

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

INFLUÊNCIA DO CLIMA ÉTICO NOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA  
ORGANIZACIONAL

Raquel João Bernardo de Matos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador: Professor Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar,  
ISCTE-IUL

Outubro, 2010

## **Agradecimentos**

Obrigado ao Professor Doutor Eduardo Simões pela orientação, ajuda e ensinamentos que me prestou durante todo o processo da realização da dissertação. Um obrigado especial pelo empenho e motivação que me transmitiu.

Agradeço a todas as empresas que colaboraram neste estudo, pela disponibilidade e interesse que demonstraram.

Agradeço a todos os meus colegas de trabalho que me incentivaram a realizar a tese e me proporcionaram momentos de descontração e diversão.

Um obrigado muito especial aos meus amigos João Plácido e Joana Oliveira que me apoiaram, incentivaram e ajudaram na elaboração da tese, estando sempre presentes nos momentos em que mais precisei.

À minha amiga e colega Ânia Vargas, um obrigado muito especial pelos momentos em que tivemos de esclarecer dúvidas, elaborar, rever a tese, e trocar ideias durante a realização da mesma. Obrigado também pelos momentos de diversão e descontração que partilhou comigo.

Ao meu amigo Filipe Martins, um obrigado pelo apoio, incentivo e amizade que demonstrou em todos os momentos.

Agradeço aos meus irmãos Ana Matos, Bernardo Matos e Cláudia Matos por estarem sempre comigo nos momentos mais difíceis, apoiando-me e incentivando-me para a conclusão da tese.

Obrigado a toda a minha família, e em especial aos meus Pais, João e Regina, pelo amor incondicional que sempre demonstraram, proporcionando-me oportunidades na minha vida profissional e pessoal. Um obrigado muito especial pelos momentos de descontração mas também pelos conselhos que me transmitiram até ao momento presente.

## Índice

Introdução.....	1
Clima Ético, Cidadania Organizacional e Implicação.....	3
Clima Ético.....	4
Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	14
Implicação Organizacional.....	22
Influência do Clima Ético nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	26
Método.....	29
Amostra.....	29
Instrumentos.....	30
Procedimento.....	31
Estratégia de análise de dados.....	31
Resultados.....	34
Medidas.....	34
Análise descritiva das variáveis.....	35
Relações entre variáveis.....	36
Teste do modelo de análise.....	37
Discussão.....	41
Conclusão.....	44
Referências.....	47
Anexos.....	54

## Índice de Tabelas

1. Estatísticas descritivas das variáveis em estudo.....	35
2. Correlações entre as variáveis em estudo.....	36
3. Regressão da Harmonia Interpessoal no Clima Benevolente.....	38
4. Regressão da Implicação Organizacional no Clima Benevolente.....	39
5. Regressão da Harmonia Interpessoal no Clima Egoísta.....	39
6. Regressão da Implicação Organizacional no Clima Egoísta.....	40
7. Regressão da Identificação Organizacional no Clima Egoísta.....	40
8. Regressão da Identificação Organizacional no Clima Egoísta e na Implicação Organizacional .....	41

## Índice de Figuras

1. Dimensões teóricas do Clima Ético (Victor & Cullen, 1988.....)	7
2. Dimensões empíricas do Clima Ético (Victor & Cullen, 1988; Martin & Cullen, 2006).....	8
3. Ordem dos Climas Éticos (VanSandt, Shepard & Zappe, 2006).....	9
4. Modelo de hipótese em estudo.....	28
5. Modelos em estudo para o teste da hipótese geral .....	32
6. Modelos em estudo para o teste de mediação .....	33

## **Resumo**

O presente estudo analisa as relações entre três Climas Éticos (CE) e quatro Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Adicionalmente, analisou-se o efeito mediador da Implicação Organizacional na relação entre CE-CCO. A amostra é composta por 65 díades superior-subordinado. Cada subordinado descreveu as suas percepções de climas éticos e os CCO foram relatados pela respectiva chefia. Os resultados sugerem que o clima ético influencia os CCO, nomeadamente o clima benevolente influencia positivamente os comportamentos de harmonia interpessoal e o clima egoísta influencia negativamente os comportamentos de harmonia interpessoal e de identificação com a organização. Os resultados sugerem também que a relação entre o clima ético e os CCO é mediada pela implicação organizacional, nomeadamente na relação entre o clima egoísta e os comportamentos de identificação com a organização. São discutidas as implicações do estudo.

Palavras-chave: climas éticos, comportamentos de cidadania organizacional, implicação organizacional, eficácia organizacional

Classificação adoptada na unidade orgânica: 3660 Comportamento Organizacional

## **Abstract**

The present study analyses how three ethical climates (EC) explain four Organizational Citizenship Behaviors (OCB). Additionally, was analysed the mediator effect of the Organizational Commitment on the relationship between EC-OCB. A sample comprising 65 subordinate-supervisor dyads was collected. Each subordinate described his/her perception of ethical climates and their supervisors reported the OCB. The findings suggest that ethical climate influences OCB, particularly the benevolent climate is positively associated to interpersonal harmony behaviors and the egoist climate is negatively associated to interpersonal harmony and organizational identification behaviors. The results also suggest that the organizational commitment mediates the relationship between the ethical climate with OCB, particularly the relation between egoist climate perception and organizational identification behaviors. The implications of the study are discussed.

Keywords: ethical climates, organizational citizenship behaviors, organizational commitment, organizational effectiveness

Organic unity classification: 3660 Organizational Behavior

## **INTRODUÇÃO**

Actualmente, existe um reconhecimento crescente de que o clima ético da organização é indispensável para orientar o comportamento dos colaboradores. Assim, as organizações que lutam pela excelência nas suas práticas de negócio tendem também a apoiar o desenvolvimento de uma forte cultura ética.

Com o objectivo de assegurar a sua viabilidade a longo prazo, as organizações devem ser capazes de responder a dois tipos de ambientes: o económico e o não económico. Para tal, é requerido que a organização mantenha expectativas elevadas relativamente aos comportamentos éticos e aos comportamentos socialmente responsáveis dos actores organizacionais.

As práticas não éticas podem afectar o negócio de inúmeras formas. Primeiramente, os consumidores tendem a afastar-se de produtos e serviços de organizações com uma reputação não ética (Roman & Ruiz, 2005). Em segundo lugar, as práticas não éticas podem aumentar a carga de envolvimento jurídico da empresa, os riscos financeiros e os custos (Neese, Ferrell & Ferrell, 2005). Finalmente, o clima não ético influencia os colaboradores no que se refere à satisfação no trabalho, desempenho, intenções de saída da organização e comportamentos de cidadania organizacional (Leung, 2008).

Devido à importância do clima ético nas organizações, parece pertinente averiguar quais os eventuais impactos do clima ético noutras variáveis organizacionais. Dentre estas, avultam os comportamentos que numa organização reflectem as orientações comuns relativamente a valores sociais, como é o caso dos comportamentos de cidadania organizacional. Estes representam todos os comportamentos que, não sendo parte integrante da descrição da função, são altamente desejáveis nas organizações, uma vez que contribuem para, por exemplo, uma maior eficácia organizacional (Podsakoff & MacKenzie, 1994).

Assim, o presente estudo tem como objectivo global estudar os efeitos do clima ético sobre os comportamentos de cidadania organizacional.



**CAPÍTULO 1**  
**CLIMA ÉTICO, CIDADANIA ORGANIZACIONAL E IMPLICAÇÃO**

## 2.1. Clima Ético

Os problemas éticos que surgem no contexto organizacional tendem a ser justificadas pelo resultado de comportamentos de indivíduos isolados, chamados de “maçãs podres”. Assim, a primeira reacção da organização é, normalmente, procurar um culpado que possa ser castigado. Contudo, a maioria do comportamento não ético no mundo dos negócios é um produto do contexto em que ocorre (Treviño & Brown, 2004).

Assim, da necessidade de explicar a razão pela qual o comportamento não ético não é resultante de “maçãs podres”, surge a ideia de que a envolvente organizacional tem uma influência forte no comportamento ético dos trabalhadores (Treviño & Brown, 2004). Desta forma, as organizações são estruturas sociais que orientam os comportamentos éticos dos seus trabalhadores (Victor & Cullen, 1988).

O clima ético é uma componente do clima organizacional (Elçi & Alpkın, 2009). Victor e Cullen (1987) definem o clima ético como “as percepções partilhadas de como é o comportamento correcto e como é que se deve lidar com as situações éticas numa organização”. Assim, o clima ético torna-se um mecanismo psicológico através do qual os assuntos éticos são geridos, influenciando a tomada de decisão e o comportamento, em resposta a dilemas éticos (Martin & Cullen, 2006). A definição de clima ético de Victor e Cullen (1987) pressupõe que o contexto organizacional desempenhe um papel fulcral em determinar se os trabalhadores irão comportar-se de forma não ética (Mayer *et al.*, 2009). O clima ético pode também ser definido como um tipo de clima de trabalho que reflecte as políticas organizacionais, procedimentos e práticas que possuem consequências morais (Martin & Cullen, 2006; Mulki, Jaramillo & Locander, 2008).

### *Teoria do Clima Ético e Instrumento*

A teoria do clima ético de Victor e Cullen (1988), e a construção posterior de um instrumento de medida do clima ético, foram parcialmente baseados em perspectivas filosóficas, como a teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg (1984), a qual propõe a génese gradual da consciência moral, sendo constituída por seis estádios. Kohlberg defende ainda a existência de três níveis de moralidade: a pré-convencional, a convencional e a pós-convencional. No nível pré-convencional estão incluídos o estádio 1 (neste estádio a pessoa observa literalmente as regras, obedece à autoridade e evita o castigo) e o estádio 2 (neste estádio a pessoa é movida apenas pelos próprios interesses). O nível convencional inclui o estádio 3 (a pessoa age de acordo com as expectativas das pessoas de referência) e o estádio 4 (a pessoa é age respeitando a obediência à autoridade e ordem social). Finalmente,

o nível pós-convencional inclui o estágio 5 (a pessoa age de acordo com os direitos pré-existentes e o contrato social) e o estágio 6 (a pessoa age de acordo com os princípios universais éticos). Desta forma, o desenvolvimento é gradual e o nível de moralidade vai aumentando de estágio para estágio (Kohlberg, 1984).

A tipologia do clima ético é uma tipologia teórica bidimensional que descreve os diferentes tipos de climas éticos existentes nas organizações.

A primeira dimensão diz respeito ao *critério ético* utilizado numa tomada de decisão organizacional (Victor & Cullen, 1988). Esta dimensão é baseada em três grandes categorias: egoísmo, benevolência e deontologia ou princípio (Fritzsche & Becker, 1984; Williams, 1985). O *egoísmo* refere-se a uma tendência comportamental orientada para o auto-interesse, para a procura do prazer e para o evitamento da dor. A *benevolência* é associada à preocupação em satisfazer os interesses do maior número possível de pessoas, maximizando o interesse comum. Finalmente, o *princípio* relaciona-se com a internalização das crenças e padrões universais por parte dos membros de uma organização, aderindo a um princípio (Victor & Cullen, 1988; Elçi & Alpan, 2009; Mayer *et al.*, 2009). Assim, as organizações ou subgrupos dentro das organizações poderão ser prototipicamente benevolentes, de princípios ou egoístas. Apesar de não ser directamente descendente do trabalho de Kohlberg (1984), o *critério ético* partilha um ascendente filosófico comum com os constructos considerados por Kohlberg e colegas (1983) no seu trabalho sobre o desenvolvimento moral (Martin & Cullen, 2006).

A segunda dimensão refere-se ao *locus de análise* que representa o grupo de referência, identificando a fonte do raciocínio moral usado para aplicar o critério ético às decisões organizacionais (Victor & Cullen, 1988, Cullen, Parboteeah & Victor, 2003). Esta dimensão foi baseada em teorias sociológicas sobre regras e grupos de referência, como o trabalho de Merton (1957). Assim, existem três *locus de análise*: individual, local e cosmopolita. O *nível individual* refere-se ao uso da auto-referência como fonte do raciocínio moral. O *nível local* enfatiza a referência grupal existente nos sistemas sociais mais próximos do indivíduo, como por exemplo as práticas e as políticas organizacionais. Por fim, o *nível cosmopolita* refere-se a fontes do raciocínio moral para além da organização ou grupo mais próximo, como por exemplo os códigos profissionais ou o ambiente externo à organização (Victor & Cullen, 1988; Elçi & Alpan, 2009; Mayer *et al.*, 2009).

Do cruzamento da matriz de três (*critério ético*) por três (*locus de análise*) originaram-se nove dimensões do clima ético. Os tipos de clima baseados no egoísmo consistem em percepções do auto-interesse do indivíduo (egoísmo e individual), do auto-interesse organizacional (egoísmo e local) e do auto-interesse do sistema (egoísmo e cosmopolita). Os

tipos de clima baseados na benevolência incluem percepções de amizade interpessoal (benevolência e individual), de orientação de equipa (benevolência e local) e de responsabilidade social (benevolência e cosmopolita). Os tipos de clima baseados no princípio consistem em percepções de moralidade pessoal (princípio e individual), de política organizacional (princípio e local) e de leis/códigos profissionais (princípio e cosmopolita) (Victor & Cullen, 1988; Elçi & Alpkan, 2009). As nove dimensões teóricas do clima ético (Figura 1) e as suas respectivas descrições são as seguintes (Victor & Cullen, 1988; Elçi & Alpkan, 2009): (1) *Auto-interesse*: o egoísmo, neste nível, promove a consideração pelas necessidades e preferências do próprio indivíduo (por exemplo, ganhos pessoais, auto-defesa). O auto-interesse pode ser definido como o bem-estar físico, prazer, poder, felicidade e outros critérios que promovam os interesses de um indivíduo; (2) *Lucro da organização*: devido ao facto de no *locus de análise* local as decisões éticas serem influenciadas pelas crenças do grupo de trabalho mais próximo, o lucro da organização refere-se ao contexto onde as decisões dos indivíduos reflectem os melhores interesses da organização (por exemplo, vantagem estratégica); (3) *Eficiência*: neste tipo de clima, as decisões éticas são influenciadas pelos interesses sociais ou económicos gerais; (4) *Amizade*: baseada no critério da benevolência e da consideração pelas outras pessoas, este tipo de clima enfatiza os interesses dos amigos, sem se referir ao sentimento de pertença organizacional (por exemplo, amizade, reciprocidade); (5) *Interesse de equipa*: enfatiza a consideração pelo colectivo organizacional (por exemplo, espírito de equipa); (6) *Responsabilidade social*: as decisões éticas são influenciadas por factores externos que guiam o comportamento socialmente responsável; (7) *Moralidade pessoal*: devido ao facto de no *locus de análise* individual os princípios serem auto-escolhidos, é esperado que, neste clima, cada um seja guiado pela sua ética pessoal; (8) *Regras e procedimentos da organização*: neste tipo de clima ético, a fonte dos princípios éticos derivam da organização (por exemplo, das regras e procedimentos); e (9) *Leis e códigos profissionais*: neste tipo de clima ético, a fonte dos princípios transcende a organização (por exemplo o sistema legal, sindicatos).

