



MESTRADO EM RELAÇÕES INTERCULTURAIS

Espiritualidade e Comportamentos de Cidadania Organizacional **Expressões de cidadania nas organizações: Um estudo de caso**

Virgínia Zaidam Chantre Ferrage

Dissertação apresentada para obtenção de Grau de Mestre em Relações
Interculturais

Orientador: Professor Doutor Hermano Carmo

Universidade Aberta

Lisboa, 2012

Agradecimentos

A elaboração da dissertação de mestrado foi o resultado de um trabalho realizado com o apoio e colaboração de diversas pessoas, que foram indispensáveis para a sua concretização e às quais gostaria de deixar aqui o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Hermano Carmo, por toda a colaboração e envolvimento neste projecto, pela disponibilidade demonstrada, pela paciência e pelo apoio incondicional para ultrapassar as sucessivas fases do trabalho.

Nas questões metodológicas e de tratamento de dados um obrigado especial à Professora Doutora Rosário Ramos, à engenheira Alexandra Pontes e ao Dr. Nuno Frias da Universidade Aberta.

A todos os que, com o seu carinho, compreensão e incentivo, deram-me alento para não desistir, acreditando sempre nas minhas capacidades.

À **Minha Família** pelo amor e confiança demonstradas ao longo deste trabalho.

E, a todos quantos direta ou indiretamente contribuíram para a materialização deste estudo sobretudo os que se disponibilizaram a preencher o questionário, sem o qual não teria sido possível a realização deste trabalho.

E finalmente, à Universidade Aberta por ter permitido a concretização da dissertação.

Resumo

A questão que deu origem à dissertação visava descortinar a influência da dimensão espiritual nos comportamentos do indivíduo, mormente nas organizações. Dada a condição da autora trabalhar na organização, objeto do estudo de caso, foi necessário criar um dispositivo que a ajudasse a distanciar-se, de modo a poder analisá-la com maior objetividade.

Nesse contexto, foi construído um modelo de análise ancorado no quadro teórico de referência, a partir do qual se concebeu o questionário para a recolha de dados.

Este integrou um conjunto de 31 afirmações, cada uma das quais apelando ao preenchimento de duas escalas de Lickert (sobre a *situação percebida* e a *situação desejada*), bem como algumas variáveis caracterizadoras dos inquiridos (o sexo, a idade, a categoria profissional, as habilitações literárias e a dimensão espiritual no seu comportamento organizacional).

O questionário foi aplicado a uma amostra de 158 colaboradores da Universidade Aberta, entre pessoal docente e não docente, com o intuito de analisar as perceções dos inquiridos. O questionário foi elaborado na ferramenta Limesurvey e para o tratamento dos dados utilizamos o EXCEL.

Apresentámos os resultados de forma descritiva utilizando para o efeito as frequências absolutas e relativas e a média. Fizemos contagens simples para apurar as respostas procurando encontrar a relação entre as diversas variáveis em estudo.

Por fim e após a análise dos dados chegámos a algumas conclusões que são respostas às questões de investigação, nomeadamente: que os comportamentos de cidadania organizacional sofrem a influência da dimensão espiritual, que esta dimensão é reflexo da educação/socialização e que o modelo de análise deste trabalho revela a interdependência entre a dimensão espiritual e os comportamentos de cidadania.

Sugerimos que a Liderança, enquanto variável, seja estudada numa perspectiva espiritual em pesquisas futuras, pela importância que adquire nas organizações e no condicionamento dos comportamentos de cidadania organizacional.

Palavras-Chave: espiritualidade, comportamentos de cidadania, liderança, cultura organizacional, religião.

Índice

Agradecimentos.....	2
Resumo.....	3
Índice	4
Índice de figuras e quadros	7
Parte I – Aproximação ao objeto de estudo	9
Introdução.....	10
Capítulo 1 – O comportamento humano nas organizações	15
1.Desafios à organização: O contexto das organizações	16
1.1.O mundo globalizado	16
1.2. Para uma definição de organização	18
1.3.O Homem e a organização	19
1.4. O Campo de estudos do Comportamento Organizacional	20
1.5.O Comportamento Organizacional e a Motivação	20
1.5.1. Teorias Clássicas da Motivação.....	21
1.5.1.1. Teoria da Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	21
1.5.1.2. Teoria de X e Y de McGregor.....	22
1.5.1.3. Teoria de Herzberg.....	22
1.5.2. Teorias Contemporâneas da Motivação.....	23
1.5.2.1. Teoria de Clayton Alderfer.....	23
1.5.2.2. Teoria de McClelland.....	24
1.5.2.3. Teoria da Avaliação Cognitiva.....	24
1.5.2.4. Teorias das Características da Tarefa.....	25
1.5.2.5. Teoria da Fixação de Objetivos.....	26
1.5.2.6. Teoria do Reforço.....	26
1.5.2.7. Teoria das Expetativas.....	27
1.5.3. Comportamentos Decorrentes da Motivação.....	28
1.5.3.1. Motivação e Compensação Salarial.....	28
1.5.3.2. Satisfação, turnover e absentismo.....	28
1.6. O Comportamento Organizacional e a Liderança	29
1.6.1. Teorias dos Traços do Líder.....	30
1.6.2. Teorias Comportamentalistas.....	30
1.6.2.1. Estudos da Universidade de Ohio.....	30
1.6.2.2. Estudos da Universidade de Michigan.....	31
1.6.3. Teorias da Contingência.....	31
1.6.3.1. O Modelo Contingencial de Fielder.....	31
1.6.3.2. O Modelo Situacional de Hersey e Blanchard.....	32
1.6.3.3. O Contínuo Autocrático-Democrático.....	33
1.6.3.4. Teoria Condutora de Objetivos.....	33
1.6.3.5. Modelo do Líder-Participação.....	34
1.6.4. Teorias Implícitas da Liderança.....	34
1.6.4.1. Teoria da Atribuição da Liderança.....	34
1.6.4.2. Teoria da Liderança Carismática.....	34

