491	,445	,378	,578	,420	,779	,312	1,000

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,876
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	777,703
Bartlett	gl	28
	Sig.	,000

**Comunalidades**

	Inicial	Extração
SPS 1	1,000	,542
SPS 2	1,000	,679
SPS 3	1,000	,712
SPS 4	1,000	,669
SPS 5	1,000	,650
SPS 6	1,000	,845
SPS 7	1,000	,593
SPS 8	1,000	,809

**Variância total explicada**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	4,459	55,743	55,743	4,459	55,743
2	1,040	13,000	68,743	1,040	13,000
3	,617	7,717	76,459		
4	,529	6,610	83,069		
5	,431	5,381	88,451		
6	,376	4,697	93,148		
7	,343	4,289	97,437		
8	,205	2,563	100,000		

**Variância total explicada**

Componente	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	55,743	2,814	35,178	35,178
2	68,743	2,685	33,565	68,743
3				
4				
5				
6				
7				
8				



**Matriz de componente**

	Componente	
	1	2
SPS 6	,802	-,449
SPS 2	,776	
SPS 4	,761	-,301
SPS 5	,753	
SPS 8	,743	-,507
SPS 1	,735	
SPS 3	,733	,419
SPS 7	,663	,392

**Matriz de componente rotativa**

	Componente	
	1	2
SPS 3	,818	
SPS 2	,751	,338
SPS 7	,749	
SPS 5	,742	,316
SPS 8		,881
SPS 6		,880
SPS 4	,339	,744
SPS 1	,499	,541

**Matriz de transformação de componente**

Componente	1	2
1	,720	,694
2	,694	-,720

**Frequências SPS**

**Estatísticas**

		SPS 1	SPS 2	SPS 3	SPS 4	SPS 5	SPS 6	SPS 7	SPS 8
N	Válido	196	196	196	196	196	196	196	196
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0
	Média	5,10	4,89	4,93	4,72	4,97	4,58	5,04	4,56

**Tabela de Frequências****SPS 1**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo bastante	3	1,5	1,5	1,5
	Discordo um pouco	14	7,1	7,1	8,7
	Nem discordo nem concordo	29	14,8	14,8	23,5
	Concordo moderadamente	78	39,8	39,8	63,3
	Concordo bastante	58	29,6	29,6	92,9
	Concordo totalmente	14	7,1	7,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SPS 2**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	3	1,5	1,5	1,5
	Discordo bastante	13	6,6	6,6	8,2
	Discordo um pouco	31	15,8	15,8	24,0
	Nem discordo nem concordo	30	15,3	15,3	39,3
	Concordo moderadamente	37	18,9	18,9	58,2
	Concordo bastante	42	21,4	21,4	79,6
	Concordo totalmente	40	20,4	20,4	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SPS 3**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	6	3,1	3,1	3,1
	Discordo bastante	7	3,6	3,6	6,6
	Discordo um pouco	24	12,2	12,2	18,9
	Nem discordo nem concordo	40	20,4	20,4	39,3
	Concordo moderadamente	39	19,9	19,9	59,2
	Concordo bastante	41	20,9	20,9	80,1
	Concordo totalmente	39	19,9	19,9	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SPS 4**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	1	,5	,5	,5
	Discordo bastante	9	4,6	4,6	5,1
	Discordo um pouco	25	12,8	12,8	17,9
	Nem discordo nem concordo	41	20,9	20,9	38,8
	Concordo moderadamente	64	32,7	32,7	71,4
	Concordo bastante	44	22,4	22,4	93,9
	Concordo totalmente	12	6,1	6,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SPS 5**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	1	,5	,5	,5
	Discordo bastante	9	4,6	4,6	5,1
	Discordo um pouco	34	17,3	17,3	22,4
	Nem discordo nem concordo	25	12,8	12,8	35,2
	Concordo moderadamente	45	23,0	23,0	58,2
	Concordo bastante	45	23,0	23,0	81,1
	Concordo totalmente	37	18,9	18,9	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SPS 6**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	3	1,5	1,5	1,5
	Discordo bastante	10	5,1	5,1	6,6
	Discordo um pouco	22	11,2	11,2	17,9
	Nem discordo nem concordo	54	27,6	27,6	45,4
	Concordo moderadamente	58	29,6	29,6	75,0
	Concordo bastante	40	20,4	20,4	95,4
	Concordo totalmente	9	4,6	4,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SPS 7**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	5	2,6	2,6	2,6
	Discordo bastante	4	2,0	2,0	4,6
	Discordo um pouco	20	10,2	10,2	14,8
	Nem discordo nem concordo	41	20,9	20,9	35,7
	Concordo moderadamente	43	21,9	21,9	57,7
	Concordo bastante	45	23,0	23,0	80,6
	Concordo totalmente	38	19,4	19,4	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SPS 8**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	4	2,0	2,0	2,0
	Discordo bastante	12	6,1	6,1	8,2
	Discordo um pouco	15	7,7	7,7	15,8
	Nem discordo nem concordo	62	31,6	31,6	47,4
	Concordo totalmente	56	28,6	28,6	76,0
	Concordo bastante	37	18,9	18,9	94,9
	Concordo totalmente	10	5,1	5,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**Vínculo laboral (Categorizado) = Sem termo**

**Resumo de processamento de casos**

	Casos					
	Válido		Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
SPS	160	100,0%	0	0,0%	160	100,0%

**Descritivas**

		Estatística	Erro Padrão
SPS	Média	4,8258	,08429
95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,6593	
	Limite superior	4,9923	
5% da média aparada		4,8359	
Mediana		4,7500	
Variância		1,137	
Desvio Padrão		1,06621	
Mínimo		2,13	
Máximo		7,00	
Amplitude		4,88	
Amplitude interquartil		1,63	
Assimetria		-,018	,192
Curtose		-,568	,381

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
SPS	,076	160	,024	,986	160	,097

**SPS**

**Vinculo laboral (Categorizado) = A termo**

**Resumo de processamento de casos**

	Casos					
	Válido		Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
SPS	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%