**LOCUS DE ANÁLISE**

		Individual	Local	Cosmopolita
<b>CRITÉRIO ÉTICO</b>	Egoísmo	Auto-interesse	Lucro da Organização	Eficiência
	Benevolência	Amizade	Interesse de Equipa	Responsabilidade Social
	Princípio	Moralidade Pessoal	Regras e Procedimentos da Organização	Leis e Códigos Profissionais

Figura 1. Dimensões teóricas do Clima Ético (Victor & Cullen, 1988)

Esta tipologia, após ser sujeita a validação empírica, ficou reduzida a cinco tipos de clima ético (Victor & Cullen, 1988). As cinco dimensões empíricas do clima ético (Figura 2) e as suas respectivas descrições são as seguintes (Martin & Cullen, 2006): (1) *Instrumental* (inclui o auto-interesse e o lucro da organização): neste tipo de clima, os actores percebem que a sua unidade organizacional possui normas e expectativas que encorajam a tomada de decisão ética a partir de uma perspectiva egoísta. Os actores percebem que o auto-interesse guia o comportamento, mesmo que implique um possível detrimento de outros. Estudos têm mostrado, mesmo considerando uma variedade de contextos, que o clima instrumental é o menos preferido (por exemplo, Cullen, Parboteeah & Victor, 2003; Erondü, Sharland & Okpara, 2004; Flannery & May, 2000); (2) *Suporte* (inclui a amizade e o interesse de equipa): neste clima, os actores percebem que as decisões são e devem ser baseadas numa preocupação constante pelo bem-estar dos outros. Estes percebem que a preocupação ética existe para os outros dentro da organização, bem como na sociedade no geral. É percebido, também, que a preocupação e a consideração pelos outros são apoiadas pelas políticas, práticas e estratégias da organização através dos seus actores. Estudos têm mostrado que os trabalhadores indicam frequentemente uma preferência pelo clima de suporte (por exemplo, Cullen, Parboteeah & Victor, 2003; Koh & Boo, 2001; Sims & Keon, 1997); (3) *Independência* (a intersecção entre as dimensões do princípio e o individual da tipologia, a moralidade pessoal, é o único constructo que constitui este clima): neste tipo de clima, os indivíduos acreditam que devem agir de acordo com as convicções morais pessoais para a

tomada de decisão ética. Na perspectiva da organização, as decisões, com consequências morais, devem enfatizar as crenças pessoais de moralidade; (4) *Lei e código*: neste clima, é percebido que a organização apoia a tomada de decisão baseada nos princípios, em códigos externos, como por exemplo a lei, a Bíblia ou os códigos de conduta profissionais. Estes códigos externos são percebidos como o orientador da tomada de decisão ética e do comportamento dos trabalhadores no contexto organizacional; e (5) *Regras*: é percebido que as decisões organizacionais são guiadas por regras locais ou padrões fortes e persuasivos, como os códigos de conduta implementados na organização.

		LOCUS DE ANÁLISE		
		Individual	Local	Cosmopolita
CRITÉRIO ÉTICO	Egoísmo	Instrumental		
	Benevolência	Suporte		
	Princípio	Independência	Regras	Lei e Código

Figura 2. Dimensões empíricas do Clima Ético (Victor & Cullen, 1988; Martin & Cullen, 2006)

Apesar de Victor e Cullen (1987) terem evidenciado a existência de um tipo de clima dominante numa organização ou num grupo, as organizações não têm um único tipo de clima (Victor & Cullen, 1988).

As dimensões de clima ético foram ordenadas hierarquicamente desde as mais orientadas para a preocupação dos direitos universais para as mais orientadas para o auto-interesse (VanSandt, Shepard & Zappe, 2006). Quando se considera os tipos de critério ético e o *locus* de análise, a ordenação resulta num *continuum* hierárquico de climas mais éticos (clima de Lei e Código) e menos éticos (clima Instrumental) (Figura 3).


<p>Maior nível de Clima Ético</p>  <p>Menor nível de Clima Ético</p>	Clima Princípio e Cosmopolita (Lei e Código)
	Clima Princípio e Local (Regras)
	Clima Benevolente, Princípio e Local (Suporte)
	Clima Princípio e Individual (Independência)
	Clima Egoísta, Individual e Local (Instrumental)

Figura 3. Ordem dos Climas Éticos (VanSandt, Shepard & Zappe, 2006)

### *Antecedentes do Clima Ético*

Segundo Mayer *et al.* (2009) os antecedentes do clima ético podem ser categorizados em três antecedentes: *individuais*, *organizacionais* e *ambientais* (de contexto). Apesar de não ser possível tirar conclusões definitivas sobre os antecedentes do clima ético, já que nos estudos correlacionais e transversais se utilizam diferentes medidas, apresentaremos um resumo das principais conclusões retiradas de diferentes estudos.

Relativamente aos *antecedentes individuais*, estes dizem respeito às características dos trabalhadores e dos líderes.

Nos escassos estudos que examinam as características dos trabalhadores abordam-se variáveis demográficas como, por exemplo, o gênero e a idade. Outros focam-se em variáveis de personalidade como os valores morais individuais e o desenvolvimento moral e ético (Mayer *et al.*, 2009).

Num estudo com estudantes de gestão, Luthar, Dibattista e Gautschi (1997) constataram que os estudantes do gênero feminino tinham expectativas mais elevadas sobre como deveria ser o clima ético de uma organização, quando comparado com os estudantes do gênero masculino. Os mesmos autores constataram ainda que a frequência da disciplina de Ética tinha uma influência moderadora positiva no efeito do gênero no que se relacionava à percepção de um clima ético ideal. Desta forma, as principais conclusões do estudo apontam para um efeito do gênero na percepção de um clima ético ideal nas organizações. Ainda no que respeita às características dos trabalhadores como antecedentes do clima ético, foram poucos os estudos que examinaram a relação entre as variáveis relacionadas com a personalidade dos trabalhadores e as percepções do clima ético. Parece existir uma relação positiva entre os valores morais dos trabalhadores e a percepção de clima ético (Herndon, Ferrell, LeClair & Ferrell, 1999) e entre o desenvolvimento moral cognitivo e a percepção de

clima ético (Weeks, Loe, Chonko, Martinez & Wakefield, 2006); ou seja, os diferentes valores morais e o estágio de desenvolvimento moral cognitivo têm impacto na percepção do tipo de clima ético existente, sendo que níveis elevados de desenvolvimento moral estão associados a percepções de clima mais ético (Lei e Código, Regras e Suporte).

Em suma, os estudos indicam que, relativamente às características dos trabalhadores, o género e as variáveis de personalidade podem ter influência na percepção do clima ético.

No que respeita à eventual influência das características dos líderes sobre o clima ético, a investigação realizada neste campo teve um maior enfoque no desenvolvimento de climas éticos. Especificamente, os investigadores examinaram variáveis como as características demográficas como, por exemplo, a idade, o cargo ocupado, a educação e o género; as características de personalidade como o desenvolvimento moral do líder, a integridade do líder e o locus de controlo; e tipos de liderança como, por exemplo a liderança transformacional (Mayer *et al.*, 2009).

O modo como o clima é avaliado do ponto de vista ético pode ser igualmente afectado pelas características sociodemográficas dos percecionadores. Por exemplo, Forte (2004a) verificou uma existência de uma associação entre a idade dos gestores e o tipo de clima ético percecionado. Desta forma, os gestores mais novos percecionaram tipos de climas com maior nível ético, como o clima de Lei e Código, Regras e de Suporte (média de idade entre os 44 e os 47 anos). Os gestores mais velhos (média de idades entre os 51 e 52 anos) percecionaram o clima ético da sua organização como Independente e Instrumental. Em suma, a idade parece influenciar a percepção de clima ético, ou seja, os gestores mais novos tendem a percepcionar climas éticos mais positivos, ao passo que os gestores mais velhos tendem a percepcionar climas éticos mais negativos. Não foram encontradas diferenças entre o cargo, a educação ou o género na percepção de clima ético. No que concerne às características de personalidade, os investigadores encontraram uma relação positiva entre o desenvolvimento moral (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005), e a integridade (Engelbrecht, van Aswegen & Theron, 2005) com a percepção de clima ético; ou seja, maiores níveis de desenvolvimento moral e de integridade influenciam a percepção de climas com maior nível de clima ético. Contudo, não foram encontradas relações significativas entre o raciocínio moral do líder (Elm & Nichols, 1993) ou o locus de controlo (Forte, 2004b) e o clima ético. Por último, sendo recente a investigação acerca da forma como diferentes tipos de liderança afectam o desenvolvimento de climas de trabalho éticos, Engelbrecht, van Aswegen e Theron (2005) constataram que a liderança transformacional está positivamente associada ao clima ético. Ou seja, os líderes que fomentam o empenho dos seguidores e os induzem a



ultrapassar os seus auto-interesses, irão contribuir para o desenvolvimento dos climas de Lei e Código, Regras, Suporte e Independência na sua unidade de trabalho.

Em suma, os estudos indicam que, relativamente às características dos líderes, o género, o desenvolvimento moral, a integridade e a liderança transformacional influenciam a percepção do clima ético nas organizações.

No que se refere aos *antecedentes organizacionais*, foram investigados variáveis como o tipo de organização, as características da organização (por exemplo, antiguidade da organização, orientação empresarial, organizações que reportam mais roubos, punição para a violação ética) e a estrutura (tamanho da empresa, código de ética, orientação para o controlo, e objectivos de carreira).

Relativamente aos tipos de organizações, Brower e Shrader (2000) constataram que os directores de organizações sem fins lucrativos estavam mais predispostos para descrever o clima das suas organizações como “benevolentes”, ao passo que os directores de organizações com fins lucrativos apresentavam uma tendência a olhar para as suas organizações como possuindo um clima “egoísta”. Adicionalmente, Wittmer e Coursey (1996) constataram que os trabalhadores que trabalhavam em instituições públicas tinham percepções menos favoráveis em relação ao clima ético do que os empregados que trabalhavam em instituições privadas. Assim, o tipo de organização (com fins lucrativos/sem fins lucrativos; pública/privada) influencia a percepção de clima ético.

No que concerne ao estudo sobre a relação entre as características da organização e o clima ético, Schwepker e Hartline (2005) verificaram que o reforço e punição dos códigos éticos estão associados a climas éticos mais positivos. Weber, Kurke e Pentico (2003) constataram que as organizações que não reportaram roubos possuem climas de regras, suporte, de lei e códigos, ou seja, climas com maior nível ético. Neubaum, Mitchell e Schminke (2004) estudaram as organizações mais novas e constataram que as mesmas estão fortemente relacionadas com o tipo de clima de independência, mas demonstraram relações mais fracas com o clima instrumental. Mais, os mesmos autores verificaram que a relação entre o desenvolvimento moral do líder e o clima ético influencia a existência, por um lado, de percepções de climas do tipo instrumental, de suporte e de leis e códigos em organizações mais novas e, por outro lado, de percepções de clima do tipo de regras e independência em organizações mais velhas. Assim, as características da organização têm impacto no desenvolvimento do clima ético, nomeadamente características como os códigos éticos, a antiguidade da organização e o reporte de roubos.

No que respeita a estrutura organizacional, Verbeke, Ouwerkerk e Peelen (1996) estudaram diferentes aspectos da estrutura de uma organização e constatam que as organizações que são orientadas para o controlo do comportamento possuem climas éticos mais positivos quando comparadas com as organizações focadas em resultados. Adicionalmente, os autores verificaram que as organizações que têm uma orientação para a carreira possuem, também, climas éticos mais favoráveis. Neubaum *et al.* (2004) constataram que empresas mais pequenas exibem climas éticos mais positivos, como de suporte, regras e, lei e código.

Em suma, os estudos indicam que, relativamente aos antecedentes organizacionais, o tipo de organização, os códigos éticos, a antiguidade da organização, o reporte de roubos e a estrutura organizacional influenciam a percepção do clima ético nas organizações.

Por fim, no que diz respeito aos *antecedentes ambientais*, realizaram-se estudos sobre a influência de normas sociais institucionalizadas como sejam as diferenças regionais, a cultura nacional e o tipo de indústria.

Bourne e Snead (1999) encontraram diferenças regionais nos climas éticos, contribuindo para dar suporte à importância do papel das normas da comunidade no impacto das componentes éticas numa organização. Deshpande, George e Joseph (2000) constataram que nas organizações russas, o clima de regras era o mais comum e que o clima de independência era o menos provável de encontrar. Apesar de não ter havido comparações com outros países, os autores sugerem que a cultura nacional pode ter impacto no clima ético. Parboteeah, Cullen, Victor e Sakano (2005) examinaram o efeito das culturas nacionais do Japão e dos Estados Unidos nos climas éticos em organizações de contabilidade. Os autores não encontraram diferenças nos climas do tipo individual-egoísta, no entanto, os trabalhadores dos Estados Unidos possuem mais climas do tipo individual-cosmopolita-benevolente e princípio-cosmopolita. Por fim, Forte (2004b) não encontrou diferenças entre os vários tipos de indústria.

Em suma, apesar de pouco estudado, constata-se que existem diferenças, relativamente ao clima ético, ao nível de países e regiões.

### *Consequentes do Clima Ético*

Segundo Mayer *et al.* (2009) os consequentes do clima ético podem ser categorizados em três tipos: *atitudes de trabalho, comportamento ético e diversos resultados éticos.*

Relativamente às *atitudes de trabalho*, estas incluem variáveis de atitudes de trabalho e reacções afectivas dos actores organizacionais. A variável que recebeu mais atenção, em

termos de estudos, foi a satisfação no trabalho. Especificamente, vários estudos demonstraram que certas dimensões do clima ético levam a uma maior satisfação dos colaboradores (e.g., Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2008; Babin, Boles, & Robin, 2000; Herndon *et al.*, 1999; Jaramillo, Mulki, & Solomon, 2006; Koh & Boo, 2001; Martin & Cullen, 2006; Mulki, Jaramillo & Locander, 2008; Schwepker, 2001; Schwepker & Hartline, 2005). Neste sentido, os climas com maior nível ético influenciam positivamente a satisfação dos colaboradores. Apesar de esta relação entre os tipos de clima ético e a satisfação no trabalho parecer robusta, ainda não foi adequadamente testado, nos estudos, o mecanismo pelo qual estas duas variáveis devem estar relacionadas.

A implicação organizacional tem sido outra variável frequentemente analisada na literatura. Assim, a literatura sugere que existe uma relação entre as várias dimensões do clima ético e a implicação organizacional (Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2008; Babin, Boles, & Robin, 2000; Cullen, Parboteeah & Victor, 2003; Herndon *et al.*, 1999; Martin & Cullen, 2006; Mulki, Jaramillo & Locander, 2008; Schwepker, 2001). Estas relações serão, posteriormente, descritas.

Alguns estudos mostram, também, associações entre o clima ético e a intenção de sair da organização (Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2008; Schwepker, 2001), ou seja os climas com menores níveis éticos tendem a fomentar a intenção de sair da organização. Existe idêntica associação entre o clima ético e o bem-estar psicológico (Martin & Cullen, 2006), ou seja os climas com maior nível ético influenciam positivamente o bem-estar. Por fim, alguns estudos sugerem que o clima ético está relacionado com reacções afectivas, como a confiança do colaborador (Mulki, Jaramillo & Locander, 2008; Ruppell & Harrington, 2000).

Em suma, os resultados encontrados corroboram a existência de uma relação entre o clima ético e variáveis atitudinais e afectivas, como por exemplo, a satisfação no trabalho, a implicação, a intenção de sair/abandonar a organização e a confiança.

No que concerne o *comportamento ético*, os estudos realizados revelaram uma relação entre o clima ético e vários tipos de comportamentos não éticos, como o engano (Aquino, 1998), a mentira (Martin & Cullen, 2006; Ross & Robertson, 2000), o roubo (Martin & Cullen, 2006), falsificar relatórios (Martin & Cullen, 2006), desobedecer a regras da organização, ser um cúmplice não ético (Wimbush, Shepard, & Markham, 1997), entre outros. Contrariamente, também foram encontradas relações entre o clima ético e comportamentos éticos ou pró-sociais (Mayer *et al.*, 2009).

Em suma, estes estudos sugerem que o clima ético é um preditor de vários comportamentos éticos e não éticos, sendo que os climas com maior nível ético influenciam a adopção de

comportamentos éticos ou pró-sociais, e os climas com menor nível ético influenciam positivamente os comportamentos não éticos.

Em relação aos *diversos resultados éticos*, o clima ético surge, na literatura, relacionado a vários resultados éticos, como a julgamentos éticos (Barnett & Vaicys, 2000; DeConinck, 2003), a intenções éticas (Buchan, 2005), à tomada de decisão ética (Fritzche, 2000; Verbeke, Ouwerkerk, & Peelen, 1996), à imaginação moral (Caldwell & Moberg, 2007) e a intensidade moral (DeConinck, 2003). Adicionalmente, o clima ético tem sido relacionado com outras variáveis relacionadas com resultados organizacionais e do trabalho, tais como, o clima ético afecta o conflito de papel (Schwepker & Hartline, 2005), a ambiguidade do papel (Babin, Boles, & Robin, 2000; Jaramillo, Mulki, & Solomon, 2006) e os níveis de comunicação (Ruppel & Harrington, 2000).

Em suma, o clima ético (o menor ou maior nível ético) pode afectar várias áreas do funcionamento organizacional como a tomada de decisão e os níveis de comunicação.