1.7.O Comportamento Organizacional e a Comunicação	35
1.7.1. O Processo de Comunicação.....	35
1.7.2. Abordagens Teóricas da Comunicação Organizacional.....	36
1.7.3. Comunicação Informal.....	37
1.7.4. Barreiras à Comunicação.....	38
1.7.5. Metáforas Comunicacionais.....	38
1.8.O Comportamento Organizacional e os Grupos	39
1.8.1. Definição de Grupo.....	40
1.8.2. Tipos de Grupos.....	40
1.8.3. Pessoas e Grupos.....	40
1.8.4. Desenvolvimento do Grupo.....	41
1.8.5. Comportamento e Estrutura do Grupo.....	41
1.8.6. Hawthorne e os Grupos de Trabalho.....	42
1.8.7. A Investigação de Homans sobre os Grupos.....	42
1.8.8. Coesão e Norma dos Grupos.....	43
1.8.9. Grupos e Organização por Projetos.....	44
Síntese	45
Capítulo 2 - O lugar da religião na educação para a cidadania	46
2.1. O conceito de cidadania – uma aproximação	47
2.1.1. A evolução do conceito de cidadania- Da antiguidade clássica à época moderna.....	47
2.1.1.1. Grécia Antiga.....	47
2.1.1.2. Roma e Idade Média.....	48
2.1.1.3. A Cidadania Moderna.....	48
2.1.2. Contributos: para uma construção do conceito de cidadania pós-moderna.....	50
2.2. A educação para a cidadania	53
2.2.1. Um Modelo Teórico.....	54
2.2.2. Dois Eixos da Educação Para a Cidadania.....	55
2.2.3. Quatro Vertentes Estratégicas.....	55
2.2.4. Dez Áreas Chave.....	55
2.3. O lugar da religião	57
2.3.1. O renascimento do fenómeno espiritual.....	57
2.3.1.1. O sagrado e o profano.....	58
2.3.1.2. Via ou caminho – uma conceção dinâmica.....	59
2.3.2. Relação entre pertença confessional e o compromisso social.....	60
2.3.2.1. Judaísmo.....	60
2.3.2.2. Islamismo.....	60
2.3.2.3. Hinduísmo e Budismo.....	60
2.3.2.4. Confucionismo e o Taoísmo.....	61
2.3.2.5. Cristianismo.....	61
Síntese	64
Capítulo 3 – A cidadania no comportamento organizacional: um modelo de análise	66
3.1. A cidadania no comportamento organizacional – à procura de uma definição	67
3.1.1. Definição de Comportamento de Cidadania Organizacional.....	67
3.1.2. Principais contributos.....	68
3.1.3. Breve percurso histórico – antecedentes do construto.....	69
3.1.4. Dimensões de cidadania organizacional Práticas de cidadania organizacional.....	71
3.1.5. Práticas de cidadania na organização.....	71
3.2. Construção de um modelo de análise – considerações prévias	73

3.2.1. O Modelo Circumplexo de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	75
3.2.2. A espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho.....	77
3.2.3. O Modelo das três componentes de Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer.....	81
3.2.4. Uma proposta de modelo de análise.....	83
Síntese	85
Parte II – O Estudo de Caso	86
Capítulo 4 – Opções metodológicas	87
4.1. Metodologia	88
4.1.1. A revisão da literatura.....	89
4.1.2. O estudo de caso.....	90
4.2. Questões de investigação	91
4.3. Objetivos da investigação	91
4.4. A recolha de dados. Construção do questionário	92
4.4.1. O Pré-teste - conceção e aplicação.....	95
4.4.2. Estrutura do questionário e variáveis em análise.....	95
4.4.3. Aplicação do questionário – utilização da ferramenta <i>Limesurvey</i>	97
4.5. População e amostra	98
4.5.1. Procedimentos de seleção.....	98
4.5.2. A população da UAb e a amostra.....	99
Síntese	101
Capítulo 5 – Resultados Obtidos e sua dimensão	104
5.1. Posicionamento religioso e práticas religiosas	105
5.1.1. Posicionamento religioso dos inquiridos.....	106
5.1.2. Relação entre posicionamento religioso e perceção de comportamentos de cidadania organizacional.....	107
5.1.3. Relação entre práticas e posicionamento religioso.....	111
5.1.4. Média da Perceção dos Não Religiosos, Religiosos Não Praticantes e Religiosos Praticantes.....	119
Síntese	125
Parte III – Conclusões e reflexões finais	126
BIBLIOGRAFIA	135
Anexos	142

Índice de figuras e quadros

Figura 1.1 – As quatro etapas da teoria de gestão e os seus principais atores.....	17
Figura 2.1 – Educação para a Cidadania.....	54
Figura 2.2 – Educação para a liderança.....	56
Figura 2.3 – Relação entre Doutrina Social da Igreja, Educação para a Cidadania e Outras Religiões.....	64
Figura 3.1 – Macro dimensões de cidadania encontradas na literatura.....	71
Figura 3.2 – Educação para a personalidade.....	74
Figura 3.3 – Modelo Circumplexo de Comportamentos de Cidadania Organizacional...	76
Figura 3.4 – Relação entre as dimensões da educação para a cidadania, comportamentos de cidadania organizacional e dimensões espirituais.....	81
Figura 3.5 – Dimensões do Empenho Organizacional.....	82
Figura 3.6 – Modelo de Análise – A influência da dimensão espiritual nos CCO.....	84
Figura 4.1 – Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	94
Figura 4.2 – Espiritualidade nas organizações.....	94
Quadro 4.1 Comparação da estrutura dos inquiridos face à estrutura do pessoal da UAb	100
Quadro 5.1 Posicionamento religioso dos Inquiridos.....	105
Quadro 5.2 Perceção sobre a relação entre Posicionamento religioso e desempenho.....	106
Quadro 5.3 Posicionamento religioso dos inquiridos e prática religiosa.....	106
Quadro 5.4 Perceção dos inquiridos acerca dos comportamentos de cidadania na UAb.....	108
Quadro 5.5 Índice da dimensão espiritual dos inquiridos relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional.....	110
Quadro 5.6 Posicionamento Religioso e Motivação Inovação.....	111
Quadro 5.7 Posicionamento Religioso e Liderança.....	112
Quadro 5.8 Posicionamento Religioso e Grupos.....	113
Quadro 5.9 Posicionamento Religioso e Cidadania – Valores Espirituais	113
Quadro 5.10 Posicionamento Religioso e Autonomia.....	114
Quadro 5.11 Posicionamento Religioso e Solidariedade Ajuda.....	115
Quadro 5.12 Posicionamento Religioso e Diversidade.....	116