**Descritivas**

		Estatística	Erro Padrão
SPS	Média	4,9583	,15510
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior 4,6435	
		Limite superior 5,2732	
	5% da média aparada	4,9159	
	Mediana	4,8125	
	Variância	,866	
	Desvio Padrão	,93063	
	Mínimo	3,63	
	Máximo	7,00	
	Amplitude	3,38	
	Amplitude interquartil	1,47	
	Assimetria	,645	,393
	Curtose	-,477	,768

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
SPS	,112	36	,200	,936	36	,038

**Testes não paramétricos**

**Sumarização de Teste de Hipótese**

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de SPS é a mesma entre as categorias de Vínculo laboral (Categorizado).	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,816	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

**Postos**

Vínculo laboral (Categorizado)	N	Posto Médio	Soma de Postos
Sem termo	160	97,54	15606,00
A termo	36	102,78	3700,00
Total	196		

**Estatísticas de teste<sup>a</sup>**

	SPS
U de Mann-Whitney	2726,000
Wilcoxon W	15606,000
Z	-,501
Significância Assint. (Bilateral)	,616

a. Variável de Agrupamento: Vinculo laboral  
(Categorizado)

**Antiguidade (Categorizado) = <= 7 anos**

**Resumo de processamento de casos**

	Casos					
	Válido		Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
SPS	38	100,0%	0	0,0%	38	100,0%

**Descritivas**

		Estatística	Erro Padrão
SPS	Média	5,0658	,15656
95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,7486	
	Limite superior	5,3830	
5% da média aparada		5,0351	
Mediana		4,8750	
Variância		,931	
Desvio Padrão		,96507	
Mínimo		3,63	
Máximo		7,00	
Amplitude		3,38	
Amplitude interquartil		1,31	
Assimetria		,609	,383
Curtose		-,624	,750

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
SPS	,123	38	,151	,932	38	,023

**Antiguidade (Categorizado) = + 7 anos**

**Resumo de processamento de casos**

	Casos					
	Válido		Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
SPS	158	100,0%	0	0,0%	158	100,0%

**Descritivas**

		Estatística	Erro Padrão
SPS	Média	4,7983	,08398
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior 4,6324 Limite superior 4,9641	
	5% da média aparada	4,8090	
	Mediana	4,7500	
	Variância	1,114	
	Desvio Padrão	1,05556	
	Mínimo	2,13	
	Máximo	7,00	
	Amplitude	4,88	
	Amplitude interquartil	1,63	
	Assimetria	-,023	,193
	Curtose	-,589	,384

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
SPS	,080	158	,016	,985	158	,087



## Testes não paramétricos

### Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de SPS é a mesma entre as categorias de Antiguidade (Categorizado).	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,216	Retar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

### Postos

Antiguidade (Categorizado)	N	Posto Médio	Soma de Postos
<= 7 anos	38	108,71	4131,00
+ 7 anos	158	96,04	15175,00
Total	196		

### Estatísticas de teste<sup>a</sup>

	SPS
U de Mann-Whitney	2614,000
Wilcoxon W	15175,000
Z	-1,237
Significância Assint. (Bilateral)	,216

a. Variável de Agrupamento: Antiguidade (Categorizado)

### Idade (Categorizado) = <= 35 anos

#### Resumo de processamento de casos

	Casos					
	Válido		Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
SPS	76	100,0%	0	0,0%	76	100,0%

**Descritivas**

		Estatística	Erro Padrão
SPS	Média	4,9326	,12018
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior Limite superior	4,6932 5,1720
	5% da média aparada	4,9265	
	Mediana	4,8750	
	Variância	1,098	
	Desvio Padrão	1,04770	
	Mínimo	2,50	
	Máximo	7,00	
	Amplitude	4,50	
	Amplitude interquartil	1,72	
	Assimetria	,168	,276
	Curtose	-,485	,545

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
SPS	,085	76	,200	,969	76	,063

**Idade (Categorizado) = + 35 anos**

**Resumo de processamento de casos**

	Casos					
	Válido		Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
SPS	120	100,0%	0	0,0%	120	100,0%

**Descritivas**

		Estatística	Erro Padrão
SPS	Média	4,7979	,09483
	95% Intervalo de Confiança para Média		
	Limite inferior	4,6101	
	Limite superior	4,9857	
	5% da média aparada	4,8067	
	Mediana	4,6875	
	Variância	1,079	
	Desvio Padrão	1,03879	
	Mínimo	2,13	
	Máximo	7,00	
	Amplitude	4,88	
	Amplitude interquartil	1,38	
	Assimetria	-,030	,221
	Curtose	-,542	,438

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
SPS	,105	120	,003	,986	120	,246

**Testes não paramétricos**

**Sumarização de Teste de Hipótese**

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de SPS é a mesma entre as categorias de Idade (Categorizado).	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,486	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

**Postos**

Idade (Categorizado)	N	Posto Médio	Soma de Postos
<= 35 anos	76	102,05	7755,50
+ 35 anos	120	96,25	11550,50
Total	196		

**Estatísticas de teste<sup>a</sup>**

	SPS
U de Mann-Whitney	4290,500
Wilcoxon W	11550,500
Z	-,697
Significância Assint. (Bilateral)	,486

a. Variável de Agrupamento: Idade  
(Categorizado)

**Confiabilidade**

**Escala: SPS**

**Resumo de processamento de casos**

		N	%
Casos	Válido	196	100,0
	Excluídos	0	,0
	Total	196	100,0

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,882	8

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SPS 1	33,70	57,853	,640	,871
SPS 2	33,91	50,494	,703	,862
SPS 3	33,87	51,917	,656	,867
SPS 4	34,08	55,343	,660	,867
SPS 5	33,83	52,329	,673	,865
SPS 6	34,22	54,459	,703	,863
SPS 7	33,76	54,604	,572	,876
SPS 8	34,24	55,488	,630	,870

## Confiabilidade

### Escala: SPS COGNITIVA

#### Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	196	100,0
	Excluídos	0	,0
	Total	196	100,0