## **2.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Os comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) podem ser definidos como “os comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988, p. 4). Neste sentido, os comportamentos discricionários apresentam-se como comportamentos extra-papel, cujos ultrapassam as expectativas de papel e os conteúdos funcionais normalmente estabelecidos, mas que, simultaneamente, beneficiam a organização (Rego, 1999). Assim, este tipo de comportamentos é muito importante uma vez que “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” (Katz, 1964, p. 132).

Esta definição de CCO contém três elementos-chave: a *discricionariedade* (comportamento que não é prescrito pelo papel ou descrição da função, nem se integra nos termos de contrato entre o indivíduo e a organização); a *não-recompensa* e a *eficácia* (Organ, 1988).

Analisando o primeiro destes elementos, Organ detecta dois grandes problemas: primeiramente, muitos dos comportamentos que estão incluídos nas medidas de CCO são considerados como comportamentos integrantes do cargo, pelos observadores e pelos próprios executantes desse cargo (Morrison, 1994). Em segundo, os papéis organizacionais evoluem, pelo que não são estáticos. Assim, se os papéis forem definidos através de expectativas oriundas dos “remetentes de papel”, essa definição terá um conteúdo diferente consoante o

remetente de referência. Desta forma, “temos garantidamente um constructo impuro se definirmos os CCO como necessariamente extra-papel” (Organ, 1997, p. 88).

Relativamente ao segundo elemento, a não-recompensa, este foi explicado por Organ da seguinte forma: “A nossa definição de CCO requer que o comportamento não seja, directa ou formalmente, recompensado pelo sistema de recompensa da organização (...). [Isto] significa que o CCO deve ser limitado àqueles gestos absoluta e eternamente desprovidos de um retorno tangível para o indivíduo? (...) Não necessariamente. Ao longo do tempo, um fluxo regular de CCO de diferentes tipos (...) pode influenciar a impressão suscitada no supervisor ou colegas. Esta impressão, por seu turno, pode influenciar a recomendação do chefe para uma promoção ou incremento salarial. O que importa, pois, na nossa definição é que este retorno não seja contratualmente garantido” (Organ, 1988, p. 5; Rego, 1999). Ou seja, Organ admitiu que o CCO poderia, em determinadas circunstâncias, suscitar alguma recompensa às pessoas que praticassem o CCO. Essa recompensa deveria ser indirecta e irregular, para que fosse conceptualmente relevante, contrariamente às recompensas consequentes de contribuições formais como a elevada produtividade, a excelência técnica ou as soluções inovadoras (Rego, 1999). No entanto, mais tarde, Organ acaba por desistir deste segundo elemento, uma vez que: (a) o bom desempenho do cargo nem sempre origina a recompensa; (b) os CCO podem suscitar recompensas indirectas, nomeadamente através de melhores classificações nas avaliações de desempenho, originado efeitos de promoções, remuneração, etc. (Rego, 1999).

Desta forma, Organ admitiu que deixou de ser adequado considerar os CCO como “extra-papel” ou “não recompensados pelo sistema formal”, deixando “cair” os dois primeiros atributos e manteve apenas o último, o da eficácia (Rego, 2002). Neste sentido, a redefinição do conceito de CCO foi baseado no constructo de desempenho contextual, uma vez que o mesmo absorve a noção de CCO, sem “que se torne conceptualmente imprescindível que os comportamentos sejam discricionários e desprovidos de recompensas directas e garantidas” (Rego, 2002, p. 51).

Para existir uma melhor compreensão do desempenho contextual, torna-se necessário conhecer a noção de desempenho de tarefa, a qual se contrapõe à noção de desempenho contextual. Assim, o desempenho de tarefa corresponde à “eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo as actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indirectamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman & Motowidlo, 1997, p. 99; Rego, 1999). Por exemplo, no âmbito do cargo de contabilista, o

desempenho de tarefa poder-se-á reflectir no registo das despesas e receitas, na imputação de custos fixos a diferentes produtos, serviços ou unidades, na preparação dos documentos contabilísticos (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Contudo, o contributo dos indivíduos, para a eficácia organizacional, poderá ultrapassar as actividades prescritas para os “cargos”. Ou seja, “isso significa que podem influenciar os objectivos organizacionais executando acções não directamente relacionadas com as suas principais funções” (Rego, 2002). No entanto, essas acções são igualmente importantes, uma vez que modelam os contextos organizacional, social e psicológico, servindo de catalisador crítico para as actividades e processos de tarefa (Rego, 1999; 2002). É esta a noção de desempenho contextual.

As categorias comportamentais que integram o desempenho contextual são (Borman & Motowidlo, 1997; Rego, 1999; 2002): (a) persistir com entusiasmo e esforço extra, quando necessário, para executar com sucesso as próprias tarefas; (b) voluntariar-se para executar tarefas não prescritas para o cargo; (c) ajudar e cooperar com os outros; (d) cumprir as regras e procedimentos organizacionais mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente; e (e) apoiar e defender os objectivos organizacionais.

Como poderemos distinguir os comportamentos de cidadania organizacional do desempenho de tarefa? Organ (1997) propôs que: (a) os CCO têm menos probabilidade de serem considerados um requisito formal do cargo, comparativamente com o desempenho de tarefa; e (b) os CCO são vistos pelo executante como menos susceptíveis de conduzir a recompensas proporcionadas pelo sistema formal. “Ainda que a pesquisa tenha evidenciado que uma demonstração de cidadania excepcional pode influenciar as avaliações de desempenho, e que os gestores estão dispostos a atribuir valor financeiro a algumas formas de CCO, é duvidoso que as pessoas que fazem tais contributos possam perspectivar uma correspondência directa entre eles e os dividendos de curto prazo” (Organ, 1997, p. 91).

Em suma, a maior vantagem de se conceber os CCO em termos de desempenho contextual é a de que “deixamos de necessitar de minuciosas linhas delimitativas que nos permitam saber se uma dada contribuição comportamental é ou não parte integrante do cargo, ou se é ou não extra-papel. E também não precisamos de ficar preocupados com a recompensa adicional recebida pelo indivíduo que deu tal contributo, nem com a forma por ela assumida, nem mesmo com o momento da sua recepção” (Organ & Paine, 1999, p. 357; cit. In Cunha *et al.*, 2007).

### *Dimensões da Cidadania Organizacional*

Vários estudos têm revelado que os CCO são um constructo multidimensional. Os CCO têm sido definidos, em termos de taxinomia, de forma diferente por vários autores (Rego, 2002).

Numa das primeiras conceptualizações deste constructo, surgiram duas grandes categorias factoriais (Smith, Organ & Near, 1983): (a) o *altruísmo*, que corresponde a comportamentos directa e intencionalmente dirigidos para ajudar pessoas específicas: ajudar as pessoas que estiveram ausentes, voluntariar-se para acções não requeridas, orientar os recém-chegados (mesmo que tal não tenha sido requerido), ajudar os colegas quem têm trabalhos duros, ajudar o supervisor, entre outros; e a *obediência geral* (mais tarde rebaptizada de conscienciosidade) que assume um aspecto mais impessoal e corresponde a comportamentos que não proporcionam a ajuda imediata a qualquer pessoa específica, contudo, de uma forma indirecta, são comportamentos que ajudam os actores envolvidos no sistema, como por exemplo, ser-se pontual, não se fazer intervalos desnecessários, não se gastar recursos organizacionais para tratar de assuntos pessoais, entre outros (Cunha *et al.*, 2007). Neste sentido, segundo esta conceptualização, os CCO são caracterizados por uma dicotomia entre os CCO de natureza pessoal (altruísmo) versus os CCO de natureza mais impessoal (conscienciosidade) (Cunha *et al.*, 2007).

A dimensionalidade dos CCO mais comum, é contudo, a pentapartida, que tem sido utilizada em vários estudos (Cunha *et al.*, 2007). Estas são (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; 1993; Podsakoff, MacKenzie & Fetter, 1993): (1) *Conscienciosidade*: a pessoa executa as suas actividades de um modo que ultrapassa os requisitos mínimos ou o normalmente esperado; (2) *Desportivismo*: o indivíduo evita queixas perante os problemas, tolerando circunstâncias incómodas sem lamentos excessivos; (3) *Virtude Cívica*: a pessoa revela envolvimento e participação responsável na vida política da organização; (4) *Altruísmo*: o indivíduo ajuda pessoas específicas com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes; e (5) *Cortesia*: a pessoa comporta-se de modo a prevenir a ocorrência de problemas com os outros.

Em alternativa, numa revisão de literatura sobre os CCO, Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000) identificaram 30 formas diferentes de CCO, concluindo que essas formas poderiam ser analisadas à luz de sete grandes dimensões: (1) *Comportamentos de ajuda*: integra o altruísmo, a cortesia, o pacifismo e o encorajamento (como por exemplo, ser cortês, ajudar os colegas em tarefas difíceis, ser pacífico, encorajar o desenvolvimento pessoal); (2) *Desportivismo*: o indivíduo tolera sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do

trabalho, tem uma atitude positiva “quando as coisas não correm bem”, não fica ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões; (3) *Lealdade organizacional*: o indivíduo promove a imagem da organização com entidades externas, protege e defende a organização perante ameaças externas, mantém o empenho mesmo sob condições adversas; (4) *Obediência organizacional*: o indivíduo internaliza e aceita as regras organizacionais, regulamentos, procedimentos, aderindo escrupulosamente às mesmas, mesmo quando ninguém está a assistir; (5) *Iniciativa individual*: a pessoa adota actos voluntários de criatividade e inovação tendo como objectivo melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional; persiste com entusiasmo no exercício do seu cargo; voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras e encoraja os outros a comportarem-se da mesma forma; (6) *Virtude cívica*: o indivíduo participa, de forma activa, na gestão da organização (como por exemplo, participa nas reuniões e debates sobre as políticas organizacionais); monitoriza o ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades; preocupa-se com os melhores interesses da empresa, denunciando actividades suspeitas; e (7) *Autodesenvolvimento*: a pessoa procura, de forma voluntária, melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões; frequenta cursos, procurando actualizar-se constantemente na sua área de conhecimentos ou negócio; procura estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho.

Existe a possibilidade de que os contextos culturais possam interferir nas concepções acerca do que são ou não os CCO, pelo que as dimensões dos CCO podem ser contingentes de um país ou cultura (Morrison, 1994; Farh, Earley & Lin, 1997). Neste sentido, Farh e colaboradores constataram que das cinco dimensões de cidadania encontradas no seu estudo, três eram universais (assemelhavam-se à cultura ocidental) e as outras duas eram específicas da cultura chinesa (Rego, 2002).

Relativamente à cultura portuguesa, Rego (1999) constatou que existem quatro dimensões de cidadania. Estas são: (1) *Harmonia interpessoal*: integra itens relacionados com a harmonia interpessoal, a participação, o desportivismo, o espírito de equipa, camaradagem e partilha de conhecimentos e experiência; (2) *Espírito de iniciativa*: incorpora comportamentos que demonstram espírito de iniciativa, disponibilidade para resolver problemas e de procurar soluções alternativas para esses problemas, espontaneidade para fazer sugestões de melhoria, dedicação ao cargo, virtude cívica, participação e lealdade; (3) *Conscienciosidade*: diz respeito a comportamentos de obediência, conscienciosidade e protecção dos recursos da organização; e (4) *Identificação com a organização*: reflecte comportamentos de lealdade,



esforços extra para beneficiar a organização, forte dedicação à organização e vontade de beneficiá-la, mesmo com prejuízo pessoal.

### *Antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional*

De acordo com a meta-análise conduzida por Organ e Ryan (1995), existem duas grandes categorias de antecedentes de CCO: os *antecedentes atitudinais* e as *características individuais*. Nessa mesma análise, os autores constataram que os resultados sugerem que as atitudes são mais relevantes do que as características individuais para explicar os CCO.

Relativamente aos *antecedentes atitudinais*, a literatura tem sugerido a existência de vários antecedentes, tais como: a satisfação, as percepções de justiça, a implicação organizacional (Smith, Organ & Near, 1983; Organ & Ryan, 1995; Cunha *et al.*, 2007), a confiança, o apoio organizacional percebido e o sentimento psicológico de comunidade de trabalho (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo Cunha *et al.*, 2007, as formas de explicação para que estas variáveis surjam como potenciais antecedentes assentam em: (a) *satisfação*: quando as pessoas estão mais satisfeitas com o trabalho, com a organização e com a sua respectiva chefia, tendem a adoptar comportamentos de ajuda, a realizar sugestões construtivas e a adoptar actos de lealdade organizacional; (b) *percepções de justiça*: as pessoas que possuem percepções de justiça mais positivas tendem a adoptar comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que estabelecem com a organizacional uma relação de troca social (e não apenas económica), desejando agir reciprocamente para com quem os beneficia; (c) *implicação organizacional*: as pessoas com uma maior implicação organizacional afectiva tendem a adoptar comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que, ao partilhar os mesmos valores da organização, indicam uma preocupação pessoal com a organização (Weiner, 1982); (d) *confiança*: as pessoas que possuem uma maior confiança poderão estabelecer contratos relacionais com a organização, o que poderá aumentar o grau de empenhamento na vida da organização; (e) *apoio organizacional percebido*: o apoio organizacional percebido pode ser definido como o grau em que as pessoas percebem que a organização os valoriza e cuida do seu bem-estar (Eisenberger, Cummings, Aemeli & Lynch, 1997). Quando as pessoas têm percepções positivas, estas irão sentir a obrigação de agir reciprocamente, nomeadamente, empenham-se na vida organizacional, adquirindo sentimentos de confiança, faltando menos vezes ao trabalho e diminuindo as suas intenções de saída; e (f) *sentimento psicológico de comunidade de trabalho*: quando as pessoas sentem que a sua organização é caracterizada por uma segurança emocional, que existe apoio dos colegas, orientação para a

equipa, sentido de pertença, entre outros; adquirem um sentido psicológico de comunidade de trabalho que as induz a empenharem-se no melhor funcionamento do grupo e da organização.

Em suma, os antecedentes atitudinais referidos anteriormente são importantes para o incremento dos comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, é importante estimular aqueles tipos de atitudes para aumentar a frequência dos comportamentos de cidadania.

No que respeita as *características individuais*, são várias as características de personalidade que surgem como antecedentes de CCO. No entanto, Organ e Ryan (1995) sugerem que essas características de personalidade estabelecem uma relação indirecta com os CCO, uma vez que algumas características podem tornar mais prováveis algumas das atitudes, sendo estas últimas a influenciarem os comportamentos de cidadania organizacional.

As características individuais evidenciadas prendem-se essencialmente com a conscienciosidade, afectividade negativa e positiva, auto-estima, relação vinculativa, motivo afiliativo e com o facto dos indivíduos se considerarem mais individualistas ou mais colectivistas. São vários os autores que traduzem experimentalmente estas evidências. Em concreto, Organ e Lingl (1995); Konovsky e Organ (1996) realçam o facto de a conscienciosidade ser a dimensão dos *Big Five* que melhor explica a adopção de determinadas dimensões dos CCO, como a obediência organizacional, o altruísmo e a virtude cívica. Hui, Law e Chen (1999) sugerem a importância da afectividade negativa e positiva na medida em que a primeira se relaciona indirectamente com os CCO através da troca de líder-membro e da percepção de mudança de cargo, enquanto que a segunda poderá auxiliar a explicação de algumas práticas de cidadania. Mais recentemente, alguns estudos revelam que a auto-estima também oferece um importante contributo ao encontrar-se positivamente relacionada com a adopção de comportamentos de cidadania (LePine & Van Dyne, 1998; Tang & Ibrahim, 1998). Quanto à relação vinculativa, vários estudos de Neuman e Kickul (1998) constataam que a mesma assume o papel de variável mediadora na relação estabelecida entre a amabilidade, a conscienciosidade e a orientação para o sucesso com algumas dimensões dos CCO. Outros autores como Burroughs e Eby (1988), centrados no estudo dos motivos afiliativos, concluem que estes se encontram efectivamente correlacionados com os CCO perante a mediação das variáveis “sentido psicológico” e “comunidade de trabalho”. Por fim, o estudo de Moorman e Blakely (1995) evidenciou que os indivíduos mais colectivistas (mais focalizados no sistema social do em que si mesmos) tendem a assumir mais CCO do que os indivíduos mais individualistas (orientados para a concretização dos próprios objectivos).

Em suma, algumas características individuais influenciam a adoção de comportamentos de cidadania organizacional, como por exemplo a conscienciosidade, a auto-estima e a relação vinculativa.