Quadro 5.13 Posicionamento Religioso e Democracia.....	117
Quadro 5.14 Posicionamento Religioso e Lealdade e Obediência Organizacional.....	118
Quadro 5.15 Posicionamento Religioso e Desportivismo.....	119
Quadro 5.16 Média das respostas dos Não Religiosos (NR) Religiosos Não Praticantes (RNP) e Religiosos Praticantes (RP) às variáveis em estudo.....	124

Parte I – Aproximação ao objeto de estudo

Introdução

1. Contextualização. O mundo contemporâneo é um mundo marcado por forte turbulência política, económica, social e cultural, geradora de insegurança e angústia. Vivemos uma crise sem precedentes que atinge todas as partes do mundo. É antes de mais uma crise de civilização (Carmo,1987:205) que decorre da globalização. O processo da globalização afeta todas as áreas da sociedade, desde o campo das ideias, passando pelas religiões, pelas guerras, pela economia, pelo ambiente, pela tecnologia e pelo desenvolvimento.

Nunca os seres humanos tiveram tanta facilidade em aceder à informação, em processá-la e em produzi-la. Nunca como hoje foi tão fácil aceder ao bem-estar, à riqueza, à satisfação das necessidades individuais.

Como nos diz Pintassilgo, vivemos «o enquadramento global aparentemente perfeito em que tudo está respondido, em que todas as necessidades podem ter uma satisfação mínima e razoável» (Pintassilgo,1985: 26). Contudo, é neste mesmo mundo que assistimos aquilo que Fukuyama designa por **a grande rutura** e que no entender de Carmo decorre da sobrevalorização da liberdade em detrimento da igualdade e da fraternidade provocando, nas sociedades, um **déficit de cidadania** (Carmo, 2010:5). É uma sociedade caracterizada pela anomia, resultante de um processo de mudança, em aceleração crescente desde há cerca de cinquenta anos, por uma desigualdade social, agravada nos últimos vinte anos, e por uma fibrilhação dos instrumentos de regulação política (Carmo,2009:1) provocando no ser humano uma grande desorientação de valores, de referências.

A família, um dos alicerces da sociedade e promotoras da educação para a cidadania, tem sofrido alterações no seu formato tradicional, fruto das mudanças aceleradas próprias assistidas nos últimos anos.

As organizações contemporâneas não fogem à regra e movem-se neste mundo de grandes transformações e rápidas mudanças obrigando-as a repensarem os seus modelos visando outras fronteiras, outros mercados.

Chiavenato, afirma que “As mudanças rápidas e bruscas, o crescimento organizacional, a concorrência das demais organizações e empresas, o desenvolvimento, os fenómenos económicos da inflação, a internacionalização das atividades, a visibilidade e interferência da

opinião pública farão com que as organizações do futuro (...) passem a lidar, não mais com a previsibilidade, continuidade e estabilidade, mas com a imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade em todos os setores de atividade. Novas formas e modelos de organização serão necessários, e uma nova mentalidade dos administradores, imprescindível” (Chiavenato,1983: 13). A este propósito, Carmo acrescenta que os administradores devem estar preparados para gerir o imprevisível, o risco e a incerteza e para dar sentido a um mundo sem referenciais estabilizados (Carmo, 1987: 214).

Vivemos um mundo de transitoriedade, de consumismo rápido, marcado pelo esvaziamento moral, pela ausência e a crise de valores, pela cultura do facilitismo, dos comodismos, em que todas as necessidades podem ter uma satisfação mínima e razoável mas não satisfaz algo de muito profundo» (Pintasilgo,1985:26). O discurso do material, do ter, esvaziou o sentido da existência de muitas pessoas. Zohar e Marshall expressam bem esta constatação « ...a crise central dos nossos tempos é a necessidade de um sentido maior.» (Zohar, Marshall, 2004:20). Carmo cita Naibitt e Aburdene que nos transmitem a ideia do regresso da dimensão espiritual «No alvorecer do terceiro milénio há sinais inequívocos de um redespertar religioso mundial em inúmeras frentes» (Carmo, A.2011:145). E é neste contexto que dever-se-á entender o redespertar das religiões como modos diferentes para dar sentido ao Mundo e à Vida, expressão da diversidade geral que se observa. (Carmo, 2011.145).

É uma constatação que a maior parte dos seres humanos professa uma religião. A evolução da ciência e a sua sedimentação, na explicação sobre as grandes questões existenciais que preocupam o Homem, tenderia a afastar o indivíduo da religião. Contudo, o que se verificou foi um regresso à espiritualidade. Há uma procura profunda de respostas, por parte do indivíduo, à sua sede de transcendência (Carmo, A.2001:28).

2. O problema da pesquisa. Neste contexto e perante a constatação desta realidade, a autora interrogou-se: **De que forma os valores religiosos e cívicos interiorizados no processo de socialização (a que chamamos dimensão espiritual) condicionam o comportamento organizacional dos indivíduos?** A interrogação, que deu origem à dissertação, resulta também da vivência religiosa da autora, de formação católica, e da sua convicção da relação subentendida na interrogação. Por outro lado, há uma intenção clara que este trabalho seja um ponto de partida e um contributo para reflexões futuras. Também é importante referir que

houve uma preocupação em não introduzir um viés na observação. Para o efeito, foi feito o recurso à teoria e à metodologia, como instrumentos de distanciamento e de objetivação da realidade.