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,830	4

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SPS 2	14,94	14,412	,699	,766
SPS 3	14,91	14,679	,702	,765
SPS 5	14,86	15,494	,662	,783
SPS 7	14,80	16,584	,570	,822

## Confiabilidade

### Escala: SPS AFETIVA

#### Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	196	100,0
	Excluídos	0	,0
	Total	196	100,0

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,854	4

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SPS 1	13,86	11,658	,577	,860
SPS 4	14,24	9,937	,683	,820
SPS 6	14,38	9,161	,800	,768
SPS 8	14,41	9,422	,736	,797

**Descritivas**

**Estatísticas Descritivas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
SPS.Afetiva	196	2,25	7,00	4,7411	1,03167
SPS.Cognitiva	196	1,75	7,00	4,9592	1,26805
N válido (listwise)	196				

**TESTE NORMALIDADE SPS- SP- CCO**

**Testes de NPar**

**Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra**

		SPS	SP	CCO
N		196	196	196
Parâmetros normais	Média	4,8501	4,6144	4,4109
	Desvio Padrão	1,04165	1,04915	,73041
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,081	,070	,065
	Positivo	,081	,050	,065
	Negativo	-,048	-,070	-,053
Estatística do teste		,081	,070	,065
Significância Assint. (Bilateral)		,003	,021	,040
Sig exata (bilateral)		,148	,281	,356
Probabilidade de ponto		,000	,000	,000

**SATISFAÇÃO PROFISSIONAL****Frequências- SP****Estatísticas**

		SP 1	SP 2	SP 3	SP 4	SP 5	SP 6	SP 7
N	Válido	196	196	196	196	196	196	196
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
	Média	5,21	4,54	4,23	5,14	4,52	4,22	4,44
	Desvio Padrão	1,291	1,441	1,427	1,222	1,669	1,548	1,426

**Tabela de Frequências****SP 1**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	3	1,5	1,5	1,5
	Discordo bastante	6	3,1	3,1	4,6
	Discordo um pouco	12	6,1	6,1	10,7
	Nem discordo nem concordo	17	8,7	8,7	19,4
	Concordo moderadamente	72	36,7	36,7	56,1
	Concordo bastante	59	30,1	30,1	86,2
	Concordo totalmente	27	13,8	13,8	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SP 2**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	5	2,6	2,6	2,6
	Discordo bastante	13	6,6	6,6	9,2
	Discordo um pouco	30	15,3	15,3	24,5
	Nem discordo nem concordo	36	18,4	18,4	42,9
	Concordo moderadamente	63	32,1	32,1	75,0
	Concordo bastante	34	17,3	17,3	92,3
	Concordo totalmente	15	7,7	7,7	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SP 3**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	9	4,6	4,6	4,6
	Discordo bastante	16	8,2	8,2	12,8
	Discordo um pouco	22	11,2	11,2	24,0
	Nem discordo nem concordo	68	34,7	34,7	58,7
	Concordo moderadamente	46	23,5	23,5	82,1
	Concordo bastante	24	12,2	12,2	94,4
	Concordo totalmente	11	5,6	5,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SP 4**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	1	,5	,5	,5
	Discordo bastante	6	3,1	3,1	3,6
	Discordo um pouco	14	7,1	7,1	10,7
	Nem discordo nem concordo	26	13,3	13,3	24,0
	Concordo moderadamente	66	33,7	33,7	57,7
	Concordo bastante	63	32,1	32,1	89,8
	Concordo totalmente	20	10,2	10,2	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SP 5**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	13	6,6	6,6	6,6
	Discordo bastante	12	6,1	6,1	12,8
	Discordo um pouco	29	14,8	14,8	27,6
	Nem discordo nem concordo	30	15,3	15,3	42,9
	Concordo moderadamente	54	27,6	27,6	70,4
	Concordo bastante	35	17,9	17,9	88,3
	Concordo totalmente	23	11,7	11,7	100,0
	Total	196	100,0	100,0	



**SP 6**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	12	6,1	6,1	6,1
	Discordo bastante	19	9,7	9,7	15,8
	Discordo um pouco	28	14,3	14,3	30,1
	Nem discordo nem concordo	41	20,9	20,9	51,0
	Concordo moderadamente	58	29,6	29,6	80,6
	Concordo bastante	27	13,8	13,8	94,4
	Concordo totalmente	11	5,6	5,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**SP 7**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	6	3,1	3,1	3,1
	Discordo bastante	15	7,7	7,7	10,7
	Discordo um pouco	29	14,8	14,8	25,5
	Nem discordo nem concordo	35	17,9	17,9	43,4
	Concordo moderadamente	69	35,2	35,2	78,6
	Concordo bastante	31	15,8	15,8	94,4
	Concordo totalmente	11	5,6	5,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**Descritivas - SP**

**Estatísticas Descritivas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
SP 1	196	1	7	5,21	1,291	1,667
SP 2	196	1	7	4,54	1,441	2,076
SP 3	196	1	7	4,23	1,427	2,037
SP 4	196	1	7	5,14	1,222	1,494
SP 5	196	1	7	4,52	1,669	2,784
SP 6	196	1	7	4,22	1,548	2,398
SP 7	196	1	7	4,44	1,426	2,033
N válido (listwise)	196					

## Confiabilidade - SP

### Escala: ALL VARIABLES

#### Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	196	100,0
	Excluídos	0	,0
	Total	196	100,0

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,853	7

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SP 1	27,09	42,069	,609	,834
SP 2	27,77	40,140	,642	,829
SP 3	28,07	39,642	,682	,823
SP 4	27,16	44,804	,467	,852
SP 5	27,79	38,056	,636	,831
SP 6	28,08	39,604	,612	,834
SP 7	27,86	39,846	,670	,825

## COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA PROFISSIONAL

### Análise de Fatores - CCO

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,848
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1203,276
	GI	136
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
CCO 1	1,000	,660
CCO 2	1,000	,508
CCO 3	1,000	,456
CCO 4	1,000	,599
CCO 5	1,000	,549
CCO 6	1,000	,634
CCO 7	1,000	,435
CCO 8	1,000	,409
CCO 9	1,000	,515
CCO 10	1,000	,534
CCO 11	1,000	,605
CCO 12	1,000	,634
CCO 13	1,000	,554
CCO 14	1,000	,585
CCO 15	1,000	,755
CCO 16	1,000	,777
CCO 17	1,000	,734