### *Consequentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional*

O interesse de se estudar a relação dos CCO com a eficácia organizacional surgiu da evidência de estudos que mostram que, por um lado, os gestores ponderam os CCO quando avaliam o desempenho global dos seus colaboradores (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; Motowidlo & Van Scotter, 1994) e, por outro lado, as decisões dos gestores acerca da promoção, remuneração e formação dos seus colaboradores são influenciadas pelos CCO que os colaboradores adoptam (Kiker & Motowidlo, 1999).

O estudo de Podsakoff e MacKenzie (1994) teve dois principais objectivos: (1) investigar os efeitos dos CCO na eficácia organizacional, e (2) comparar o impacto dos CCO no desempenho organizacional com o impacto que os CCO têm nas avaliações que os gestores fazem do desempenho dos agentes. Desta forma, foram recolhidas avaliações de 116 agências de uma Companhia de Seguros. Os resultados mostraram que os CCO têm um contributo importante no desempenho geral da agência, contudo, alguns comportamentos de cidadania parecem ajudar e outros desajudar o desempenho da agência. Finalmente, a comparação dos dois estudos sugere que os gestores tendem a sobrevalorizar alguns comportamentos de cidadania e a subvalorizar outros.

No estudo conduzido por Rego (2000) foi pedido a 338 gestores que descrevessem os CCO de um dos seus colaboradores e que definissem o desempenho global do mesmo através de uma cotação reflectida numa escala de 1 (“péssimo colaborador”) a 20 (“excelente colaborador”). Os resultados evidenciaram: (1) a existência de quatro categorias de CCO (Harmonia Interpessoal, Espírito de Iniciativa, Conscienciosidade e Identificação com a Organização); (2) a existência de sete agrupamentos de colaboradores (cortesês mas indolente, indolente e rude, apenas consciencioso, cortesês e consciencioso, regular, profissional zeloso e proactivo, e exemplar); (3) às pessoas com elevadas cotações nas quatro categorias de comportamento de cidadania organizacional foram atribuídas cotações globais de desempenho mais positivas.

Desta forma, constata-se que os comportamentos de cidadania organizacional influenciam o desempenho/eficácia organizacional de forma positiva, bem como a avaliação de desempenho individual.

### ***2.3. Implicação Organizacional***

A implicação organizacional é definida como o interesse dos trabalhadores numa organização e sua conexão à mesma (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Steers & Porter, 1979). Os empregados que estão implicados com as suas organizações tendem a identificar-se com os objectivos da sua organização e a desejar permanecer nas suas organizações (Hunt, Wood & Chonko, 1989; Tsai & Huang, 2008). Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) propuseram que a implicação organizacional pode ser caracterizada pela: (1) a aceitação e uma crença forte nos objectivos e valores da organização; (2) vontade de exercer um esforço considerável pela organização; e (3) um desejo grande em manter-se um membro da organização. Meyer e Allen (1991) propuseram que a implicação organizacional se divide em três componentes: a afectiva, de continuidade e a normativa. A componente afectiva reflecte a ligação afectiva à organização e o envolvimento para com a organização; a componente de continuidade reflecte os custos percebidos associados ao abandono da organização; e por fim, a componente normativa reflecte a obrigação percebida em permanecer na organização.

Uma das características fundamentais que os trabalhadores e as organizações partilham é os valores (que se entendem por padrões avaliativos relacionados com o trabalho ou o ambiente de trabalho pelos quais os indivíduos conseguem discernir o que é “certo” ou avaliar a importância das suas preferências) (Finegan, 2000). Desta forma, Sims e Kroeck (1994) e Schwepker (1999) constataram que se as pessoas sentirem que os valores da sua organização estão em conflito com os seus próprios valores éticos, estas estarão menos implicadas com a organização.

#### *Clima Ético e Implicação Organizacional*

O clima ético tem sido relacionado com várias variáveis, no que concerne aos seus antecedentes e consequentes (Martin & Cullen, 2006). Um dos consequentes do clima ético, como foi verificado anteriormente, é a implicação organizacional.

Vários estudos têm mostrado uma ligação entre o clima ético e a implicação organizacional (Cullen, Parboteeah & Victor, 2003; Schwepker, 2001; Tsai & Huang, 2008).

Nos dois estudos conduzidos por Cullen *et al.* (2003), os resultados mostraram que a implicação organizacional está relacionada com os tipos de clima baseados nos três critérios de raciocínio ético: egoísta, benevolente e de princípio. Especificamente, os resultados mostraram que os climas benevolentes estão positivamente relacionados com a implicação organizacional, enquanto os climas egoístas estão negativamente relacionados com a implicação. Cullen *et al.* (2003) também encontraram uma relação positiva entre a implicação

organizacional com os climas de princípio, mas apenas para os trabalhadores profissionais. Assim, se os indivíduos perceberem um clima egoísta, eles acreditam que são encorajados pela organização a promover o seu próprio auto-interesse e provavelmente também vêm os outros trabalhadores como auto-interessados. Nesse tipo de climas, é menos provável que exista formas de cooperação e de coesão grupal, que se apresentam como antecedentes da implicação organizacional (Cullen *et al.*, 2003; O'Reilly & Chatman, 1986). Se os indivíduos perceberem um clima benevolente, eles percebem um ambiente de suporte e irão desenvolver mais a ligação com a empresa. Os climas benevolentes encorajam um afecto positivo pelos membros da organização, que poderá, por sua vez, resultar numa maior ligação para com a organização (Cullen *et al.*, 2003). Mais, esse ambiente de cooperação poderá encorajar a altos níveis de coesão entre os membros da organização, que se poderá transferir para a organização e levar a maiores níveis de implicação organizacional (Cullen *et al.*, 2003; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Os climas de princípio encorajam a internalização dos valores e códigos de conduta. Quando os indivíduos acreditam que a sua organização promove um clima que suporta um tipo de raciocínio baseado em códigos de conduta e valores, eles tendem a criar uma maior ligação para com a organização (Cullen *et al.*, 2003).

Schwepker (2001) estudou a influência do clima ético na implicação organizacional em vendedores. As conclusões do estudo mostraram que a percepção de um clima ético positivo está associado positivamente com a implicação organizacional dos vendedores (mesmo que estes estejam física, psicológica e socialmente separados da organização). Desta forma, criando um clima ético que articule e reforce os códigos de ética, políticas e directrizes que especifiquem, desencorajem, monitorizem e corrijam o comportamento não ético; estar-se-á a aumentar a probabilidade de benefícios como uma maior satisfação no trabalho, uma implicação organizacional mais forte e, conseqüentemente, menores intenções de abandonar a organização (Schwepker, 2001).

Tsai e Huang (2008) realizaram um estudo com enfermeiros, no qual relacionaram os vários tipos de clima ético com as três componentes da implicação organizacional de Meyer e Allen (1991). Os resultados mostraram que: (1) o clima de suporte influencia positivamente a componente normativa da implicação organizacional; (2) o clima de independência não influencia nenhuma componente da implicação organizacional; (3) o clima de regras influencia positivamente a componente normativa da implicação organizacional; e (4) o clima instrumental influencia negativamente a componente afectiva e a implicação organizacional no geral, mas apresenta uma influência positiva na componente de continuidade. Uma conclusão importante deste estudo foi que, apesar do clima de lei e código ter sido o clima

ético mais percebido, não tem impacto em nenhuma das componentes da implicação organizacional (Tsai & Huang, 2008).

Em suma, nos vários estudos descritos, conclui-se que o clima ético influencia a implicação organizacional, mais especificamente, os climas benevolentes e de princípio relacionam-se positivamente com a implicação organizacional, ao passo que os climas egoístas influenciam negativamente a implicação.

### *Implicação Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional*

Existem vários estudos que analisam as variáveis antecedentes dos CCO, nomeadamente a influência da implicação organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional (Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; O'Reilly & Chatman, 1986; Schappe, 1998; Williams & Anderson, 1991).

A implicação organizacional poderá ser antecedente dos CCO, uma vez que partilham das mesmas características (Weiner, 1982). Segundo o modelo de Weiner, a implicação é vista como a totalidade das crenças internalizadas que são responsáveis pelos comportamentos que (a) reflectem o sacrifício pessoal realizado para o bem da organização, (b) não dependem primariamente de reforços ou punição e, (c) indicam uma preocupação pessoal com a organização. Estas características podem, desta forma, descrever os CCO.

Apesar de existirem estudos que não constatarem uma relação entre a implicação organizacional e os CCO (Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Williams & Anderson, 1991), existem outros que mostram que existe essa relação (O'Reilly & Chatman, 1986; Organ & Ryan, 1995; Schappe, 1998).

Os dois estudos de O'Reilly e Chatman (1986) fornecem evidência empírica para a relação entre a implicação organizacional e os CCO. No primeiro estudo sobre a ligação psicológica dos trabalhadores de uma universidade à organização, O'Reilly e Chatman descobriram que a identificação (envolvimento baseado na necessidade de afiliação) foi um preditor significativo dos *self-reports* de comportamentos generalizados de complacência. No segundo estudo, da ligação dos estudantes de pós-graduação e MBA's, os autores descobriram que a identificação e a internalização (envolvimento baseado na similaridade entre os valores do indivíduo e da organização) foram preditores significativos dos *auto-relatos* de comportamentos extra-papel de complacência.

A meta-análise conduzida por Organ e Ryan (1995) revelou que a implicação organizacional afectiva (a ligação emocional que uma pessoa sente em relação à organização) foi significativamente relacionada com as dimensões de altruísmo e complacência dos CCO.

O estudo realizado por Schappe (1998) teve como objectivo averiguar a influência da satisfação no trabalho, percepções de justiça e a implicação organizacional nos CCO (considerando o efeito das variáveis em conjunto e em separado). A maior descoberta do estudo foi de que, apesar de a capacidade preditora da satisfação no trabalho, percepções de justiça e da implicação organizacional; quando foram consideradas sozinhas, apenas a implicação organizacional emergiu como um preditor significativo dos CCO.

**CAPÍTULO 2**  
**INFLUÊNCIA DO CLIMA ÉTICO NOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA**  
**ORGANIZACIONAL**



Como foi referido anteriormente, vários estudos (O'Reilly & Chatman, 1986; Organ & Ryan, 1995; Schappe, 1998; Cullen *et al.*, 2003; Tsai & Huang, 2008) indicam que, por um lado, a percepção de climas éticos benevolentes e de princípios influenciam positivamente a implicação organizacional e, que por outro a implicação organizacional influencia positivamente os CCO. Relativamente à percepção de climas éticos egoístas, estes têm uma influência negativa na implicação organizacional.

Adicionalmente, Leung (2008) estudou o impacto do clima ético nos CCO, ou seja nos comportamentos intra-papel e extra-papel. Os resultados do estudo mostraram que o clima ético apenas influencia as diferentes formas do comportamento extra-papel (altruísmo – ajudar voluntariamente os outros na prevenção da ocorrência de problemas relacionados com o trabalho; e identificação com a organização – comportamentos voluntários de criatividade e inovação, com o objectivo de melhorar o desempenho individual e/ou organizacional). Especificamente, o clima instrumental está negativamente relacionado com a identificação com a organização, enquanto o clima de independência está negativamente relacionado com o altruísmo. Este resultado era esperado, uma vez que estes dois tipos de clima são baseados no critério pessoal de moralidade e nos interesses individuais, onde as pessoas estão mais dispostas a agir de forma a promover o seu auto-interesse, independentemente das leis, regras ou do impacto que os seus actos podem ter na organização (Appelbaum, Deguire & Lay, 2005; Leung, 2008). O clima de lei e código está positivamente relacionado com o altruísmo. Este tipo de clima tem o *locus* de análise cosmopolita (como por exemplo os códigos profissionais ou o ambiente externo à organização), sendo que a fonte dos princípios estão fora da organização. Um clima que enfatiza a lei e código exige aos indivíduos que considerem os interesses da sociedade no geral ou do sistema económico para justificar uma decisão ética (Leung, 2008). O clima de regras não se relacionou com os CCO. Por fim, o clima de suporte está positivamente relacionado com a identificação com a organização. Este resultado era também esperado, uma vez que o clima de suporte, baseado na benevolência, está ligado à teoria ética do utilitarismo (Victor & Cullen, 1988). Tal como foi constatado por Cullen *et al.* (2003), o clima ético está positivamente associado com a implicação organizacional. Desta forma, quando os trabalhadores percebem que estão a ter suporte, eles internalizam a sua implicação pela organização. Isto poderá estar relacionado com o investimento que a organização faz no trabalhador ou no contrato psicológico percebido (Leung, 2008). Assim, motivados pela reciprocidade, os trabalhadores desenvolvem um comportamento que mostre preocupação em promover os interesses da organização. Este resultado suporta os resultados do estudo de Paine e Organ (2000), de que os valores

organizacionais que colocam os interesses colectivos acima dos interesses individuais podem gerar mais comportamentos extra-papel.

Por fim, Rego (2002) realizou um estudo cujo objectivo foi o de analisar as relações entre os cinco climas éticos e os quatro comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados sugeriram que (1) as pessoas retraem-se na execução de CCO quando denotam elevadas percepções do clima auto-interesse; (2) algo similar ocorre com o clima leis/códigos; (3) as mulheres e os homens reagem de diferente forma ao clima lucros; (4) os padrões de reacção dos colaboradores fabris e não-fabris também divergem. Os resultados do estudo indicaram, também, que existe espaço de explicação relativamente à relação entre os climas éticos e os comportamentos de cidadania organizacional, pelo que poderá apontar para a existência de variáveis moderadoras na relação de climas-CCO (Rego, 2002).

Em suma, estes resultados parecem sugerir uma associação entre percepção dos climas organizacionais no que toca à ética e as diferentes formas de comportamentos de cidadania organizacional. Adicionalmente, o clima ético e os CCO partilham uma relação com a implicação organizacional, pelo que se torna importante estudar uma eventual relação de mediação. Assim, e tendo em conta a revisão efectuada, colocamos como hipótese geral uma associação entre a percepção de clima ético e os CCO, bem como a existência de mediação desta relação pela implicação organizacional afectiva.

Na figura seguinte, explicita-se o modelo proposto:

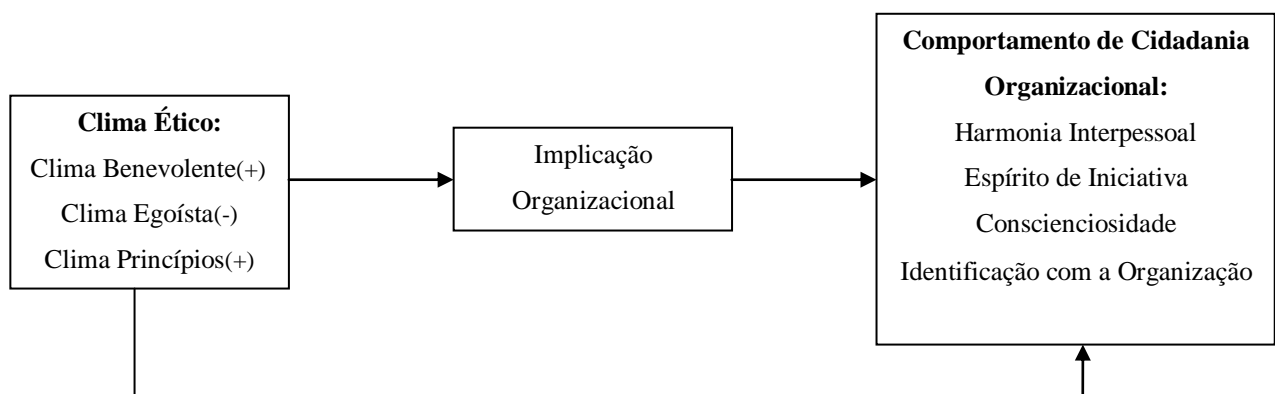


Figura 4. Modelo de hipótese em estudo.

Hipótese geral: A percepção de clima ético influencia os comportamentos de cidadania organizacional (os climas Benevolente e Princípio influenciam positivamente os CCO, ao passo que o Egoísta influencia negativamente os CCO).

H1: A relação entre a percepção do clima ético e os CCO é mediada pela implicação organizacional.