A partir da interrogação formulada delineamos os seguintes objetivos de pesquisa enquadrados no âmbito do mestrado em relações interculturais:

- Perceber se a dimensão espiritual influencia ou não os comportamentos de cidadania dos indivíduos nas organizações, no caso concreto na Universidade Aberta
- Saber quais as dimensões que mais se evidenciam, a existir tal influência
- Verificar se a religião é ou não um aspeto a considerar.

Dado que a autora exerce funções na Universidade Aberta resolveu escolher como caso de estudo esta instituição. Tal facto facilitou o trabalho de pesquisa, pelo conhecimento, que a autora adquiriu ao longo dos anos, quer dos colaboradores, quer do próprio funcionamento da Universidade. É um estudo descritivo porque vai estudar o fenómeno num contexto real a partir da aplicação de um questionário *online*. O tratamento de dados foi feito com recurso a meios informáticos nomeadamente o EXCEL.

3. Estruturação do trabalho. O desenvolvimento do trabalho de investigação está estruturado em três partes. A primeira parte faz o enquadramento teórico da problemática de acordo com a revisão da literatura.

Constatamos a parca bibliografia relativa à temática da influência da dimensão espiritual sobre os comportamentos de cidadania organizacional. A autora fez uso de alguns trabalhos académicos, que abordam a questão da espiritualidade. As leituras, quer da bibliografia existente quer dos trabalhos académicos não publicados (a literatura cinzenta), possibilitaram-nos a elaboração da primeira parte do trabalho de investigação que conduziu à construção do modelo de análise.

No capítulo 1, revisitamos a teoria do comportamento organizacional como fonte teórica para o enquadramento da análise deste trabalho nas perspectivas da motivação, liderança, comunicação e grupos.

No capítulo 2, abordamos o lugar da religião na educação para a cidadania. Para um melhor entendimento, do que é a educação para a cidadania utilizamos o modelo teórico de Hermano

Carmo para percebermos e perspetivarmos melhor a noção. Fizemos um percurso teórico pelas noções de religião, entramos nos conceitos do sagrado e profano para enquadrarmos a secularização e, conseqüentemente, a ligação do homem com o transcendente.

No capítulo 3, era forçoso verificarmos a relação dos dois capítulos antecedentes. Por isso o capítulo 3 funcionou como uma sùmula dos anteriores, procurando verificar a cidadania no comportamento organizacional. O objetivo era, nesta perspetiva, elaborarmos um modelo de análise para testarmos a hipótese objeto da dissertação. A autora elaborou um modelo de análise que, excluindo a produtividade e a eficácia organizacionais, pretende verificar a correlação e similitude entre as dimensões do Modelo de Educação para a Cidadania, as dimensões espirituais e alguns dos comportamentos de cidadania nas organizações.

A segunda parte do trabalho apresenta o enquadramento empírico e a análise dos resultados. No capítulo 4 abordamos as opções metodológicas com recurso à triangulação metodológica, resultante da combinação de metodologia qualitativa e quantitativa, como forma de assegurar a validade do estudo. No capítulo 5 fizemos a análise dos principais resultados obtidos, as práticas constatadas e a relação entre práticas e o posicionamento religioso. O tratamento estatístico dos dados foi feito utilizando o EXCEL.

A última parte é dedicada à conclusão.

4. Justificação e relevância do estudo. A pesquisa justifica-se, em primeiro lugar, pelo ressurgimento do fenómeno religioso e pela importância que alguns estudos científicos dão à questão da espiritualidade e à necessidade que o ser humano tem em procurar algo maior que lhe dê sentido à vida. Apesar da relevância e pertinência do tema há ainda parca literatura sobre estas questões, e poucos debates sobre um tema que tem assumido contornos importantes na atual vida contemporânea. Pelos motivos já descritos, trata-se de uma nova temática ainda com muito percurso a realizar. Em segundo lugar, a possibilidade de desenvolver uma investigação aplicada, no caso concreto a Universidade Aberta, permitiu-nos trabalhar com dados e informações, não só teóricos, como empíricos, que, esperamos, venham a fornecer suporte para a realização de outros trabalhos científicos acerca desta temática. Pretende-se explorar os Comportamentos de Cidadania Organizacional sob o ponto de vista da sua dimensão espiritual. Espera-se como consequência, um contributo para trabalhos futuros nesta área da influência da espiritualidade nos comportamentos da cidadania

organizacional. Por ser um tema que envolve as pessoas e o seu desempenho, este estudo fornece parâmetros que podem ser aplicados também em outros tipos de organizações, para além da universidade.

5. Limitações do estudo. As limitações do estudo prenderam-se sobretudo com a pouca literatura empírica sobre a influência da dimensão espiritual nos comportamentos de cidadania. Os poucos trabalhos existentes, relacionam-se com pesquisas realizadas por académicos e/ou trabalhos de mestrado às quais a autora se socorreu. Por outro lado aquando do trabalho de campo, nomeadamente da aplicação do questionário *online*, e por se tratar de um assunto de que as pessoas consideram íntimo, tivemos dificuldades em obter respostas fundamentais acerca do posicionamento religioso dos inquiridos. Talvez pela novidade do tema, sentimos que muitas pessoas tinham receio de nos dar uma resposta concreta não tendo respondido. Por outro lado temos consciência que a temática não é facilmente interpretável a partir de um questionário e há que ter isso em consideração.

Tendo sido enviado a todos os colaboradores da UAb, o conjunto de respostas mostra uma sobre representação do grupo dos técnicos superiores e uma sub-representação dos docentes, dos assistentes operacionais e dos assistentes técnicos, o que introduziu um enviesamento em relação ao universo estudado. Este facto leva-nos a considerar com alguma prudência as respostas obtidas nestes grupos profissionais, ainda que sejam quanto a nós suficientes para exprimir algumas tendências gerais sobretudo do primeiro grupo profissional

Capítulo I – O comportamento humano nas organizações

1.Desafios à organização: O Contexto das Organizações

O mundo globalizado

O mundo está cada vez mais globalizado: de acordo Edgar Morin a *era planetária* manifesta-se em vários domínios, desde o campo das ideias, passando pelas religiões, pelas guerras, pela economia, pelo ambiente, pela tecnologia e pelo desenvolvimento (Morin,1993: 19).