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	5,557	32,686	32,686	5,557	32,686
2	1,895	11,148	43,835	1,895	11,148
3	1,405	8,262	52,097	1,405	8,262
4	1,084	6,379	58,475	1,084	6,379
5	,971	5,711	64,186		
6	,858	5,049	69,235		
7	,770	4,531	73,766		
8	,726	4,268	78,034		
9	,589	3,463	81,497		
10	,559	3,287	84,784		
11	,510	2,998	87,782		
12	,480	2,822	90,604		
13	,429	2,524	93,127		
14	,360	2,120	95,247		
15	,321	1,886	97,133		
16	,295	1,736	98,869		
17	,192	1,131	100,000		

**Variância total explicada**

Componente	Somas de extração de carregamentos ao quadrado	Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	32,686	3,432	20,187	20,187
2	43,835	2,424	14,257	34,444
3	52,097	2,188	12,869	47,313
4	58,475	1,898	11,162	58,475
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				

**Matriz de componente**

	Componente			
	1	2	3	4
CCO 16	,766			
CCO 15	,760			
CCO 17	,731			
CCO 11	,699			
CCO 9	,676			
CCO 7	,619			
CCO 6	,572	-,405		
CCO 4	,560		,477	
CCO 12	,505		-,438	
CCO 14	,503			-,417
CCO 10	,495	,420		
CCO 3	,479			
CCO 2	,436	,408		
CCO 8	,430	,437		
CCO 1			,615	
CCO 13	,405		-,471	
CCO 5	,481			,523

**Matriz de componente rotativa**

	Componente			
	1	2	3	4
CCO 16	,848			
CCO 15	,828			
CCO 17	,815			
CCO 11	,589			,428
CCO 7	,553			
CCO 12		,772		
CCO 13		,740		
CCO 10		,692		
CCO 9		,519		
CCO 14	,429	,476		
CCO 1			,786	
CCO 4			,703	
CCO 2			,674	
CCO 8			,535	
CCO 6				,704
CCO 5				,679
CCO 3				,587

**Matriz de transformação de componente**

Componente	1	2	3	4
1	,701	,454	,396	,382
2	-,433	,588	,520	-,443
3	-,022	-,656	,754	,038
4	-,567	,137	,063	,810

**Frequências - CCO**

**Estatísticas**

		CCO 1	CCO 2	CCO 3	CCO 4	CCO 5	CCO 6	CCO 7
N	Válido	196	196	196	196	196	196	196
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
	Média	4,61	5,12	4,23	4,89	3,43	4,42	4,79
	Desvio Padrão	1,133	1,161	1,287	1,171	1,664	1,532	1,367

**Estatísticas**

		CCO 8	CCO 9	CCO 10	CCO 11	CCO 12	CCO 13	CCO 14
N	Válido	196	196	196	196	196	196	196
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
	Média	4,62	4,52	4,44	4,55	3,76	3,33	4,61
	Desvio Padrão	1,177	1,143	1,378	1,138	1,240	1,354	1,078

**Estatísticas**

		CCO 15	CCO 16	CCO 17
N	Válido	196	196	196
	Omisso	0	0	0
	Média	4,81	4,53	4,32
	Desvio Padrão	1,425	1,405	1,375

## Tabela de Frequências

CCO 1

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	2	1,0	1,0	1,0
	Discordo bastante	5	2,6	2,6	3,6
	Discordo um pouco	18	9,2	9,2	12,8
	Nem discordo nem concordo	64	32,7	32,7	45,4
	Concordo moderadamente	70	35,7	35,7	81,1
	Concordo bastante	27	13,8	13,8	94,9
	Concordo totalmente	10	5,1	5,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

CCO 2

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo bastante	2	1,0	1,0	1,0
	Discordo um pouco	17	8,7	8,7	9,7
	Nem discordo nem concordo	36	18,4	18,4	28,1
	Concordo moderadamente	63	32,1	32,1	60,2
	Concordo bastante	56	28,6	28,6	88,8
	Concordo totalmente	22	11,2	11,2	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

CCO 3

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	4	2,0	2,0	2,0
	Discordo bastante	16	8,2	8,2	10,2
	Discordo um pouco	25	12,8	12,8	23,0
	Nem discordo nem concordo	76	38,8	38,8	61,7
	Concordo moderadamente	42	21,4	21,4	83,2
	Concordo bastante	26	13,3	13,3	96,4
	Concordo totalmente	7	3,6	3,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 4**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	2	1,0	1,0	1,0
	Discordo bastante	2	1,0	1,0	2,0
	Discordo um pouco	18	9,2	9,2	11,2
	Nem discordo nem concordo	47	24,0	24,0	35,2
	Concordo moderadamente	65	33,2	33,2	68,4
	Concordo bastante	49	25,0	25,0	93,4
	Concordo totalmente	13	6,6	6,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 5**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	38	19,4	19,4	19,4
	Discordo bastante	23	11,7	11,7	31,1
	Discordo um pouco	28	14,3	14,3	45,4
	Nem discordo nem concordo	58	29,6	29,6	75,0
	Concordo moderadamente	28	14,3	14,3	89,3
	Concordo bastante	15	7,7	7,7	96,9
	Concordo totalmente	6	3,1	3,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 6**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	8	4,1	4,1	4,1
	Discordo bastante	18	9,2	9,2	13,3
	Discordo um pouco	21	10,7	10,7	24,0
	Nem discordo nem concordo	54	27,6	27,6	51,5
	Concordo moderadamente	39	19,9	19,9	71,4
	Concordo bastante	43	21,9	21,9	93,4
	Concordo totalmente	13	6,6	6,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	