## **2.1 Método**

### **2.1.1 Amostra**

A amostra é constituída por colaboradores de várias empresas do sector secundário e terciário (uma empresa do sector industrial e quatro empresas do sector de serviços). Devido às características próprias da metodologia do estudo, a amostra é de conveniência, uma vez que foi pedido a um conjunto de colaboradores e respectivas chefias que respondessem a um questionário (das várias empresas).

Foi solicitado a 65 colaboradores e às suas respectivas chefias que preenchessem um questionário, sendo que a taxa de resposta foi de 100%. Desta forma, a amostra é constituída por 65 indivíduos.

Relativamente aos colaboradores, a média de idades dos mesmos é de 31.9 anos (DP=6.1), sendo que o colaborador mais novo tem 22 anos e o mais velho 48 anos. A maioria dos colaboradores é do sexo masculino (60%). No que respeita à antiguidade na organização, a maioria dos colaboradores (52.3%) trabalha na sua organização há mais de 4 anos, 13.8% trabalha na empresa num período entre 1 a 2 anos, 10.8% dos colaboradores trabalha há menos de 6 meses, 7.7% trabalha há menos de 1 ano, 7.7% trabalha na empresa entre 2 a 3 anos e, os restantes 7.7% trabalham na empresa num período entre os 3 a 4 anos. As funções desempenhadas pelos colaboradores são variadas, como funções de consultores, administrativos, financeiros, técnicos e coordenadores.

No que concerne as chefias, a média de idades das mesmas é de 37.1 anos (DP=8.7), sendo que a chefia mais nova tem 23 anos e a mais velha 57 anos. A maioria das chefias, tal como os colaboradores, é do sexo masculino (60%). No que respeita à antiguidade na organização, a maioria das chefias (69.2%) trabalha na sua organização há mais de 4 anos, 24.6% trabalha na sua empresa entre 1 a 2 anos, 4.6% das chefias trabalha num período de 2 a 3 anos na sua empresa e apenas 1.5% trabalha há menos de 1 ano na empresa. Desta forma, não existem chefias que trabalhem há menos de 6 meses na sua empresa ou que trabalhem na sua empresa

num período entre 3 a 4 anos. As funções desempenhadas pelas chefias são variadas, como funções de directores, coordenadores e responsáveis de áreas.

### 2.1.2 Instrumentos

#### *Comportamentos de Cidadania Organizacional*

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional foram medidos pelo questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional de Rego (1999). Este é constituído por 36 itens e mede quatro dimensões dos CCO: a *harmonia interpessoal* (e.g., “Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura ‘passar a batata quente’ para os outros”), o *espírito de iniciativa* (e.g., “Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades”), a *conscienciosidade* (e.g., “Gasta tempo com assuntos não relacionados com a empresa”), e a *identificação com a organização* (e.g., “Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em nele próprio.”). Este questionário apresenta uma boa consistência interna em todas as dimensões: harmonia interpessoal ( $\alpha=.93$ ), espírito de iniciativa ( $\alpha=.90$ ), conscienciosidade ( $\alpha=.91$ ) e identificação com a organização ( $\alpha=.77$ ). A harmonia interpessoal é constituída por catorze itens, o espírito de iniciativa por oito itens, a conscienciosidade é constituída por nove itens e, por fim, a identificação com a organização por cinco itens. Foi utilizada uma escala de 7 pontos (1 = Não se aplica rigorosamente nada a 7 = Aplica-se completamente). Resultados mais elevados correspondem a maiores percepções de CCO.

#### *Clima Ético*

O Clima Ético foi medido através do Questionário do Clima Ético desenvolvido por Victor e Cullen (1988). A versão original do instrumento mede cinco tipos de clima ético: Instrumental ( $\alpha=.71$ ), Suporte ( $\alpha=.80$ ), Independência ( $\alpha=.60$ ), Regras ( $\alpha=.79$ ) e, Lei e Código ( $\alpha=.79$ ) e é constituído por um total de 26 itens. Foram avaliadas as percepções dos colaboradores em relação a três categorias do clima ético: (1) *egoísta* (e.g., “Nesta empresa, as pessoas estão ‘cada uma por si’”); (2) *benevolente* (e.g., “Nesta empresa, tem-se em conta o que é melhor para todos”); e (3) *princípio* (e.g., “Nesta empresa, é esperado que as pessoas sigam as suas próprias convicções pessoais e morais”), pelo agrupamento das questões respeitantes ao critério ético egoísta, benevolente e princípio, independentemente do *locus* de análise. Desta forma, o clima egoísta inclui nove itens, o clima benevolente cinco itens e o clima de princípio inclui 12 itens. Das respostas ao questionário seguiram uma escala de 6

pontos (1 = Completamente Falso; 2 = Falso na sua maioria; 3 = De certa forma falso; 4 = De certa forma verdadeiro; 5 = Verdadeiro na sua maioria; 6 = Completamente Verdadeiro). O clima ético predominante percebido foi aferido através da média mais alta.

### *Implicação Organizacional Afectiva*

A Implicação Organizacional foi medida através da sub-escala de Implicação Organizacional Afectiva do Questionário de Implicação Organizacional de Allen e Mayer (1990). Esta sub-escala é constituída por 8 itens (e.g., “Eu ficaria bastante feliz se ficasse nesta empresa o resto da minha carreira profissional”), medidos através de uma escala de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Bastante; 3 = Discordo em parte; 4 = Não concordo nem discordo; 5 = Concordo em parte; 6 = Concordo Bastante; 7 = Concordo Totalmente). A consistência interna da implicação organizacional afectiva é elevada ( $\alpha=.86$ ). Resultados mais elevados correspondem a maiores níveis de implicação organizacional afectiva.

### **2.1.3 Procedimento**

Primeiramente, foi aferida em cada empresa a disponibilidade do número de participantes a colaborar no estudo, pelo que o número de participantes dependeu do número exigido por cada empresa.

Os colaboradores responderam a um questionário sobre a percepção de clima ético na sua organização e sobre a implicação organizacional. As chefias, por sua vez, responderam a um questionário em que manifestaram a percepção de comportamentos de cidadania organizacional de cada um dos colaboradores pertencente à sua equipa.

Posteriormente, foi realizado o agrupamento entre os questionários dos colaboradores e das chefias.

Para cada empresa foi dedicado um dia para a aplicação dos questionários, pelo que os questionários dos colaboradores e das chefias foram preenchidos no mesmo dia. Cada colaborador e chefia preencheram o questionário no seu local de trabalho, tendo sido mantida a confidencialidade através do não acesso por parte da chefia ao questionário do colaborador e vice-versa.

### **2.1.4 Estratégia de análise de dados**

Para a análise dos instrumentos, verificámos a consistência interna de cada uma das variáveis, através do Alpha de Cronbach. Para as variáveis que apresentaram valores de

consistência interna baixa, foram analisadas as correlações inter-item por forma a eliminar os itens com correlações item-teste inferiores a .20 ou .30. Esta opção foi tomada pelo facto de os instrumentos utilizados terem, originalmente, uma consistência elevada e por serem utilizados em vários estudos, mostrando boas qualidades psicométricas.

Para a verificação da hipótese da influência dos Climas Éticos relativamente aos Comportamentos de Cidadania Organizacional, realizou-se uma Análise de Regressão Linear Múltipla (MRLM), com o objectivo de modelar a relação funcional entre as variáveis independentes e dependente, pressupondo uma relação de causa-efeito. O SPSS permite realizar este tipo de análise apenas para uma variável critério, pelo que foi necessário testar quatro modelos que podem ser observados na Figura 5.

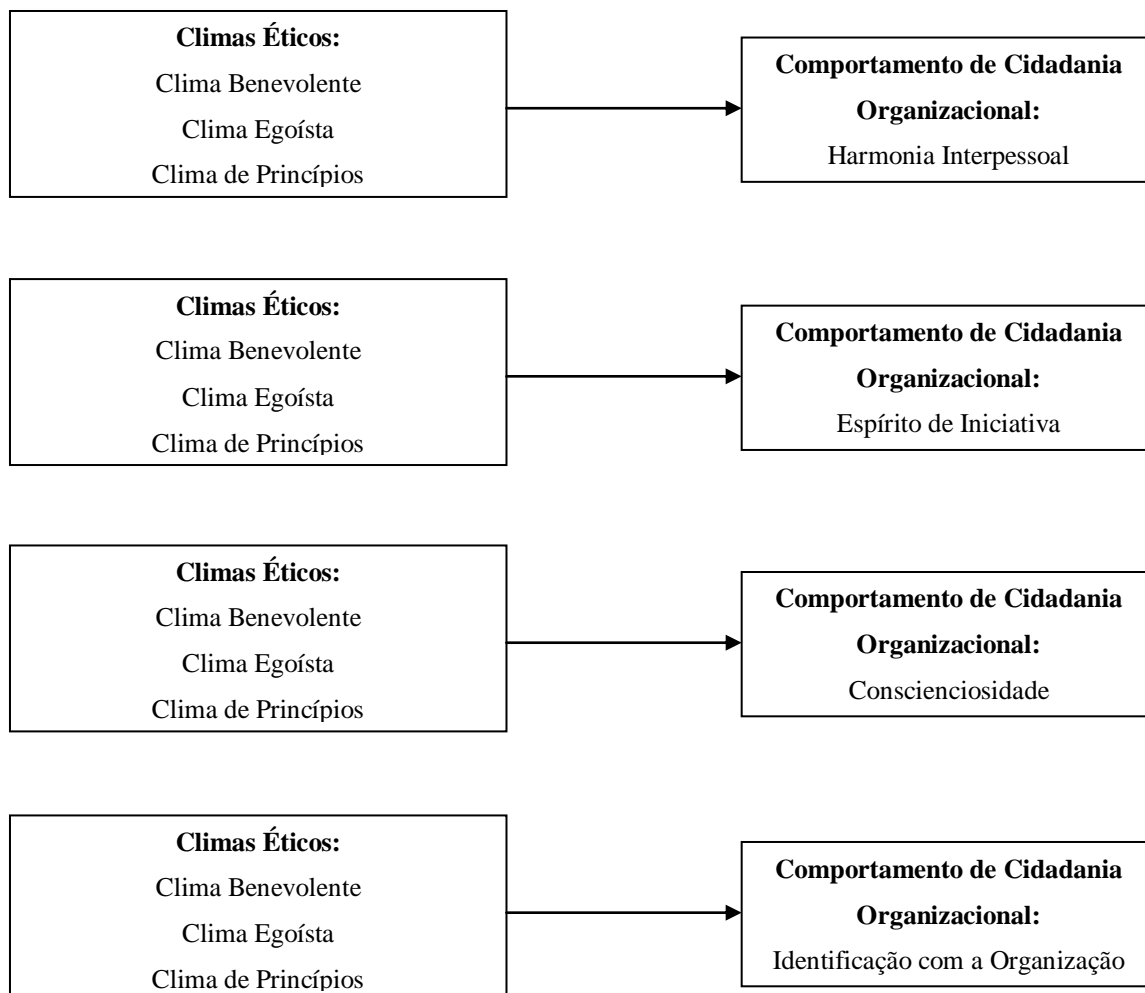


Figura 5. Modelos em estudo para o teste da hipótese geral

Mais tarde, testaram-se doze modelos de regressão linear múltipla, por forma a testar a relação entre cada clima, em separado, e os comportamentos de Cidadania Organizacional.

Para a verificação das hipóteses da mediação da implicação organização na relação entre os climas éticos e os comportamentos de cidadania organizacional, realizaram-se três Regressões Lineares, como sugerido por Baron e Kenny (1986), para as variáveis independentes em que se verificou uma relação significativa com o tipo de comportamento de cidadania organizacional (Figura 6), aplicando-se posteriormente o teste de Sobel (1982).

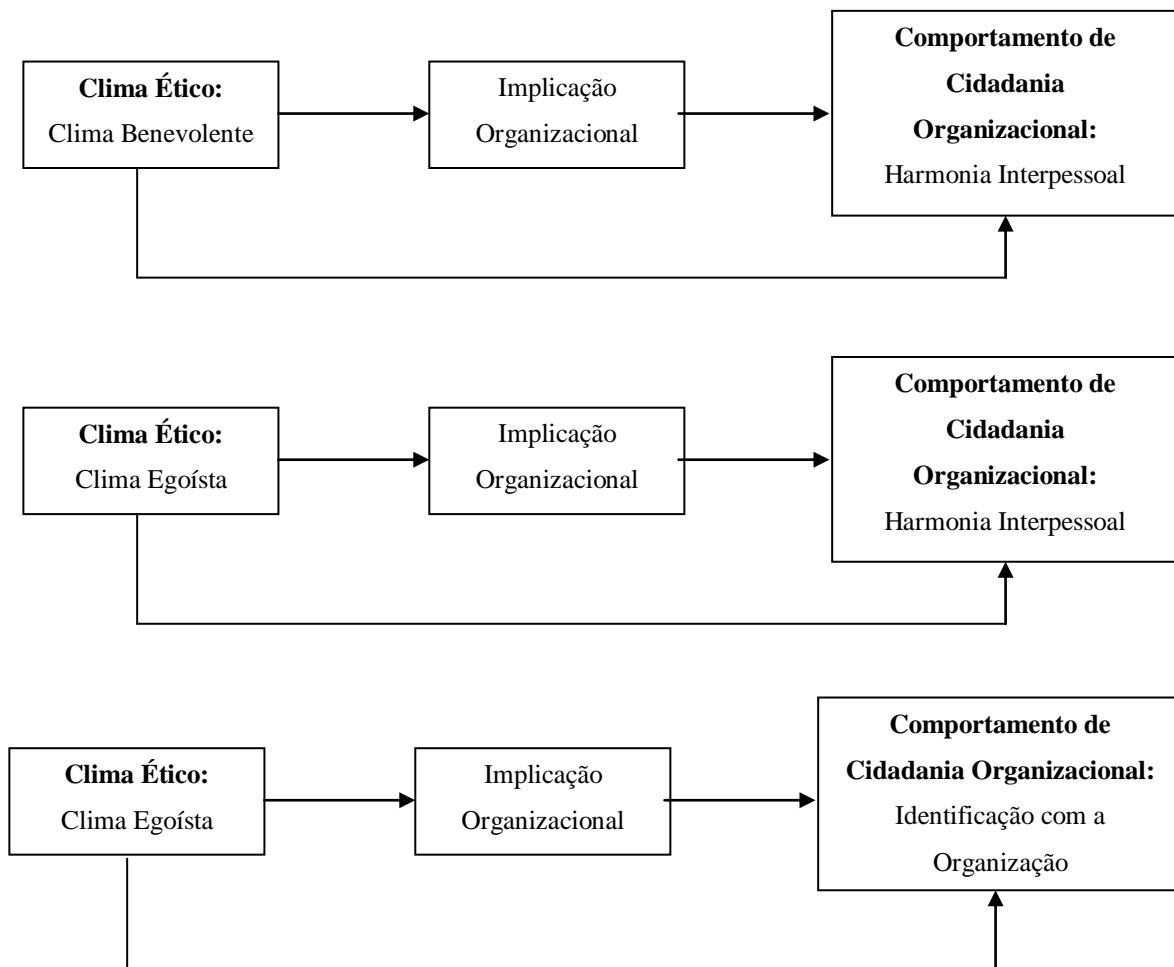


Figura 6. Modelos em estudo para o teste de mediação.

## 2.2 Resultados

### 2.2.1 Medidas

#### *Comportamentos de Cidadania Organizacional*

As consistências internas de cada dimensão foram as seguintes: harmonia interpessoal ( $\alpha=.54$ ), espírito de iniciativa ( $\alpha=.85$ ), conscienciosidade ( $\alpha=.82$ ) e identificação com a organização ( $\alpha=.71$ ). A harmonia interpessoal apresentou uma consistência interna baixa, pelo que, após a análise das correlações item-teste, concluiu-se que se deveria retirar um item, pois apresentava uma correlação inferior a .20. A consistência interna da harmonia interpessoal aumentou para .85, depois de se retirar o mesmo item. Todas as outras variáveis mantiveram a sua constituição original.