E é neste mundo que se movem as organizações: um mundo de mudanças constantes e rápidas.

As grandes transformações, ocorridas no cenário mundial e a eliminação das barreiras protecionistas no comércio internacional, fizeram com que as organizações repensassem os seus modelos visando outras fronteiras, outros mercados.

O mercado atual é altamente competitivo e está em constante mudança. Por consequência, exige-se que as organizações sejam mais flexíveis e inovadoras para se adaptarem às novas exigências. Cada vez mais, procuram-se no mercado pessoas inteligentes, dinâmicas e com espírito empreendedor que, através da criatividade e do potencial humano, façam a diferença. Todas as atividades estão em permanente mudança e torna-se imperioso atualizar continuamente os conhecimentos e as competências para corresponder às exigências.

Porque a sociedade evolui e o ambiente envolvente das organizações também muda, vale a pena vermos como é W. R.Scott perspectiva e teoriza a influência do ambiente nas organizações.

Figura 1.1 – As quatro etapas da teoria de gestão e os seus principais atores

	Sistema Fechado	Sistema Aberto
Ator Racional	I -1900-1930	III – 1960-1970
	Max Weber Frederick Taylor	Chandler Lawrence Lorsch
Ator Social	II—1930-1960	IV – 1970-?
	Mayo Mc Gregor Barnard Selznick	Weck March

Fonte: Carmo (1997:324), adaptação de Peters e Watterman, 1987

A matriz permite-nos entender como a organização se comporta face ao ambiente externo (e aqui teríamos um sistema fechado ou um sistema aberto) e o modo como são percecionados os atores e as decisões podendo ser considerados como atores racionais (com estratégias puras de delimitação de fins e otimização de meios) ou atores sociais (que agem e decidem de acordo com critérios não meramente racionais) (Carmo1997:324).¹ Logo, a realidade que existe hoje já não existe amanhã e daí a necessidade que a organização tem de se adaptar, para estar sempre ajustada ao ambiente que a rodeia, para poder retirar daí a sua satisfação. Assim os dois fatores propulsores da flexibilidade e da inovação nas organizações contemporâneas são: a dinâmica organizacional (incorporando novos valores, idéias, tecnologia para cumprirem as imposições de um mercado cada vez mais exigente) e a valorização dos talentos humanos.

Chiavenato, afirma que “todos esses desafios trarão obrigatoriamente uma consequência para a administração das organizações e das empresas: a administração da incerteza. As mudanças rápidas e bruscas, o crescimento organizacional, a concorrência das demais organizações e empresas, o desenvolvimento, os fenómenos económicos da inflação, a internacionalização

¹ A constatação desta realidade é que levou a autora a questionar: De que forma os valores religiosos e cívicos interiorizados no processo de socialização (a que chamamos dimensão espiritual) condicionam o comportamento organizacional dos indivíduos?

das atividades, a visibilidade e interferência da opinião pública farão com que as organizações do futuro (...) passem a lidar, não mais com a previsibilidade, continuidade e estabilidade, mas com a imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade em todos os setores de atividade. Novas formas e modelos de organização serão necessários, e uma nova mentalidade dos administradores, imprescindível” (Chiavenato,1983: 13). A este propósito Carmo acrescenta que o ambiente, no qual as organizações se enquadram, é propiciador de ambiguidades (Carmo, 1987:196) exigindo que os administradores estejam preparados para gerir o imprevisível, o risco e a incerteza. Em suma, exige-se aos dirigentes das organizações que tenham cada vez mais capacidades e aptidões para dar sentido a um mundo sem referenciais estabilizados (Carmo, 1987: 214).

1.2. Para uma definição de organização

As organizações nascem quando uma ou mais pessoas têm uma ideia e transformam-na num esquema com uma serie de atividades executadas por uma ou mais pessoas. Ou dito de outra forma: é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, para atingir um objetivo comum.

A organização pode ser entendida como uma entidade social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada. É uma entidade social porque é constituída por pessoas e é dirigida para objetivos porque é desenhada para alcançar objetivos; é deliberadamente estruturada pelo fato de que o trabalho é dividido e o seu desempenho é atribuído aos membros da organização. Nesse sentido, a palavra organização significa qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos.

Há dois aspectos distintos a considerar na organização: a organização **formal** e a organização **informal**. A organização **formal** é aquela que se constroi sob a divisão de trabalho racional, que especializa órgãos e pessoas em determinadas atividades. É a organização planeada, formalmente oficializada. E a organização **informal** é a que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas, que ocupam posições na organização formal e a partir dos relacionamentos humanos, como ocupantes de cargos. Forma-se a partir de interação social efetiva e não da mera execução automática do quadro normativo formal (Chiavenato, 1983:74-75).

Edgar Schein apresenta uma definição clássica de organização como “ a coordenação planeada das atividades de uma serie de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito através da divisão de trabalho e função através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade” (Schein,1980:12). Contudo alerta para a importância das dinâmicas internas das organizações diretamente relacionadas com as necessidades e os desejos humanos, dos grupos formais e informais e das pressões dos diversos ambientes. A este propósito, Etzioni apresenta-nos uma classificação das organizações em função da sua dinâmica social, assente no significado atribuído à obediência, a saber:

1. Organizações coercitivas - o poder impõe-se pela força física ou baseia-se em prémios ou punições, sendo o envolvimento dos participantes alienado
2. Organizações utilitárias - o poder baseia-se no controle dos incentivos económicos, sendo o envolvimento dos participantes calculista
3. Organizações normativas - o poder baseia-se no consenso sobre objetivos e métodos da organização, sendo o envolvimento dos participantes moral e motivacional (Bilhim,2005:212).