**CCO 7**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	4	2,0	2,0	2,0
	Discordo bastante	11	5,6	5,6	7,7
	Discordo um pouco	10	5,1	5,1	12,8
	Nem discordo nem concordo	53	27,0	27,0	39,8
	Concordo moderadamente	55	28,1	28,1	67,9
	Concordo bastante	45	23,0	23,0	90,8
	Concordo totalmente	18	9,2	9,2	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 8**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo bastante	6	3,1	3,1	3,1
	Discordo um pouco	21	10,7	10,7	13,8
	Nem discordo nem concordo	73	37,2	37,2	51,0
	Concordo moderadamente	51	26,0	26,0	77,0
	Concordo bastante	31	15,8	15,8	92,9
	Concordo totalmente	14	7,1	7,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 9**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	1	,5	,5	,5
	Discordo bastante	6	3,1	3,1	3,6
	Discordo um pouco	23	11,7	11,7	15,3
	Nem discordo nem concordo	72	36,7	36,7	52,0
	Concordo moderadamente	60	30,6	30,6	82,7
	Concordo bastante	23	11,7	11,7	94,4
	Concordo totalmente	11	5,6	5,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 10**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	3	1,5	1,5	1,5
	Discordo bastante	14	7,1	7,1	8,7
	Discordo um pouco	27	13,8	13,8	22,4
	Nem discordo nem concordo	63	32,1	32,1	54,6
	Concordo moderadamente	41	20,9	20,9	75,5
	Concordo bastante	35	17,9	17,9	93,4
	Concordo totalmente	13	6,6	6,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 11**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	2	1,0	1,0	1,0
	Discordo bastante	7	3,6	3,6	4,6
	Discordo um pouco	18	9,2	9,2	13,8
	Nem discordo nem concordo	69	35,2	35,2	49,0
	Concordo moderadamente	61	31,1	31,1	80,1
	Concordo bastante	33	16,8	16,8	96,9
	Concordo totalmente	6	3,1	3,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 12**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	5	2,6	2,6	2,6
	Discordo bastante	23	11,7	11,7	14,3
	Discordo um pouco	53	27,0	27,0	41,3
	Nem discordo nem concordo	69	35,2	35,2	76,5
	Concordo moderadamente	31	15,8	15,8	92,3
	Concordo bastante	9	4,6	4,6	96,9
	Concordo totalmente	6	3,1	3,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 13**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	16	8,2	8,2	8,2
	Discordo bastante	37	18,9	18,9	27,0
	Discordo um pouco	59	30,1	30,1	57,1
	Nem discordo nem concordo	52	26,5	26,5	83,7
	Concordo moderadamente	18	9,2	9,2	92,9
	Concordo bastante	10	5,1	5,1	98,0
	Concordo totalmente	4	2,0	2,0	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 14**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	1	,5	,5	,5
	Discordo bastante	2	1,0	1,0	1,5
	Discordo um pouco	19	9,7	9,7	11,2
	Nem discordo nem concordo	76	38,8	38,8	50,0
	Concordo moderadamente	61	31,1	31,1	81,1
	Concordo bastante	26	13,3	13,3	94,4
	Concordo totalmente	11	5,6	5,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 15**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	4	2,0	2,0	2,0
	Discordo bastante	8	4,1	4,1	6,1
	Discordo um pouco	20	10,2	10,2	16,3
	Nem discordo nem concordo	49	25,0	25,0	41,3
	Concordo moderadamente	46	23,5	23,5	64,8
	Concordo bastante	46	23,5	23,5	88,3
	Concordo totalmente	23	11,7	11,7	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 16**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	3	1,5	1,5	1,5
	Discordo bastante	13	6,6	6,6	8,2
	Discordo um pouco	26	13,3	13,3	21,4
	Nem discordo nem concordo	59	30,1	30,1	51,5
	Concordo moderadamente	42	21,4	21,4	73,0
	Concordo bastante	37	18,9	18,9	91,8
	Concordo totalmente	16	8,2	8,2	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

**CCO 17**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	5	2,6	2,6	2,6
	Discordo bastante	17	8,7	8,7	11,2
	Discordo um pouco	25	12,8	12,8	24,0
	Nem discordo nem concordo	60	30,6	30,6	54,6
	Concordo moderadamente	50	25,5	25,5	80,1
	Concordo bastante	30	15,3	15,3	95,4
	Concordo totalmente	9	4,6	4,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

## Descritivas - CCO

### Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
CCO 1	196	1	7	4,61	1,133	1,285
CCO 2	196	2	7	5,12	1,161	1,349
CCO 3	196	1	7	4,23	1,287	1,657
CCO 4	196	1	7	4,89	1,171	1,372
CCO 5	196	1	7	3,43	1,664	2,769
CCO 6	196	1	7	4,42	1,532	2,348
CCO 7	196	1	7	4,79	1,367	1,869
CCO 8	196	2	7	4,62	1,177	1,385
CCO 9	196	1	7	4,52	1,143	1,307
CCO 10	196	1	7	4,44	1,378	1,899
CCO 11	196	1	7	4,55	1,138	1,295
CCO 12	196	1	7	3,76	1,240	1,537
CCO 13	196	1	7	3,33	1,354	1,833
CCO 14	196	1	7	4,61	1,078	1,162
CCO 15	196	1	7	4,81	1,425	2,031
CCO 16	196	1	7	4,53	1,405	1,974
CCO 17	196	1	7	4,32	1,375	1,891
N válido (listwise)	196					

## Confiabilidade - CCO

### Escala: ALL VARIABLES

#### Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	196	100,0
	Excluídos	0	,0
	Total	196	100,0

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,863	17

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CCO 1	70,37	144,204	,319	,862
CCO 2	69,86	142,407	,376	,860
CCO 3	70,75	140,271	,402	,859
CCO 4	70,10	139,206	,492	,855
CCO 5	71,56	135,397	,413	,860
CCO 6	70,56	134,545	,486	,856
CCO 7	70,19	135,572	,526	,853
CCO 8	70,36	142,089	,382	,860
CCO 9	70,47	136,681	,606	,851
CCO 10	70,55	138,372	,429	,858
CCO 11	70,44	136,483	,617	,850
CCO 12	71,22	139,652	,443	,857
CCO 13	71,65	141,089	,350	,862
CCO 14	70,37	142,009	,429	,858
CCO 15	70,17	130,534	,664	,847
CCO 16	70,46	130,814	,666	,847
CCO 17	70,66	132,327	,631	,848