#### *Clima Ético*

Foi calculada a consistência interna de cada dimensão, incluindo os itens indicados pelos autores. As consistências internas foram as seguintes: egoísta ( $\alpha=.47$ ), benevolente ( $\alpha=.84$ ) e princípio ( $\alpha=.71$ ). O clima egoísta apresentou uma consistência interna baixa, pelo que após a análise das correlações item-teste, concluiu-se que se deveriam retirar quatro itens. A consistência interna do clima egoísta aumentou para .78. Também foram calculadas as correlações item-teste do clima de princípio e retiraram-se quatro itens, uma vez que apresentaram valores inferiores a .30. A consistência interna do clima princípio aumentou para .85. O clima benevolente foi a única variável que manteve a sua constituição original.

#### *Implicação Organizacional Afectiva*

Foi calculada a consistência interna da sub-escala implicação organizacional afectiva. Esta medida apresentou uma consistência interna elevada ( $\alpha=.85$ ), pelo que se manteve a constituição original dos oito itens.



### 2.2.2 Análise descritiva das variáveis

As estatísticas descritivas das variáveis em estudo encontram-se descritas na tabela apresentada de seguida.

Tabela 1

*Estatísticas descritivas das variáveis em estudo.*

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Benevolente	1	6	4.06	.90
Egoísta	1	6	2.82	.92
Princípio	1	6	4.35	.65
Implicação Organizacional	1	7	4.88	.97
Harmonia Interpessoal	1	7	5.41	.87
Espírito de Iniciativa	1	7	5.12	.99
Conscienciosidade	1	7	5.52	.94
Identificação com a Organização	1	7	4.56	1.26

Os participantes perceberam que o clima ético nas suas organizações é caracterizado por uma ênfase no clima de princípio (M= 4.35), seguido pelo clima benevolente (M=4.06), sendo o clima egoísta o menos percebido (M=2.82) pelos participantes.

No que concerne a implicação organizacional, podemos constatar que os participantes, apesar de estarem implicados, não apresentam níveis muito elevados de implicação organizacional (M=4.88).

Em relação aos comportamentos de cidadania organizacional, as chefias, no geral, perceberam que os seus colaboradores adoptaram mais comportamentos de conscienciosidade (M=5.52), seguidos dos comportamentos de harmonia interpessoal (M= 5.41), e dos comportamentos de espírito de iniciativa (M=5.12). Os comportamentos de identificação com a organização foram os menos observados pelas chefias (M=4.56), existindo, porém, uma maior variabilidade nas percepções das chefias (DP=1.26).

### 2.2.3 Relações entre variáveis

Na tabela seguinte, apresentamos as correlações encontradas entre as variáveis em estudo.

Tabela 2

*Correlações entre as variáveis em estudo.*

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Benevolente	(.84)							
2. Egoísta	-.71**	(.78)						
3. Princípio	.63**	-.43**	(.80)					
4. Implicação Organizacional	.68**	-.64**	.45**	(.85)				
5. Harmonia Interpessoal	.26*	-.29*	.08	.25*	(.85)			
6. Espírito de Iniciativa	.10	-.22	.09	.27*	.39**	(.85)		
7. Conscienciosidade	.12	-.09	.09	.16	.69**	.49**	(.82)	
8. Identificação com a Organização	.21	-.28*	.19	.46**	.46**	.73**	.52**	(.71)

\*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$ .

Nota: Os valores que se encontram entre parênteses correspondem aos Alfas de Cronbach.

Através da Tabela 2, pode constatar-se que todos os tipos de clima ético encontram-se correlacionados entre si de forma elevada, nomeadamente, existe uma relação negativa e significativa entre o clima egoísta e o clima benevolente ( $r = -.71$ ,  $p < .01$ ) e entre o clima egoísta e o clima de princípio ( $r = -.43$ ,  $p < .01$ ). Por fim, existe uma relação positiva e significativa entre o clima benevolente e o clima de princípio ( $r = .63$ ,  $p < .01$ ).

Também todos os tipos de comportamento de cidadania organizacional encontram-se correlacionados entre si de forma elevada, positiva e estatisticamente significativo.

Todos os tipos de clima ético estão correlacionados de forma elevada com a implicação organizacional, nomeadamente, existem relações positivas entre o clima benevolente e a implicação organizacional ( $r = .68$ ,  $p < .01$ ) e entre o clima de princípio e a implicação organizacional ( $r = .45$ ,  $p < .01$ ). O clima egoísta relaciona-se negativamente com a implicação organizacional ( $r = -.64$ ,  $p < .01$ ).

A implicação organizacional está significativamente correlacionada com todos os tipos de comportamentos de cidadania organizacional, à excepção da conscienciosidade. Assim, existe

uma relação elevada e positiva entre a implicação organizacional e a identificação com a organização ( $r=.46$ ,  $p<.01$ ), e relações moderadas e positivas entre a implicação organizacional e a harmonia interpessoal ( $r=.25$ ,  $p<.05$ ) e o espírito de iniciativa ( $r=.27$ ,  $p<.05$ ).

Por fim, não existem relações estatisticamente significativas entre os tipos de clima ético e os tipos de comportamentos de cidadania organizacional, à exceção das relações significativas e moderadas entre: o clima benevolente e a harmonia interpessoal ( $r=.26$ ,  $p<.05$ ), cuja relação é positiva; o clima egoísta e a harmonia interpessoal ( $r=-.29$ ,  $p<.05$ ) e o clima egoísta e a identificação com a organização ( $r=-.28$ ,  $p<.05$ ), cujas relações são negativas.

#### **2.2.4 Teste do modelo de análise**

Para o teste da hipótese geral, realizaram-se quatro MRLM (método *Enter*), tal como foi descrito na figura 5. Relativamente ao primeiro modelo, foi testado a influência, conjunta, dos três tipos de clima (benevolente, egoísta e princípio) no comportamento de cidadania organizacional harmonia interpessoal. Verificou-se que o modelo não é ajustado ( $F_{(3,61)}=2.27$ ,  $p=.09$ ), pelo que não existe uma influência significativa dos três climas, conjuntamente, na harmonia interpessoal. No que concerne o segundo modelo, verifica-se que o modelo também não é ajustado ( $F_{(3,61)}=1.13$ ,  $p=.34$ ) para explicar o comportamento de cidadania organizacional espírito de iniciativa. O terceiro modelo não é, igualmente, ajustado para explicar a variável conscienciosidade ( $F_{(3,61)}=.30$ ,  $p=.82$ ). Por fim, o quarto modelo também não é ajustado ( $F_{(3,61)}=1.95$ ,  $p=.13$ ), pelo que não existe uma influência significativa dos três climas, conjuntamente, na identificação com a organização. Desta forma, nenhum dos modelos foi ajustado para explicar cada um dos tipos de comportamento de cidadania organizacional, pelo que tornou-se necessário analisar a influência de cada um dos climas éticos individualmente.

Relativamente à variável dependente harmonia interpessoal, quando se analisou o efeito dos tipos de clima individualmente, apenas o clima de princípios não produziu efeito na mesma. Assim, apenas o clima benevolente ( $F_{(1,63)}=4.57$ ,  $p<.05$ ) e o clima egoísta ( $F_{(1,63)}=5.70$ ,  $p<.05$ ) produzem efeitos na harmonia interpessoal: o clima benevolente influencia positivamente a harmonia interpessoal ( $\beta=.26$ ) e explica 6.8% da variância total da mesma; e o clima egoísta influencia negativamente a harmonia interpessoal ( $\beta=-.29$ ) e explica 8.3% da variância total da mesma.

No que concerne a variável espírito de iniciativa, quando se analisou o efeito dos tipos de clima individualmente, nenhuma das variáveis produziu efeito no espírito de equipa.

No que respeita a variável conscienciosidade, quando se analisou o efeito dos tipos de clima individualmente, nenhuma das variáveis produziu efeito na conscienciosidade.

Por fim, quando se analisou o efeito dos tipos de clima individualmente na identificação com a organização, apenas o clima egoísta produz efeito na identificação com a organização ( $F_{(1,63)}=5.49$ ,  $p<.05$ ). Assim, o clima egoísta influencia negativamente ( $\beta=-.28$ ) a identificação com a organização e explica 8.0% da variância total da mesma.

Em suma, apenas podemos verificar o efeito de mediação relativamente à influência do clima benevolente na harmonia interpessoal, e do clima egoísta na harmonia interpessoal e na identificação com a organização.

Para se testar o efeito mediação da implicação organizacional na relação do clima benevolente com a harmonia interpessoal, realizaram-se três Regressões Lineares (utilizando o Método *Enter*), como sugerido por Baron e Kenny (1986).

Na primeira fase regressiu-se a harmonia interpessoal no clima benevolente. Desta forma, pela leitura da tabela 3, conclui-se que o clima benevolente explica 6% da harmonia interpessoal, sendo que este modelo é adequado e significativo ( $F_{(1,63)}=4.57$ ,  $p<.05$ ). Conclui-se ainda que a relação entre as duas variáveis é positiva ( $\beta=.26$ ), ou seja, quanto maior a percepção do clima benevolente, prevê-se que maior seja a ocorrência de comportamentos de harmonia interpessoal.

Tabela 3

*Regressão da Harmonia Interpessoal no clima Benevolente.*

	Beta	F	gl
Egoísta	.26*		
R <sup>2</sup> Ajustado	.06*	4.57	1,63

\* $p<.05$

Na segunda fase regressiu-se a implicação organizacional no clima benevolente. Assim, pela leitura da tabela 4, conclui-se que o clima benevolente explica 46% da implicação organizacional, sendo que este modelo é adequado e significativo ( $F_{(1,63)}=54.03$ ;  $p<.001$ ). Conclui-se ainda que a relação entre as duas variáveis é positiva ( $\beta=.68$ ), ou seja, quanto maior a percepção do clima benevolente, prevê-se que maior seja o sentimento de implicação organizacional.

Tabela 4

*Regressão da Implicação Organizacional no clima Benevolente.*

	Beta	F	gl
Egoísta	.68***		
R <sup>2</sup> Ajustado	.46***	54.03	1,63

\*\*\* p<.001

Por fim, na terceira fase regrediu-se a harmonia interpessoal no clima benevolente e na implicação organizacional. Não se constatou a mediação, uma vez que o modelo não foi adequado ( $F_{(2,62)}=2.56$ ,  $p=.09$ ), nem o efeito das variáveis independentes foi significativa em relação à variável dependente: clima benevolente ( $\beta=.17$ ,  $p=.30$ ) e implicação organizacional ( $\beta=.13$ ,  $p=.45$ ).

Para se testar o efeito mediação da implicação organizacional na relação do clima egoísta com a harmonia interpessoal, realizaram-se três Regressões Lineares (utilizando o Método *Enter*), como sugerido por Baron e Kenny (1986).

Na primeira fase regrediu-se a harmonia interpessoal no clima egoísta. Desta forma, pela leitura da tabela 5, conclui-se que o clima egoísta explica 8% da harmonia interpessoal, sendo que este modelo é adequado e significativo ( $F_{(1,63)}=5.70$ ,  $p<.05$ ). Conclui-se ainda que a relação entre as duas variáveis é negativa ( $\beta=-.29$ ), ou seja, quanto maior a percepção do clima egoísta, prevê-se que menor seja a ocorrência de comportamentos de harmonia interpessoal.

Tabela 5

*Regressão da Harmonia Interpessoal no clima Egoísta.*

	Beta	F	gl
Egoísta	-.29*		
R <sup>2</sup> Ajustado	.08*	5.70	1,63

\* p<.05

Na segunda fase regrediu-se a implicação organizacional no clima egoísta. Assim, pela leitura da tabela 6, conclui-se que o clima egoísta explica 41% da implicação organizacional, sendo que este modelo é adequado e significativo ( $F_{(1,63)}=42.79$ ;  $p<.001$ ). Conclui-se ainda que a relação entre as duas variáveis é negativa ( $\beta=-.64$ ), ou seja, quanto maior a percepção do clima egoísta, prevê-se que menor seja o sentimento de implicação organizacional.

Tabela 6

*Regressão da Implicação Organizacional no clima Egoísta.*

	Beta	F	gl
Egoísta	-.64 <sup>***</sup>		
R <sup>2</sup> Ajustado	.41 <sup>***</sup>	42.79	1,63

<sup>\*\*\*</sup>p<.001

Por fim, na terceira fase regrediu-se a harmonia interpessoal no clima egoísta e na implicação organizacional. Não se constatou a mediação, uma vez que o modelo não foi adequado ( $F_{(2,62)}=3.04$ ,  $p=.06$ ), nem o efeito das variáveis independentes foi significativa em relação à variável dependente: clima egoísta ( $\beta=-.22$ ,  $p=.16$ ) e implicação organizacional ( $\beta=.11$ ,  $p=.51$ ).

Para se testar o efeito mediação da implicação organizacional na relação do clima egoísta com a identificação com a organização, realizaram-se, igualmente, três Regressões Lineares (utilizando o Método *Enter*), como sugerido por Baron e Kenny (1986).

Na primeira fase regrediu-se a identificação com a organização no clima egoísta. Neste sentido, pela leitura da tabela 7, conclui-se que o clima egoísta explica 8% da identificação com a organização, sendo que este modelo é adequado e significativo ( $F_{(1,63)}=5.49$ ,  $p<.05$ ). Conclui-se ainda que a relação entre as duas variáveis é negativa ( $\beta=-.28$ ), ou seja, quanto maior a percepção do clima egoísta, prevê-se que menor seja a ocorrência de comportamentos de identificação com a organização.

Tabela 7

*Regressão da Identificação com a Organização no clima Egoísta.*

	Beta	F	gl
Egoísta	-.28 <sup>*</sup>		
R <sup>2</sup> Ajustado	.08 <sup>*</sup>	5.49	1,63

<sup>\*</sup>p<.05

A segunda fase é igual à anterior, pelo que os resultados encontram-se na tabela 6.

Por fim, na terceira fase regrediu-se a identificação com a organização no clima egoísta e na implicação organizacional (tabela 8). Assim, constata-se que o efeito do clima egoísta passou a ser não significativo ( $\beta=.01$ ,  $p=.94$ ) quando a implicação organizacional foi integrada na equação. Desta forma, os resultados parecem indicar que a implicação

organizacional medeia a relação entre o clima egoísta e a identificação com a organização. A correlação entre a variável mediadora e a variável dependente é mais elevada quando comparada com a relação entre as variáveis independente e dependente, o que constitui, à partida, a condição em que o poder do teste de mediação é máximo (Hoyle & Kenny, 1999). Contudo, poderá existir uma correlação elevada entre as variáveis independente e mediadora, o que torna necessário verificar o cálculo do factor de inflação da variância (VIF) decorrente desta co-dependência do clima egoísta e da implicação organização. Os resultados apresentam valores aceitáveis para esta última (VIF=1.70, Tolerância=.60). Finalmente, o teste de mediação de Sobel (1982) confirmou a mediação, dado que o efeito do clima egoísta se atenua significativamente ( $z=-2.27$ ,  $p<.05$ ) quando se controla a precisão. Desta forma, o modelo explica 18% da identificação com a organização.

Tabela 8

*Regressão da Identificação com a Organização no clima Egoísta e na Implicação Organizacional.*

	Beta	F	gl
Egoísta	.01(ns)		
Implicação Organizacional	.46**		
R2 Ajustado	.18**	8.16	1,63

\*\* p<.01

## 2.3 Discussão

O objectivo geral do estudo foi o de explorar a relação entre a percepção dos tipos de clima ético e os comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados parecem sugerir que as percepções de clima ético se relacionam com os comportamentos de cidadania organizacional. Especificamente, os comportamentos influenciados pelas percepções de clima ético são a harmonia interpessoal e a identificação com a organização. Estes resultados são consistentes com outros estudos que mostram que o clima ético influencia apenas os comportamentos de cidadania considerados extra-papel, como o altruísmo (ajudar voluntariamente os outros) e a

identificação com a organização (Leung, 2008). A conscienciosidade não é explicada pelas percepções de clima ético, pois a sua natureza espontânea pode ser questionável (Rego, 2002). Os tipos de comportamentos associados à conscienciosidade, como por exemplo “não gastar tempo com assuntos não relacionados com a empresa”, “não servir-se dos recursos da organização (e.g., telefone)” ou “não gastar muito tempo ao telefone com conversas pessoais”, podem ser considerados, em muitas organizações e cargos, como uma “obrigação” ao invés de uma actividade discricionária (Rego, 2002). O espírito de iniciativa poderá também ser considerado, em muitas organizações e cargos, como uma “obrigação”, uma vez que envolve comportamentos de “procura espontânea em melhorar os conhecimentos, competências e capacidades”, de “procurar alternativas, caso algo não funcione” e “manter-se informado acerca do que se passa na empresa”. Assim, apenas os tipos de comportamento de cidadania que podem ser considerados discricionários ou extra-papel (pela chefia, empresa ou cargo) são influenciados pelas percepções de clima ético.