1.3.O Homem e a organização

O Homem enquanto ser social faz parte de uma sociedade organizada e necessita de passar por um longo processo de sociabilização até se tornar num membro activo da sociedade a que pertence. Integra, e depende de estruturas onde essa sociabilidade possa ter lugar. *O homem organizacional* (Chiavenato,1983: 325-327) será pois o homem que desempenha papéis nas diferentes organizações nas quais participa.

“ As organizações são as unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou de informação. Hoje, nascemos em hospitais, alimentamo-nos em restaurantes, trabalhamos em empresas, departamentos públicos, instituições sem fins lucrativos e, quando morremos, recorremos à igreja e à empresa funerária: tudo organizações, que penetram em todos os aspetos da vida contemporânea” (Bilhim,2005:19). O homem faz parte das organizações, integra as organizações, depende das organizações e as organizações dependem

do trabalho dele. E é nelas que se manifestam os valores, a cultura as atitudes, as crenças do ser humano.

Nesta perspectiva, o homem enquanto elemento integrante da organização, deve ser considerado na sua totalidade, ou seja enquanto portador de valores, ideias, culturas, crenças, atitudes e percepções. Todos estes aspetos são essenciais contribuindo de forma significativa para o entendimento do comportamento organizacional.

1.4.O campo de estudos do Comportamento Organizacional

O Comportamento Organizacional é um campo de estudos que, utilizando os conhecimentos de outras áreas de conhecimento, nomeadamente das Ciências Sociais, investiga o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. A compreensão do comportamento organizacional pode ajudar a entender um mundo profissional em contínua mudança, a aprender a superar as resistências à mudança e a criar uma cultura organizacional² que seja voltada para ela.

O comportamento organizacional investiga questões relacionadas com a motivação, poder e liderança, comunicação, estrutura e processos de grupos, aprendizagem, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, administração de conflitos, planeamento e o *stress* no trabalho.

Para os objetivos teóricos deste trabalho, a nossa abordagem incidirá sobre as seguintes dimensões do comportamento organizacional: Motivação, Liderança, Comunicação e Grupos.

1.5 O comportamento organizacional e a motivação

O comportamento humano é um resultado complexo de intenções, de percepções, suposições ou crenças a respeito de situações e/ou das pessoas nelas incluídas, que por sua vez se baseiam em experiências passadas, em padrões culturais e na educação e aprendizagem

² Usa-se neste texto o conceito de Cultura Organizacional, no sentido definido por Edgar Schein e citado por João Bilhim «é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.» (Bilhim,2005:186)

efetuadas. A compreensão das organizações e de como elas funcionam passa, necessariamente, pela compreensão de como se comportam as pessoas nessas organizações e do que é que as motiva.

“Se o factor humano é o recurso estratégico e o elemento diferenciador relativamente à concorrência, a questão da motivação das pessoas, que constituem as comunidades de trabalho, transforma-se na pedra angular de toda a construção de uma nova gestão de recursos humanos. Gerir, tendo como preocupação central a motivação das pessoas que constituem as equipas e a comunidade de trabalho, significa ter abandonado a velha expressão de gestão de pessoal para passar a falar e sobretudo viver a nova expressão gestão de pessoas.” (Bilhim,2005: 333)

As teorias da motivação, que a seguir são apresentadas, pretendem explicar várias questões “o que é que faz as pessoas trabalharem; que necessidades ou motivos últimos as impelem; qual a importância do dinheiro como motivador; quais as semelhanças entre as pessoas no que se refere à motivação; a que incentivos os trabalhadores responderão no caso de se desejar aumentar a sua produtividade; por que é que algumas pessoas apresentam um elevado nível de motivação enquanto outras se desleixam ou mesmo dirigem a sua energia e criatividade para sabotar a organização?” (Schein, 1980: 31). Por conseguinte e como refere João Bilhim as teorias da motivação são importantes porque nos permitem explicar a produtividade, o absentismo, os abandonos da organização e a satisfação no trabalho.

1.5. 1. Teorias Clássicas da Motivação

1.5.1.1 Teoria da Pirâmide das Necessidades de Maslow

A teoria das necessidades é a teoria da motivação mais conhecida. Para Maslow as necessidades humanas básicas são hierarquizadas, sustentando que as necessidades de ordem superior só seriam ativadas quando as necessidades primárias fossem satisfeitas.

Assim e por ordem de importância existem cinco necessidades:

- a) Fisiológicas – fome, sede e sexo;
- b) Segurança – quanto a ameaças físicas e emocionais
- c) Sociais – aceitação e amizade

- d) Estima – auto-respeito, autonomia, realização, *status*, reconhecimento e atenção
- e) Auto-realização – força para se tornar naquilo de que é capaz: crescimento pessoal, realização do potencial individual (Bilhim, 2005: 318).

Sendo a motivação algo de intrínseco ao indivíduo e significando “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos” (cit in Bilhim, 2005: 317), é crucial, segundo Maslow saber em que nível de necessidade se encontra o indivíduo para que a organização se predisponha a satisfazer as necessidades do nível imediatamente a seguir.

1.5.1.2. Teoria X e Y de McGregor

A teoria X e Y de McGregor, desenvolve-se com base nas pressuposições, crenças e ideias que os gestores têm sobre a natureza humana e a sua relação com a motivação. Propõe duas visões distintas do comportamento humano: uma visão negativa chamada Teoria X, e uma visão positiva, chamada Teoria Y. A teoria X supõe que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, é preguiçosa e indolente e conseqüentemente só trabalha se tiver incentivos. Os objetivos naturais da pessoa são contrários aos da organização e torna-se necessário obrigá-las a trabalhar por via dos incentivos. (Guest, Hersey e Blanchard, 1979:70).

No que concerne a teoria Y, desenvolve a ideia de que os colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. As pessoas são auto-motivadas e auto-controladas conjugando os seus objetivos com os da organização.

1.5.1.3. Teoria de Herzberg

A teoria de Herzberg postula que a motivação é influenciada por dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais, que são independentes e responsáveis pela satisfação das pessoas no seu local de trabalho.