**Confiabilidade - Conscienciosidade**

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumo de processamento de casos**

		N	%
Casos	Válido	196	100,0
	Excluídos	0	,0
	Total	196	100,0

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,743	5

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CCO 9	16,14	13,344	,530	,691
CCO 10	16,22	12,141	,525	,692
CCO 12	16,90	12,390	,590	,666
CCO 13	17,33	12,662	,476	,712
CCO 14	16,05	14,434	,425	,726

**Confiabilidade- Harmonia Interpessoal**

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumo de processamento de casos**

		N	%
Casos	Válido	196	100,0
	Excluídos	0	,0
	Total	196	100,0

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,863	5

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CCO 7	18,20	20,645	,544	,869
CCO 11	18,45	21,469	,617	,851
CCO 15	18,18	18,192	,745	,818
CCO 16	18,47	18,014	,779	,809
CCO 17	18,67	18,570	,744	,819

## Confiabilidade – Espírito de Iniciativa

### Escala: ALL VARIABLES

#### Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	196	100,0
	Excluídos	0	,0
	Total	196	100,0

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,683	4

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CCO 1	14,63	6,993	,464	,619
CCO 2	14,12	6,775	,485	,605
CCO 4	14,36	6,497	,534	,572
CCO 8	14,62	7,241	,384	,670

## Confiabilidade- Identificação com a Organização

### Escala: ALL VARIABLES

#### Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	196	100,0
	Excluídos	0	,0
	Total	196	100,0



**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,613	3

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CCO 3	7,85	6,957	,418	,529
CCO 5	8,66	5,775	,364	,613
CCO 6	7,66	5,496	,502	,389

**Descritivas – Identificação com a Organização**

**Estatísticas Descritivas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
CCO.Identificação.Organização	196	1,00	7,00	4,0289	1,12812	1,273
N válido (listwise)	196					

**Descritivas - Conscienciosidade**

**Estatísticas Descritivas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
CCO.Conscienciosidade	196	2,20	7,00	4,1316	,87355	,763
N válido (listwise)	196					

**Descritivas – Espírito de Iniciativa**

**Estatísticas Descritivas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
CCO.Espírito.Iniciativa	196	2,75	7,00	4,8112	,83133	,691
N válido (listwise)	196					

## Descritivas – Harmonia Interpessoal

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
CCO.Harmonia.Interpessoal	196	1,20	7,00	4,5990	1,08216	1,171
N válido (listwise)	196					

## Correlações não paramétricas

### Correlações

			SPS	CCO
rô de Spearman	SPS	Coeficiente de Correlação	1,000	,335**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	196	196
	CCO	Coeficiente de Correlação	,335**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	196	196
	SP	Coeficiente de Correlação	,503**	,402**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	196	196
	SPS.Afetiva	Coeficiente de Correlação	,872**	,342**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	196	196
	SPS.Cognitiva	Coeficiente de Correlação	,924**	,293**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	196	196
	CCO.Harmonia. Interpessoal	Coeficiente de Correlação	,263**	,838**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	196	196
	CCO.Espírito .Iniciativa	Coeficiente de Correlação	,310**	,617**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	196	196
	CCO. Conscienciosidade	Coeficiente de Correlação	,228**	,691**
		Sig. (bilateral)	,001	,000
		N	196	196
	CCO.Identificação. Organização	Coeficiente de Correlação	,241**	,674**
		Sig. (bilateral)	,001	,000
		N	196	196

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

**Correlações**

			SP	SPS. Afetiva	SPS. Cognitiva
rô de Spearman	SPS	Coeficiente de Correlação	,924**	,872**	,924**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	196	196	196
CCO	CCO	Coeficiente de Correlação	,293**	,342**	,293**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	196	196	196
SP	SP	Coeficiente de Correlação	,422**	,508**	,422**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	196	196	196
SPS.Afetiva	SPS.Afetiva	Coeficiente de Correlação	,646**	1,000	,646**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000
		N	196	196	196
SPS.Cognitiva	SPS.Cognitiva	Coeficiente de Correlação	1,000	,646**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	,000	.
		N	196	196	196
CCO.Harmonia. Interpessoal	CCO.Harmonia. Interpessoal	Coeficiente de Correlação	,255**	,221**	,255**
		Sig. (bilateral)	,000	,002	,000
		N	196	196	196
CCO.Espírito. Iniciativa	CCO.Espírito. Iniciativa	Coeficiente de Correlação	,228**	,381**	,228**
		Sig. (bilateral)	,001	,000	,001
		N	196	196	196
CCO. Conscienciosidade	CCO. Conscienciosidade	Coeficiente de Correlação	,163*	,286**	,163*
		Sig. (bilateral)	,022	,000	,022
		N	196	196	196
CCO. Identificação. Organização	CCO. Identificação. Organização	Coeficiente de Correlação	,222**	,204**	,222**
		Sig. (bilateral)	,002	,004	,002
		N	196	196	196

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

**Correlações**

			CCO. Harmonia. Interpessoal	CCO. Espírito. Iniciativa	CCO. Conscienciosidade	CCO. Identificação Organização
rô de Spearman	SPS	Coeficiente de Correlação	,263**	,310**	,228**	,241**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,001
		N	196	196	196	196
	CCO	Coeficiente de Correlação	,838**	,617**	,691**	,674**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
		N	196	196	196	196
	SP	Coeficiente de Correlação	,257**	,365**	,305**	,272**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
		N	196	196	196	196
	SPS.Afetiva	Coeficiente de Correlação	,221**	,381**	,286**	,204**
		Sig. (bilateral)	,002	,000	,000	,004
		N	196	196	196	196
SPS.Cognitiva	Coeficiente de Correlação	,255**	,228**	,163*	,222**	
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,022	,002	
	N	196	196	196	196	
CCO.Harmonia. Interpessoal	Coeficiente de Correlação	1,000	,331**	,401**	,548**	
	Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	
	N	196	196	196	196	
CCO.Espírito .Iniciativa	Coeficiente de Correlação	,331**	1,000	,420**	,247**	
	Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	
	N	196	196	196	196	
CCO. Conscienciosidade	Coeficiente de Correlação	,401**	,420**	1,000	,253**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	
	N	196	196	196	196	
CCO.Identificação. Organização	Coeficiente de Correlação	,548**	,247**	,253**	1,000	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	
	N	196	196	196	196	

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).