A percepção do clima benevolente está relacionada positivamente com o comportamento de cidadania harmonia interpessoal, isto é, uma elevada percepção do clima benevolente aumenta a frequência de comportamentos de espírito de equipa, de camaradagem e partilha de conhecimentos e experiência com os colegas de trabalho. Esta relação foi também encontrada por Rego (2002). Esta influência poderá ser explicada pelos efeitos de reciprocidade (Gouldner, 1960; Rego 2002), ou seja, se as pessoas percepcionarem que existe, no geral, amizade interpessoal dos colegas e que os mesmos se preocupam com os interesses dos outros e da equipa como um todo, sentem necessidade de retribuir, praticando mais comportamentos de harmonia na relação com os outros (Rego, 2002).

A percepção do clima egoísta está relacionada negativamente com os comportamentos de cidadania harmonia interpessoal e identificação com a organização, isto é, uma elevada percepção do clima egoísta diminui a frequência de, por um lado, comportamentos de espírito de equipa, de camaradagem e partilha de conhecimentos e experiência com os colegas de trabalho e, por outro, comportamentos de lealdade, dedicação e esforços extra para beneficiar a empresa, mesmo que envolva prejuízo pessoal. Esta relação entre a percepção do clima egoísta e os comportamentos de cidadania foi também constatada noutros estudos (Rego 2002, Leung, 2008). Se as pessoas percepcionarem que os colegas se regem pelos seus auto-interesses, que a própria empresa se rege por auto-interesses e que não existe apoio organizacional nem apoio dos colegas, as pessoas tendem a não se sentirem “obrigadas” a adoptar comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2002).



A percepção do clima de princípios não se relaciona com nenhum dos comportamentos de cidadania organizacional. Esta ausência de relação poder-se-á dever ao facto de este tipo de clima estar relacionado com a política organizacional e com as leis e códigos profissionais, pelo que poderá não influenciar a adopção de comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que as pessoas limitam-se a reger-se pelas políticas, leis e códigos em vigor e a comportar-se em conformidade com os mesmos.

Este estudo teve também como objectivo estudar as relações de mediação da implicação organizacional na relação entre a percepção dos climas éticos e os comportamentos de cidadania organizacional.

Os resultados parecem indicar que as percepções de clima ético afectam a implicação organizacional, mais concretamente, as percepções dos climas benevolente e de princípios influenciam positivamente a implicação organizacional e a percepção do clima egoísta influencia-a negativamente. Ou seja, as pessoas que percebem os climas benevolente e de princípios irão sentir-se mais implicadas com a sua empresa e, inversamente, as pessoas que perceberem o clima egoísta sentir-se-ão menos implicadas com a sua empresa. Este resultado é consistente com outros estudos (e.g., Cullen *et al.*, 2003). Desta forma, o clima benevolente influencia positivamente a implicação organizacional, uma vez que este clima encoraja o afecto positivo e uma maior ligação por parte dos membros da empresa, já que percebem um ambiente de suporte (Cullen *et al.*, 2003). O clima de princípios influencia positivamente a implicação organizacional, já que este clima encoraja a internalização de valores e códigos de conduta, pelo que, os indivíduos que acreditam que as suas empresas se regem por esses mesmos códigos de conduta tendem a criar uma maior ligação com a empresa (Cullen *et al.*, 2003). Por fim, o clima egoísta influencia negativamente a implicação organizacional, uma vez que este clima encoraja a promover o auto-interesse dos indivíduos e da organização, o que poderá levar a menores níveis de cooperação e coesão grupal e, consequentemente a uma menor implicação organizacional.

Os resultados parecem mostrar, ainda, que a implicação organizacional influencia positivamente os comportamentos de cidadania organizacional, à excepção da conscienciosidade, que não se encontra relacionada com a implicação. Ou seja, a implicação organizacional aumenta a frequência da adopção dos comportamentos de cidadania organizacional. Este resultado é consistente com outros estudos (O'Reilly & Chatman, 1986; Organ & Ryan, 1995; Schappe, 1998). No entanto, estas dimensões de CCO são específicas da cultura portuguesa, pelo que não existiram estudos anteriores que relacionassem a implicação organizacional com estas dimensões de CCO. Desta forma, a implicação

organizacional poderá aumentar a adopção dos comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que as pessoas que sentem uma forte ligação afectiva à organização, tendem a fazer esforços para realizar comportamentos que beneficiem a empresa e os outros membros da organização. A ausência de relação entre a implicação organizacional e a conscienciosidade poderá ser explicada pela natureza dos comportamentos de conscienciosidade, que dizem respeito a comportamentos de obediência, conscienciosidade e protecção dos recursos da organização. Desta forma, estes tipos de comportamentos podem ser considerados como “obrigatórios” nas empresas, pelo que uma pessoa terá de adoptar comportamentos de obediência quer esteja implicada ou não com a organização.

Por fim, os resultados parecem mostrar, como previsto, a existência de uma mediação da implicação organizacional na relação entre a percepção do clima egoísta e do comportamento de cidadania identificação com a organização. Ou seja, a percepção do clima egoísta irá influenciar a identificação com a organização apenas através da implicação organizacional. Este resultado mostra que, de facto, a relação entre os climas éticos e os comportamentos de cidadania organizacional tem de ser explicada não apenas de uma forma directa, uma vez que podem existir outras variáveis a contribuir para a ligação entre os climas éticos e os comportamentos de cidadania organizacional. Este é um dos resultados mais relevantes deste estudo, apesar do resultado só se constatar entre a percepção do clima egoísta e a identificação com a organização, uma vez que mostra que o clima ético, por si só, não influencia os comportamentos de cidadania. Torna-se necessário estudar a relação entre os climas éticos e os comportamentos de cidadania, incluindo outras variáveis mediadoras, com o objectivo de obter pistas de como aumentar os comportamentos de cidadania organizacional.

## **2.4 Conclusão**

O presente estudo parece indicar, em primeiro lugar, as percepções de climas éticos influenciam os comportamentos de cidadania organizacional. Isto é, por um lado, se os colaboradores percepcionarem que o clima de trabalho no que se relaciona às questões éticas enfatiza o interesse comum (benevolente) aumenta a adopção de comportamentos de espírito de equipa, de camaradagem e partilha de conhecimentos e experiência com os colegas de trabalho (harmonia interpessoal); por outro lado se os colaboradores percepcionarem que o clima de trabalho no que se relaciona às questões éticas enfatiza o auto-interesse (egoísta)

diminui a adopção os comportamentos de harmonia interpessoal e os comportamentos de lealdade, dedicação e esforços extra para beneficiar a empresa, mesmo que envolva prejuízo pessoal (identificação organizacional).

Em segundo lugar, as percepções de clima ético parecem influenciar apenas os comportamentos de cidadania considerados de natureza extra-papel, isto é, o clima benevolente e egoísta influenciam os comportamentos que provavelmente não são considerados integrantes do cargo (harmonia interpessoal e identificação organizacional).

Em terceiro lugar, a percepção do clima de princípios não tem influência nos comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, a percepção de um clima que assenta na política organizacional e em leis e códigos profissionais poderá inibir a adopção de comportamentos de cidadania organizacional.

Em quarto lugar, o clima ético influencia a implicação organizacional, mais especificamente, a percepção do clima benevolente e do clima de princípios aumentam a implicação organizacional e a percepção do clima egoísta diminui a implicação organizacional; isto é, a percepção de um clima que enfatize o interesse comum e um clima que enfatize as políticas organizacionais e as leis e códigos profissionais poderão aumentar a identificação com os objectivos da sua organização e o desejo em permanecer nas suas organizações.

Em quinto lugar, a implicação organizacional influencia os comportamentos de cidadania organizacional, exceptuando os comportamentos de conscienciosidade, ou seja, se os colaboradores estiverem identificados com os objectivos da sua organização e se desejarem em permanecer nas suas organizações, poderão adoptar mais comportamentos de cidadania organizacional.

Por último, a implicação organizacional medeia a relação entre a percepção de climas éticos e os comportamentos de cidadania organizacional, mais concretamente, a implicação organizacional medeia a relação entre a percepção do clima egoísta e os comportamentos de identificação organizacional; isto é se os colaboradores percepcionarem um clima que enfatize o auto-interesse, irá diminuir a identificação com os objectivos da sua organização e o desejo em permanecer na sua organização que, por sua vez, irá diminuir a adopção de comportamentos lealdade, dedicação e esforços extra para beneficiar a empresa, mesmo que envolva prejuízo pessoal.

Em termos de implicações, este estudo mostra a importância do clima ético na adopção de comportamentos de cidadania organizacional, isto é, os gestores e líderes das organizações devem zelar para que os colaboradores tenham uma percepção de clima onde predomine actos

de cooperação e coesão grupal, em que se tome em consideração o interesse de todos e predomine o apoio organizacional, ao invés de percepções de auto-interesse, forma a aumentar a adoção de comportamentos de cidadania. É igualmente importante que se consiga implicar as pessoas relativamente à organização, para tal, é fundamental que se criem condições favoráveis nas organizações para que os colaboradores desejem permanecer nas mesmas, bem como contribuir para o bom desempenho da organização.

Este estudo apresenta limitações, tais como: (1) a dimensão da amostra é inferior à desejável, sendo impossível afirmar generalizações das conclusões com algum grau de segurança; (2) a natureza do estudo é correlacional, o que não permite estabelecer relações causais; ou seja, é plausível interpretar os resultados em duas direcções, a primeira é de que a percepção de climas éticos influencie a adopção ou não de comportamentos de cidadania organizacional (os climas éticos são os causadores da adopção de CCO) e, a segunda é de que quando as pessoas adoptam comportamentos de cidadania organizacional estão a contribuir para a percepção de clima ético, pela menor presença de auto-interesse e pela maior relevância do clima benevolente (os CCO causam as percepções de clima ético).

Em estudos futuros, sugerimos que se aprofunde a relação entre os climas éticos e a adopção de comportamentos de cidadania organizacional, explorando a ausência de relação entre a percepção do clima de princípios e os comportamentos de cidadania. É também importante que se aumente a dimensão da amostra para que se consiga retirar conclusões mais seguras. A mediação da implicação organizacional na relação entre os climas éticos e os comportamentos de cidadania organizacional deverá ser explorada, para se perceber a importância das atitudes face à organização no contributo da eficácia organizacional, através dos comportamentos de cidadania. Deverão também ser exploradas relações moderadoras entre os climas éticos e os comportamentos de cidadania.

## **REFERÊNCIAS**

- Ambrose, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77, p. 323-333.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior. *Corporate Governance*, 5(4), p. 43-55.
- Babin, B. J., Boles, J. S., & Robin, D. P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, p. 345-358.
- Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27, p. 351-362.
- Baron, R. & Kenny D. (1986). The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, p. 1173-1182.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, p. 99-109.
- Bourne, S., & Snead, J. D. (1999). Environmental determinants of organizational ethical climate: a community perspective. *Journal of Business Ethics*, 21, p. 283-290.
- Brower, H. H., & Shrader, C. B. (2000). Moral reasoning and ethical climate: Not-for-profit vs. for-profit boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 26, p. 147-167.
- Buchan, H. F. (2005). Ethical decision making in the public accounting profession: An extension of Ajzen's theory of planned behavior. *Journal of Business Ethics*, 61, 165-181.
- Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26, p. 509-532.
- Caldwell, D. F., & Moberg, D. (2007). An exploratory investigation of the effect of ethical culture in activating moral imagination. *Journal of Business Ethics*, 73, 193-204.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), p. 127-141.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Edição). Lisboa: Editora RH.
- DeConinck, J. B. (2003). The impact of a corporate code of ethics and organizational justice on sales managers' ethical judgments and reaction to unethical behavior. *Marketing Management Journal*, 13, p. 23-31.
- Deshpande, S. P., George, E., & Joseph, J. (2000). Ethical climates and managerial success in Russian organizations. *Journal of Business Ethics*, 23, p. 211-217.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Aemeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, p. 812-820.
- Elçi, M., & Alpkın, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), p. 297-311.
- Elm, D. R., & Nichols, M. P. (1993). An investigation of the moral reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 12, p. 817-833.
- Engelbrecht, A. S., van Aswegen, A. S., & Theron, C. C. (2005). The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organizations. *South African Journal of Business Management*, 36, p. 19-26.
- Erondu, E. A., & Sharland, A., & Okpara, J. O. (2004). Corporate ethics in Nigeria: A test of the concept of an ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51, p. 349-357.

- Farh, J., Earley, P. C., & Lin, S. (1997). Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 421-444.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, p. 149-169.
- Flannery, B. L., & May, D. R. (2000). Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry. *Academy of Management Journal*, 43, p. 642-662.
- Forte, A. (2004a). Business Ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51, p. 167-173.
- Forte, A. (2004b). Antecedents of manager's moral reasoning. *Journal of Business Ethics*, 51, p. 315-347.
- Fritzche, D. J. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 24, p. 125-140.
- Fritzche, D. J., & Becker, H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy. *Academy of Management Journal*, 27, p. 166-175.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, p. 161-178.
- Herndon, N. C., Jr., Ferrell, O. C., LeClair, D. Y., & Ferrell, L. K. (1999). Relationship of individual moral values and perceived ethical climate to satisfaction, commitment, and turnover in a sales organization. *Research in Marketing*, 15, p. 25-48.
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 77, p.3-21.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, 53, p. 79-90.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, p. 271-282.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, p. 131-133.
- Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (1999). Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 84, p. 602-609.
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, p. 309-324.
- Kohlberg, L. (1984). *The Philosophy of Moral Development*. New York: Harper and Row.
- Holey, R. H., & Kenny, D. A. (1999) Sample size, reliability, and tests of statistical mediation. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (p. 195-222). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), p.253-266.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L: (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, p. 853-868.
- Leung, A. S. M. (2008). Matching Ethical Work Climate to In-role and Extra-role Behaviors in a Collectivist Work Setting. *Journal of Business Ethics*, 79(1-2), p. 43-55.

- Luthar, H. K., Dibattista, & Gautschi, T. (1997). Perception of what the ethical climate is and what it should be: The role of gender, academic status, and ethical education. *Journal of Business Ethics*, 16, p. 205-217.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial on evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, p. 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal Marketing*, 57, p.70-80.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), p. 175-194.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2009). Making Ethical Climate a Mainstream Management Topic: A Review, Critique, and Prescription for the Empirical Research on Ethical Climate. In D. De Cremer (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making* (p. 181-214). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Structure*. New York: Free Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource management Review*, 1, p. 61-89.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), p. 127-142.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), p. 209-225.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, p. 1543-1567.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35, p. 493-512.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measure of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, p. 224-247.
- Mulki, J.P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal- and Stress. *Journal of Business Ethics*, 78, p. 559-574.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, p.475-480.
- Neese, W. T., Ferrell, L., & Ferrell, O. C. (2005). An analysis of federal mail and wire fraud cases related to marketing. *Journal of Business Research*, 58, p. 910-918.
- Neubaum, D. O., Mitchell, M. S., & Schminke, M. (2004). Firm newness, entrepreneurial orientation, and ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 52, p. 335-347.
- Neuman, G. A., & Kickul, J. R. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, 13, p. 263-279.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, p. 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.



- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance, 10*, p. 85-97.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology, 135*, p. 339-350.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), p. 775-802.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations. *Human Resource Management Review, 10*, p. 45-59.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B., & Sakano, T. (2005). National culture and ethical climates: A comparison of U.S. and Japanese accounting firms. *Management International Review (MIR), 45*, p. 459-481.
- 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 behavior. *Leadership Quarterly, 1*, p. 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1993). Substitutes for leadership and the management of professionals. *Leadership Quarterly, 4*, p. 1-44.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*, p. 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*, p. 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*, p. 513-563.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, p. 603-609.
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional – operacionalização de um constructo. *Psicologia, XIII*(1-2), p. 127-148.
- Rego, A. (2000). *Comportamentos de cidadania organizacional. Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa.
- Rego A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas, 42*(1), p. 50-63.
- Roman, S., & Ruiz. (2005). Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: The customers's perspective. *Journal of Business Research, 58*, p. 439-445.
- Ross, W. T., & Robertson, D. C. (2000). Lying: The impact of decision context. *Business Ethics Quarterly, 10*, p. 409-440.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics, 25*, p. 313-328.
- Schappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychology, 132*(3), p. 277-290.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effects of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 135-151.