Os fatores higiênicos, referem-se às condições do ambiente de trabalho, ao salário, aos benefícios recebidos, a supervisão, aos colegas e ao contexto geral que envolve o trabalho do indivíduo.

Os fatores motivacionais referem-se às condições proporcionadas para que a pessoa consiga desenvolver-se, através de conteúdos ou atividades desafiantes e estimulantes, para que ela possa crescer profissionalmente e assumir maiores responsabilidades, sendo dessa maneira motivada através da realização de tarefas e deveres inerentes ao seu cargo (Hersey, Blanchard, 1982:72).

Os fatores motivacionais correspondem na Teoria de Maslow às necessidades de estima e auto-realização. A organização deve promover estes fatores para manter a sua equipa motivada. A capacidade de alcançar tais fatores depende do prazer no trabalho e do envolvimento de cada um. Quanto maior o envolvimento, maior a satisfação com as conquistas do dia-a-dia. Estes fatores constroem-se a partir do crescimento e da auto-realização que cada membro do grupo extrai de suas tarefas.

Para Herzberg a delegação de responsabilidades ajuda a enriquecer as tarefas da equipa aumentando dessa forma a motivação coletiva.

A teoria de Herzberg preconiza que há efeitos positivos na motivação quando ocorre uma mudança do trabalho e tal facto contribuiu para se perceber a importância do enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo.

Por enriquecimento da tarefa entende-se: um deliberado aumento da responsabilidade e do desafio do trabalho; uma participação do indivíduo na definição dos prazos de execução do trabalho, na verificação da qualidade do trabalho; na decisão de como executar o trabalho, na aquisição de novos conhecimentos (Hersey, Blanchard, 1982:76).

1.5.2. Teorias Contemporâneas da Motivação

1.5.2.1. Teoria de Clayton Alderfer

Alderfer retoma a teoria das necessidades de Maslow colocando-as em três grupos de necessidades básicas: necessidade de existência; necessidade de relacionamento com os demais e a necessidade de crescimento da pessoa.

As necessidades de existência são as fisiológicas e as de segurança. As necessidades de relacionamento estão diretamente ligadas ao desejo do indivíduo em manter relações sociais e

à componente externa de auto-estima. As necessidades de crescimento da pessoa correspondem às necessidades de auto-estima e a auto-realização de Maslow.

Alderfer também acreditava que é possível uma pessoa sentir-se motivada por necessidades de diferentes níveis; por outro lado a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente. (Bilhim,2005: 322)

1.5.2.2. Teoria de McClelland

Segundo McClelland existem necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas podendo ser divididas em três categorias:

- **Necessidades de Realização:** traduz-se no desejo de alcançar algo difícil; exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras e o indivíduo pretende obter feedback positivo no grupo.
- **Necessidades de Afiliação:** traduz-se no desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades; é uma necessidade social, de companheirismo e apoio.
- **Necessidades de Poder:** traduz-se no desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre outros; são necessidades que estão relacionadas com o influenciar, dominar ou controlar pessoas; é a tendência para o poder que está associada a actividades competitivas e ao interesse de obter e manter posições de prestígio e reputação.

Segundo McClelland todas as pessoas possuem um pouco destas necessidades, em graus diferentes, contudo uma será a característica básica da pessoa em causa. (Hersey, Blanchard, 1982:48-49).

1.5.2.3. Teoria da Avaliação Cognitiva

Esta teoria sugere que existem dois fatores motivacionais. O fator intrínseco significa que as pessoas são motivadas pelo controlo do seu próprio comportamento. O fator extrínseco significa que o indivíduo atribui o seu comportamento a fatores que não estão sob o seu controlo pessoal.

A Teoria da Avaliação Cognitiva sugere que a alteração de locus de controlo interno para o controlo externo resulta num decréscimo da motivação intrínseca, ou seja as recompensas extrínsecas provocam diminuição do interesse pelo trabalho. As recompensas extrínsecas são, segundo esta teoria, uma forma intrusiva de controlo social que reduz a autonomia percebida e o prazer de realizar as tarefas.

O locus de controlo constitui a base da Teoria de Avaliação Cognitiva. Contudo, as variáveis situacionais podem tornar-se problemáticas quando a pessoa as reconhece como controladoras do seu comportamento. O resultado obtido com esta teoria é a auto-determinação, ou seja, o desenvolvimento de um sentimento de opção na iniciação e controlo das acções individuais (Bilhim,2005: 324).

1.5.2.4. Teorias das Características da Tarefa

Lawrence e Turner investigaram o impacto de diferentes tipos de funções ao nível da satisfação dos trabalhadores. Concluíram que os empregados que desempenham tarefas altamente complexas manifestam uma menor taxa de absentismo, todavia, não conseguiram confirmar a hipótese da correlação entre a complexidade da função e a satisfação no trabalho. Os estudos desenvolvidos por Turner e Lawrence criaram as bases para que esta teoria seja conhecida como o “modelo das características das tarefas”.

Numa análise dos mecanismos motivacionais este modelo indica que a compensação interna é obtida pelo indivíduo **quando ele aprende** (conhecimento do resultado da sua acção), **quando ele realiza pessoalmente** (responsabilidade assumida) e bem a tarefa, e ainda se **preocupa com ela**. Quanto mais presentes estiverem estes três estados de espírito, maior será o nível de motivação, de satisfação e de realização dos trabalhadores e mais baixo será o absentismo e, conseqüentemente, as probabilidades de abandonarem a respectiva organização diminuem drasticamente.

A Teoria das Características da Tarefa tenta identificar as particularidades específicas do trabalho, o modo como tais particularidades se combinam para formar diversos perfis profissionais e a sua relação com a motivação, satisfação e realização dos empregados (Bilhim,2005: 325-326).

1.5.2.5. Teoria da Fixação de Objectivos

O autor desta teoria é Edwin Locke. Este investigador sustentou a tese de que a fixação de objectivos constitui a maior fonte de motivação, já que os objectivos fornecem indicações aos empregados relativamente ao que é necessário efectuar e qual a intensidade do esforço que é necessário despendar para a realização das tarefas em questão.