## **APÊNDICE C**

---

Percentagem de concordância do suporte percebido do supervisor - Médias.





### Suporte Percebido do Supervisor

Percentagem de concordância						
1	2	3	4	5	6	7
0	1,5	7,1	14,8	39,8	29,6	7,1
20,4	21,4	18,9	15,3	15,8	6,6	1,5
19,9	20,9	19,9	20,4	12,2	3,6	3,1
0,5	4,6	12,8	20,9	32,7	22,6	6,1
18,9	23,5	22,4	12,8	17,3	4,6	0,5
1,5	5,1	11,2	27,6	29,6	20,4	4,6
19,4	23,5	21,4	20,9	10,2	2	2,6
2	6,1	7,7	31,6	28,6	18,9	5,1

Média com:

Opinião negativa 17,5

Sem opinião formada 20,5

Opinião Positiva 62,0



**ANEXOS**

---



## LISTA DE ANEXOS

- Anexo A** - Diretório da loja de Lisboa do El Corte Inglés.
- Anexo B** - Inquérito sobre a percepção do suporte do supervisor e a sua influência na satisfação profissional e nos comportamentos de cidadania.



**ANEXO A**













---





Diretório da loja de Lisboa do El Corte Inglés





# DIRECTÓRIOS

<b>7</b>	<b>PISO</b>	Cafetaria, Taberna, Restaurante, Âmbito Cultural,	
<b>6</b>	<b>PISO</b>	Têxtil Lar, Colchões, Cortinas, Tapeçarias, Decoração, Crear Hogar, Móveis, Quadros, Candeeiros, Galeria de Artes	
<b>5</b>	<b>PISO</b>	Electrodomésticos, Banho, Ménage-Casa, Presentes, Pratas, Artesanato, Loja do Vinho, Cozinha, SIC, Ponto de Informação	
<b>4</b>	<b>PISO</b>	Moda Infantil, Marcas, Sapataria Infantil, Bebê, Carrinhos de Bebê, Brinquedos, Modelismo, Sala de Amamentação	
<b>3</b>	<b>PISO</b>	Moda Jovem, Marcas, Desporto, Sapataria Desportiva	
<b>2</b>	<b>PISO</b>	Moda Homem, Marcas, Etiqueta, Alfaiate, Sapatarias, Roupa Interior, Acessórios, Artigos de Viagem, Malas, Centro de Seguros, Agência de Viagens, Bar	
<b>1</b>	<b>PISO</b>	Moda Senhora, Marcas, Lingerie e Roupa Interior, Pré-Mamã, Pelas, Sapataria, Cabeleireiro Unissex, Serviço Atenção Personalizada, Serviço Personal Shopper, Salão de Chá	
<b>0</b>	<b>PISO</b>	Acessórios da Moda, Marroquinaria, Relojaria, Relojoeiro, Joalheria, Bijuteria, Óculos de Sol, Perfumaria, Cosmética, Televisão e Vídeo, Som Alta Fidelidade, Informática, Videologos, Fotografia, Laboratório de Fotografia, Telecomunicações, Charutos, Óptica Gallery, Starbucks	
<b>SEMI-CAVE</b>		Supermercado, Club Del Gourmet, Pastelaria, Padaria, Pratos Preparados, Méson de Tapas, h3 hambúrguer gourmet, Farm, Casa das Sopas, Café, Håagen Dazs, Go Natural, Sushi Bar, Flores e Plantas, Clínica de Exames de Diagnósticos Médicos Avançados, Acesso Metro	
<b>-1</b>	<b>PISO</b>	Cultura e Lazer, Livraria, Papelaria, Espaço do Pintor, Discos, Filmes, Espaço Saúde, Medicamentos sem Receita, Depilação a Laser Hedonai, Wink, Essie, Centro de Cópias, Jogos Santa Casa, Tabaqueira, Skinjey, The Shop, Jornais e Revistas, Centro do Automóvel, Oficina, Lavagem Automóvel, Reparação Pintura, Estacionamento,	
<b>-2</b>	<b>PISO</b>	Veias, Retrosaria, Arrumação, Estacionamento	
<b>-3</b>	<b>PISO</b>	Animais de Estimação, Estilistas Caminos, Estacionamento	
<b>-4</b>	<b>PISO</b>	Carta de Compras, Apoio ao Cliente, Serviço de Casamentos, Venda de Bilhetes, Correios, Casa de Câmbios, Lavandaria, Sapataria/Chaves, Estacionamento	

 ENTRADA / SAÍDA DE LOJA
  ELEVADOR
  METRO
  PARQUE DE ESTACIONAMENTO



## **ANEXO B**

---

Inquérito sobre a percepção do suporte do supervisor e a sua influência na satisfação profissional e nos comportamentos de cidadania.





Universidade Lusíada de Lisboa

**Inquérito sobre a perceção do suporte do supervisor e a sua influência na satisfação profissional e nos comportamentos de cidadania**

No âmbito do mestrado em “Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional”, a decorrer na Universidade Lusíada de Lisboa, serão realizados os seguintes questionários para aferir a opinião dos colaboradores, acerca destas temáticas – **suporte percebido do supervisor, satisfação profissional e comportamentos de cidadania**. Trata-se de um estudo independente realizado com o conhecimento e consentimento da empresa.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder aos questionários, pois a sua participação é decisiva para a concretização desta investigação, pelo que peço que colabore respondendo com a máxima sinceridade a todas as questões, de acordo com a realidade da organização, tal como a entende.

Não há respostas certas ou erradas, boas ou más, apenas a sua opinião é importante. Todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente **confidencial**. O **anonimato** é respeitado, pois o tratamento de dados é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.