- Schwepker, C. H., Jr. (1999). Understanding Salespeople's Intention to Behave Unethically: The Effects of Perceived Competitive Intensity, Cognitive Moral Development and Moral Judgment. *Journal of Business Ethics*, 21, p. 303–316.
- Schwepker, C. H., Jr. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54, p. 39–52.
- Schwepker, C. H. Jr., & Hartline, M. D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7, p. 377-397.
- Sims, R. L., & Keon, T. L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 16, p. 1095-1105.
- Sims, R. I., & Kroeck, G. K. (1994). The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover. *Journal of Business Ethics*, 13, p. 939–947.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, p. 653-663.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (p. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Tang, T. L., & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27 p. 529-550.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), p. 69-81.
- Tsai, Ming-Tien, & Huang, Chun-Chen (2008). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, p. 565-581.
- VanSandt, C.V., Shepard, J.M., & Zappe, S.M. (2006). An examination of the relationship between ethical work climate and moral awareness. *Journal of Business Ethics*, 68, p. 409-432.
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15, p. 1175-1187.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, p. 51-71.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), p. 101-125.
- Weber, J., Kurke, L. B., & Pentico, D. W. (2003). Why do employees steal? *Business and Society*, 42, p. 359-381.
- Weeks, W. A., Loe, T. W., Chonko, L. B., Martinez, C. R., & Wakefield, K. (2006). Cognitive moral development and the impact of perceived organizational ethical climate on the search for sales force excellence: A cross-cultural study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, p. 205-217.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, p. 418-428.
- Williams, B. (1985). *Ethics and the Limits of Philosophy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), p. 601-617.

- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. M. (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple level of analysis. *Journal of Business Ethics, 16*, p. 1705-1716.
- Wittmer, D., & Coursey, D. (1996). Ethical work climates: Comparing top managers in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research & Theory, 6*, p. 559-570.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

*Itens dos Comportamentos de Cidadania Organizacional*

Harmonia Interpessoal	Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura “passar a batata quente” para os outros.
	Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).
	Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros.
	Comporta-se sem qualquer espírito de camaradagem.
	Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.
	Passa a vida a lamentar-se dos “privilégios” dos outros.
	“Corta as pernas” a uma pessoa quando receia ser ultrapassado por ela.
	Fala mal dos outros nas suas costas.
	Procura “subir” a qualquer preço, mesmo prejudicando a equipa.
	Partilha os seus conhecimentos e experiência com os outros membros da organização.
	Tem grande humildade para aprender com os outros.
	Está sempre a encontrar defeitos naquilo que os outros fazem.
	Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc.).
Espírito de Iniciativa	Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.
	Defende os seus pontos de vista, mesmo perante as pessoas que estão em posição hierárquica superior.
	Quando algo não funciona, procura alternativas para que funcione.
	Mantém-se informado acerca do que se passa na empresa.
	Quando julga que certas políticas e práticas podem prejudicar a organização fala disso aos responsáveis.
	Perante assuntos que podem ter sérias consequências, expressa as suas opiniões honestamente, mesmo quando os outros discordam.
	Quando tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao seu chefe.
	De modo espontâneo, faz sugestões de melhoria do funcionamento da organização.
Conscienciosidade	Gasta tempo com assuntos não relacionados com a empresa.
	Para ele, tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito.
	Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar logo que chega à empresa.
	Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho.
	Por vezes, comete erros no trabalho sem que haja motivos aceitáveis para isso.
	Serve-se dos recursos da organização (por exemplo, telefone, fotocopiadora, computador) para uso pessoal.
	Trata de assuntos pessoais durante o horário de trabalho (exemplo, vai às compras ou ao cabeleireiro; faz telefonemas pessoais, etc.).
	Gasta muito tempo ao telefone com conversas pessoais.
Faz muitas interrupções desnecessárias no trabalho.	
Identificação com a Organização	Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em nele próprio.
	Quando descobre oportunidades de negócio para a empresa (mesmo que seja no fim-de-semana), comunica-as aos responsáveis.
	Faz esforços extra para beneficiar a empresa, mesmo com prejuízos pessoais.
	Não hesitaria em ir para uma organização concorrente, desde que lhe pagassem mais.
	Encoraja os amigos e a família a utilizarem os produtos ou serviços da organização.

## Anexo 2

*Itens do Clima Ético*

Benevolente	Nesta empresa, tem-se em conta o que é melhor para todos.
	A nossa maior preocupação é sempre o que é o melhor para a outra pessoa.
	Nesta empresa, as pessoas querem o bem de todos.
	Nesta empresa, é esperado que se faça sempre o que é o correcto para os clientes e para o público em geral.
	A preocupação mais importante é o bem de todas as pessoas nesta empresa como um todo.
Egoísta	É esperado que as pessoas não façam nada para promover os interesses da empresa, independentemente das consequências.
	Nesta empresa, as pessoas estão “cada uma por si”.
	Nesta empresa, não existe espaço para a moralidade e ética pessoal de cada um.
	Nesta empresa, a maior responsabilidade das pessoas é controlar os custos.
	Nesta empresa, as pessoas protegem os seus próprios interesses acima de todos os outros.
Princípios	Nesta empresa, é esperado que as pessoas sigam as suas próprias convicções pessoais e morais.
	Nesta empresa, as pessoas de sucesso seguem as regras.
	Nesta empresa, as pessoas obedecem estritamente às políticas da empresa.
	É esperado que as pessoas cumpram as leis e as normas profissionais, acima de outras considerações.
	Nesta empresa, o mais importante é a lei ou o código de ética da sua profissão.
	É esperado que todos adiram às regras e procedimentos da empresa.
	Nesta empresa, é esperado que as pessoas sigam rigorosamente as normas legais ou profissionais.
	Aqui é muito importante seguir as regras e os procedimentos da empresa.

## Anexo 3

*Itens da Implicação Organizacional*

Eu ficaria bastante feliz se ficasse nesta empresa o resto da minha carreira profissional.
Eu gosto de falar sobre a minha empresa com pessoas que sejam fora da mesma.
Eu sinto que os problemas desta empresa são os meus próprios problemas.
Eu penso que ficaria facilmente ligado a outra empresa como estou ligado a esta.
Eu não me sinto como “parte da família” na minha empresa.
Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
Eu não sinto um forte sentimento de pertença à minha empresa.

## Anexo 4

## Currículo



## Europass Curriculum Vitae

### Informação pessoal

Apelido(s) / Nome(s) próprio(s) **Matos Raquel João Bernardo de**

Nacionalidade Portuguesa

Data de nascimento 01/11/1987

Sexo Feminino

### Experiência profissional

Datas Desde 13/10/2010

Função ou cargo ocupado Técnica de Recursos Humanos – Departamento de Desenvolvimento Organizacional

Principais actividades e responsabilidades Sou responsável pela gestão da formação. Realizo funções inerentes à área de Desenvolvimento, como Recrutamento e Selecção, Avaliação de Desempenho, Avaliação da Formação, Análise de Funções e Competências, Estudos de Satisfação.

Nome e morada do empregador Lusosider – Aços Planos S.A.

Tipo de empresa ou sector Indústria

Datas 15/01/2010 - 14/07/2010

Função ou cargo ocupado Estagiária no Departamento de RH

Principais actividades e responsabilidades Realizei todas as funções inerentes ao Departamento de Recursos Humanos, como: fui responsável pela Medicina e Segurança no Trabalho, Seguro de saúde, Férias, tarefas administrativas, Recrutamento e Selecção, controlo da Base de Dados.

Nome e morada do empregador SoftINSA - IBM

Tipo de empresa ou sector Engenharia de Software

Datas 03/12/2009 - 21/12/2009

Função ou cargo ocupado Consultora Externa

Principais actividades e responsabilidades Realizei auditoria à satisfação dos clientes do IMTT, em várias cidades do País. Neste sentido, aferi a satisfação dos clientes, através de inquéritos.

Nome e morada do empregador PKF Portugal, SA

Tipo de empresa ou sector Consultoria

Datas	26/10/2009 - 04/11/2009
Função ou cargo ocupado	Consultora Externa
Principais actividades e responsabilidades	Fui destacada para um Projecto de Assessment Centre, nos CTT, com o objectivo de criação de Bolsa de Chefias. Durante o Projecto, apliquei testes psicotécnicos, conduzi dinâmicas de grupo, realizei entrevistas individuais. Elaborei, posteriormente, relatórios da avaliação realizada, com o respectivo parecer e o balanço da avaliação.
Nome e morada do empregador	PKF Portugal, SA
Tipo de empresa ou sector	Consultoria
Datas	03/2009 - 09/2009
Função ou cargo ocupado	Estagiária no Departamento HR Consulting & Recruitment
Principais actividades e responsabilidades	Recrutamento & Selecção (Realizei triagem curricular; apliquei testes psicológicos, dinâmicas de grupo e exercícios de análise; acompanhei/assisti a entrevistas individuais). Análise e Descrição de Funções (análise de funções e construção de monografias de funções no sentido de uma reengenharia de estruturas organizacionais). Avaliação de Competências (Realizei Assessment e Development Centres). Criei módulos para uma Acção de Formação na área de Clima Organizacional, nomeadamente, fui responsável pelo conteúdo dos módulos no que respeita a Estatística e Análise de Dados, Construção de Questionários, Métodos Quantitativos e Métodos Qualitativos. Estive envolvida na concepção de um Sistema de Avaliação.
Nome e morada do empregador	CEGOC-TEA
Tipo de empresa ou sector	Formação
Datas	10/2008 - 12/2008
Função ou cargo ocupado	Integrei a Equipa do Gabinete de Qualidade do ISCTE
Principais actividades e responsabilidades	Participei no projecto de avaliação dos cursos de licenciatura e mestrado do ISCTE no âmbito da implementação do processo de Bolonha. Projecto desenvolvido na equipa do Prof. Doutor António Caetano do ISCTE.
Nome e morada do empregador	ISCTE-IUL
Tipo de empresa ou sector	Ensino Superior
Datas	05/2008 - 11/2008
Função ou cargo ocupado	Colaborei em diversos projectos de investigação e intervenção organizacional enquanto Assistente de Investigação e Intervenção, de forma independente.
Principais actividades e responsabilidades	Participei em projectos de Diagnóstico e Intervenção em Grupos. Procedi à recolha, computação e análise de dados quantitativos. Construí e fiz a gestão de bases de dados.
Datas	12/2007 - 04/2008
Função ou cargo ocupado	Estagiária na área de Recursos Humanos
Principais actividades e responsabilidades	Fui responsável pela construção da nova Base de Dados, na qual inseri novos dados e selecionei dados de interesse para a Base de Dados. Acompanhei Processos de Recrutamento e Selecção, nomeadamente realizei triagem curricular, marquei entrevistas e assisti/acompanhei entrevistas.
Nome e morada do empregador	SDO Consultoria
Tipo de empresa ou sector	Consultoria
Datas	2005 - 2007
Função ou cargo ocupado	Estagiária de Investigação
Principais actividades e responsabilidades	Colaborei em Projectos Científicos de Investigação, nomeadamente procedi à recolha de dados qualitativos, através de entrevistas e questionários; procedi à recolha, computação e análise de dados, construí e geri bases de dados, realizei experiências no Laboratório, realizei revisões de literatura para os projectos de investigação em que colaborei. Realizei trabalho administrativo,



Nome e morada do empregador	nomeadamente gestão de mapas financeiros de vários projectos, actualização de facturas e facturação, criação e actualização de arquivos e análise de balanço de projectos.																																								
Tipo de empresa ou sector	Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS) - ISCTE-IUL Investigação																																								
<b>Educação e formação</b>																																									
Datas	2008 - 2010																																								
Designação da qualificação atribuída	Finalista do Mestrado em Psicologia Social das Organizações																																								
Principais disciplinas/competências profissionais	Diagnóstico e Intervenção Social e Organizacional; Psicologia Organizacional; Psicologia dos Recursos Humanos; Psicologia do Trabalho; Concepção e Avaliação de Projectos; Métodos Avançados de Análise de Dados e Métodos Avançados de Investigação																																								
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	ISCTE-IUL																																								
Datas	2005 - 2008																																								
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Psicologia																																								
Principais disciplinas/competências profissionais	Conhecimentos na área do Comportamento Organizacional, Psicologia Social e Psicologia Social das Organizações, ao nível individual, grupal e organizacional. Competências de metodologias de investigação adquiridas através das várias Unidades Curriculares de Métodos de Investigação, como, Métodos de Investigação Qualitativos, Métodos de Investigação Científica; Métodos de Investigação Quantitativos; Competências Académicas I e II. Domínio de instrumentos de Diagnóstico e Intervenção em Grupos. Sólida formação em Estatística e Análise de Dados adquirida nas diversas Unidades Curriculares de Investigação e Análise de Dados. Conhecimentos de Introdução às Ciências Sociais, através de História Portuguesa Contemporânea. Capacidade de pensar os problemas organizacionais de forma integrada e elaborar projectos e planos de acção de intervenção adequados à situação específica.																																								
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	ISCTE-IUL																																								
Nível segundo a classificação nacional ou internacional	16																																								
<b>Aptidões e competências pessoais</b>																																									
Primeira língua	<b>Português</b>																																								
Outra(s) língua(s)																																									
Auto-avaliação																																									
Nível europeu (*)																																									
<b>Inglês</b>																																									
<b>CAste</b>																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Compreensão</th> <th colspan="4">Conversaço</th> <th colspan="2">Escrita</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Compreensão oral</th> <th colspan="2">Leitura</th> <th colspan="2">Interacção oral</th> <th colspan="2">Produção oral</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B1</td> <td>Utilizador independente</td> <td>B2</td> <td>Utilizador independente</td> <td>A2</td> <td>Utilizador básico</td> <td>A2</td> <td>Utilizador básico</td> <td>A2</td> <td>Utilizador básico</td> </tr> <tr> <td>B1</td> <td>Utilizador independente</td> <td>B2</td> <td>Utilizador independente</td> <td>A2</td> <td>Utilizador básico</td> <td>A2</td> <td>Utilizador básico</td> <td>A2</td> <td>Utilizador básico</td> </tr> </tbody> </table>		Compreensão				Conversaço				Escrita		Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral				B1	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	A2	Utilizador básico	A2	Utilizador básico	A2	Utilizador básico	B1	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	A2	Utilizador básico	A2	Utilizador básico	A2	Utilizador básico
Compreensão				Conversaço				Escrita																																	
Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral																																			
B1	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	A2	Utilizador básico	A2	Utilizador básico	A2	Utilizador básico																																
B1	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	A2	Utilizador básico	A2	Utilizador básico	A2	Utilizador básico																																
(*) <u>Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)</u>																																									
Aptidões e competências de organização	Capacidade de Gestão de Projectos e de Equipas (assumi o cargo de Presidente do Conselho Fiscal do Núcleo de Alunos de Psicologia Social e das Organizações, do ISCTE, onde coordenei equipas, defini objectivos e promovi a sua persecução). Competências de Gestão de Tempo, adquiridas ao longo da formação académica pela conciliação de vários projectos em que tenho participado com a frequência da licenciatura e mestrado.																																								

Aptidões e competências técnicas	Domínio avançado software Statistical Package for Social Sciences (SPSS).
Aptidões e competências informáticas	Domínio avançado do ambiente Microsoft® Office, nomeadamente, Word, Excel e PowerPoint; domínio razoável de Access.
Outras aptidões e competências	Experiência de organização de eventos científicos, uma vez que fiz parte da comissão de organização do “Fórum Água e Participação Pública” realizado no dia 8 de Julho de 2006 no ISCTE, do “Colóquio ImpAcTos dos Acidentes de Trabalho” realizado no dia 13 de Outubro de 2007 no ISCTE, do “3rd Internacional Forum CRITEOS” realizado nos dias 23 a 25 de Novembro de 2007 no ISCTE, e do “I Simpósio Nacional sobre Formação e Desenvolvimento Organizacional” realizado nos dias 21 e 22 de Janeiro de 2009 no ISCTE
Carta de condução	B
<b>Informação adicional</b>	A aguardar o CAP, terminado a 09-07-2010.