**Parte I: Dados Sociodemográficos**

Assinale com um (x) no círculo que corresponde ao seu caso pessoal.

**1. Género:**

Feminino

Masculino

**2. Idade:**

- Menos de 25 anos
- 25 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- Mais de 45 anos

**4. Formação Académica:**

- 1.º Ciclo (1.º- 4.º ano)
- 2.º Ciclo (5.º- 9.º ano)
- 3.º Ciclo (10.º- 12.º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**3. Estado Civil:**

- Solteiro
- Casado/União de facto
- Divorciado
- Viúvo

**5. Há quanto tempo trabalha na organização:**

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

**6. Vínculo à Organização:**

- Sem Termo
- Contrato por tempo incerto
- Contrato a termo

Motivo:

- 1º Emprego ou desempregado de longa duração
- Campanha ou outro (por favor especifique) \_\_\_\_\_

## Parte II - Questionário sobre a Percepção do Suporte do Supervisor

O presente questionário tem como objetivo estudar a percepção que os colaboradores têm relativamente ao suporte organizacional oferecido pelos supervisores (chefes de área).

Por favor, responda a todas as questões, não deixe nenhuma por fazer. As respostas dadas são confidenciais.

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

A sua colaboração será importante para se compreender melhor as pessoas e poder ajudá-las.

Usaremos uma escala de 1 a 7, onde cada pontuação tem o seguinte significado:

- 1: Discordo totalmente
- 2: Discordo bastante
- 3: Discordo um pouco
- 4: Nem discordo nem concordo
- 5: Concordo moderadamente
- 6: Concordo bastante
- 7: Concordo totalmente.

Assinale o número (através de um círculo) que indica o grau da sua concordância.

<b>1. O chefe de área valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>2. O chefe de área não aprecia devidamente o meu esforço profissional.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>3. O chefe de área ignora os meus protestos.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>4. O chefe de área preocupa-se realmente com o meu bem-estar.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, o chefe de área não iria aperceber-se.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>6. O chefe de área preocupa-se com a minha satisfação profissional.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>7. O chefe de área demonstra muito pouca preocupação por mim.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>8. O chefe de área preza a minha realização profissional.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberg, Huntington, Hutchinson e Sowa, 1986. Adaptação de Joana Gonçalves da Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, 2010. Versão para investigação.

### Parte III- Questionário sobre a Satisfação Profissional

O Inventário sobre a Satisfação Profissional tem como objetivo analisar o seu grau de satisfação.

Por favor, responda a todas as questões; não deixe nenhuma por fazer. As respostas dadas são confidenciais.

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

A sua colaboração será importante para se compreender melhor as pessoas e poder ajudá-las.

Este questionário consiste em 7 afirmações sobre satisfação profissional. Até que ponto concorda com estas afirmações?

Por favor, leia cada afirmação e depois, para indicar a sua resposta, use a seguinte escala:

- 1: Discordo totalmente
- 2: Discordo bastante
- 3: Discordo um pouco
- 4: Nem discordo nem concordo
- 5: Concordo moderadamente
- 6: Concordo bastante
- 7: Concordo totalmente.

Assinale o número (através de um circulo) que indica o grau da sua concordância.

<b>1. Considera-se satisfeito(a) como o seu emprego atual</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>2. Encontra-se satisfeito(a) com o progresso global da sua carreira até agora.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>3. Está satisfeito(a) com as perspetivas futuras da sua carreira.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>4. Sente-se satisfeito(a) com as relações no trabalho.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>5. A relação entre o trabalho e a vida familiar é satisfatória.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>6. Existe uma relação de satisfação entre o trabalho e as atividades de lazer.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>7. Está satisfeito(a) com as condições de trabalho.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Escala adaptada dos Indicadores de satisfação profissional utilizados por Rafael (2010) e Rafael e Lima (2011). Adaptação por Liliana Brandão, faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 2012.

## Parte IV - Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional.

O presente questionário tem como objetivo descrever um conjunto de comportamentos que caracterizam o funcionamento da sua equipa de trabalho.

Neste questionário, encontra algumas afirmações que procuram descrever o modo como percebe a atuação da equipa onde trabalha. Por isso, enquanto responde a cada uma das questões que lhe são colocadas, deverá ter em consideração o conjunto dos elementos que trabalham consigo (os seus colegas). Ao responder, suponha que pretende explicar a outra pessoa, o modo como em geral, se comportam os colegas que trabalham na sua equipa.

Por favor, responda a todas as questões, de forma espontânea, de seguida e sem interrupções. Não deixe nenhuma por fazer. As respostas dadas são confidenciais e anónimas.

Caso se engane a assinalar a sua resposta, risque essa resposta (circulo) e assinale de novo a que pretende. A sua colaboração será importante para se compreender melhor as pessoas e poder ajudá-las.

Usaremos uma escala de 1 a 7, onde cada pontuação tem o seguinte significado:

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

Assinale o número (através de um círculo) que indica o grau da sua concordância.

Os elementos da sua equipa:

1. Mantêm-se informados acerca do que se passa na empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de os apresentar ao chefe de área.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).	1	2	3	4	5	6	7
4. Quando algo não funciona, procuram alternativas para que funcione.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não hesitariam em ir para uma empresa concorrente, desde que lhe pagassem mais.	1	2	3	4	5	6	7
6. Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
7. São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!).	1	2	3	4	5	6	7
8. Encorajam os amigos e a família a utilizarem os produtos ou serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
9. Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. Fazem esforços para beneficiar a empresa, mesmo com prejuízos pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
11. Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7



<b>12. Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>13. Quando descobrem oportunidades de negócio para a empresa (mesmo que seja nos dias de descanso) comunicam aos responsáveis.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>14. Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>15. Quando algo lhes corre mal, desculpam-se com os erros dos outros.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>16. Procuram passar para os outros, as tarefas desagradáveis ou difíceis de realizar.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>17. Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Adaptado de Rego, 2000, por Alexandre Henrique na Dissertação final do Mestrado em Comportamento Organizacional do Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2003.