O compromisso com os objectivos motiva as pessoas a um melhor desempenho quando eles são aceites. Uma maneira de obter a aceitação ou o compromisso é fazer com que a pessoa participe no processo de estabelecimento e formulação dos objectivos.

O reconhecimento dos resultados motiva as pessoas a melhorarem o seu desempenho. A auto-eficácia é a convicção de um indivíduo em relação ao seu desempenho. Quanto maior é a auto-eficácia, maior será a confiança que uma pessoa tem na sua capacidade de ter sucesso na tarefa (Bilhim,2005: 327).

Para Locke existem quatro métodos principais para motivar as pessoas:

- Dinheiro- todavia, o dinheiro não deve ser aplicado por si só, mas juntamente com os outros três métodos;
- Estabelecimento de objectivos;
- Participação na tomada de decisão e no estabelecimento de objectivos;
- Redefinição de cargos para proporcionar um maior desafio e responsabilidade.

1.5.2.6. Teoria do Reforço

Segundo Skinner o comportamento das pessoas pode ser controlado ao longo de vários anos, sem que as pessoas se apercebam disso. Skinner defende que o comportamento das pessoas pode ser enformado através de um sistema de recompensas, (em relação a comportamentos esperados) e ainda ignorando as acções não desejadas.

As premissas básicas desta teoria baseiam-se na lei do efeito de Thorndyke: o comportamento que proporciona um resultado agradável tende a repetir-se; enquanto o comportamento que proporciona um resultado desagradável, tende a não se repetir.

Existem quatro estratégias de modificação de comportamento organizacional:

- Reforço positivo: os comportamentos desejados são encorajados ou reforçados;
- Reforço negativo: os empregados alteram o seu comportamento de modo a evitar consequências desagradáveis, isto é, críticas ou má avaliação;
- Extinção: ausência de reforço, de modo a acabar com um comportamento;
- Punição: aplicação de consequências negativas (Bilhim,2005: 327-329).

1.5.2.7. Teoria das Expectativas

A Teoria das Expectativas defende que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objectivos e das opções de cada indivíduo e das expectativas de atingir esses mesmos objectivos, contrariamente às teorias das necessidades de Maslow e Herzberg, uma vez que estas não consideram as diferenças individuais.

A teoria consiste numa abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente. Para Vroom, há três forças básicas que actuam dentro do indivíduo e que influenciam o seu nível de desempenho:

- Expectativa: probabilidade de uma determinada acção conduzir a um resultado desejado (expectativa esforço-desempenho).
Há que ter em consideração a expectativa de que, se um determinado esforço tiver sucesso será obtida uma recompensa (expectativa esforço-resultado).
- Valência: valor ou peso que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho. Neste contexto, é imperativo que as recompensas tenham um valor real para o indivíduo e que esse valor satisfaça as suas expectativas. As valências revestem-se de um cariz subjectivo, uma vez que o sistema de recompensas vigente pode não assumir importância para um indivíduo e ser muito importante para outro.
- Instrumentalidade: percepção de que a obtenção de um resultado está associada a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado.

Estes três elementos influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Se um destes elementos for zero, a motivação será nula. Se todos estão presentes (expectativa alta, instrumentalidade alta, valência alta), a motivação é alta (Bilhim,2005: 330-331).

1.5.3. Comportamentos decorrentes da motivação

1.5.3.1 Motivação e Compensação Salarial

Será que o dinheiro motiva o desempenho, o companheirismo e a dedicação? Esta foi a pergunta que Edward Lawler tentou responder e chegou à conclusão «de que as pessoas desejam dinheiro, porque este lhes permite a satisfação das necessidades primárias e secundárias identificadas por Maslow» (Bilhim,2005: 332).

Se é verdade que o dinheiro motiva as pessoas a realidade é que não contribui para o aumento da sua realização profissional. Como nos diz João Bilhim «para que o dinheiro motive, é necessário que ocorram certas condições: ser importante para o individuo; ser percebido como estando relacionado com a sua performance; ser significativo o montante atribuído; ser atribuído de forma discreta, quando se trata de indivíduos com elevada capacidade de realização.» (Bilhim,2005: 332)

A escola de Harvard, que valoriza os aspectos extrínsecos da motivação, como o salário, afirma que as pessoas deverão ser remuneradas de acordo com o seu desempenho, tornando-se, por essa via, mais empreendedoras.

1.5.3.2. Satisfação, turnover e absentismo

Muitos são os estudos de comportamentos e atitudes dos indivíduos nas organizações que nos ajudam a compreender o absentismo e o turnover. Os trabalhadores que abandonam o trabalho são trabalhadores insatisfeitos tendo mais probabilidades de abandonar o trabalho do que os trabalhadores satisfeitos. É pois importante conhecer os níveis de satisfação para compreendermos as intenções do individuo quanto ao turnover. “Quando as expetativas individuais são conhecidas e estão alinhadas com as recompensas esperadas, os indivíduos experimentam uma maior satisfação e uma maior propensão para não abandonar a organização. Quando as expetativas dos indivíduos não são conhecidas, resulta numa diminuição da satisfação e num aumento da intenção para optar pelo abandono.” (Bilhim,2005:337)

O absentismo – ausência do trabalhador no local de trabalho - pode ser causado por fatores de ordem voluntária – o trabalhador decide voluntariamente não ir trabalhar – ou fatores de ordem involuntária – o trabalhador por motivos pessoais (doença, acidente) está impedido de trabalhar.

1.6. O comportamento organizacional e a liderança

A liderança pode ser considerada como um processo de dirigir o comportamento das pessoas para atingir alguns objetivos podendo refletir também a habilidade para influenciar as pessoas para alcançar metas de forma voluntária.

Uma organização eficiente depende do comportamento dos seus dirigentes, pois a liderança envolve o uso do poder e da política sendo uma atividade focada em pessoas e não, exclusivamente em atividades burocráticas ou que visem resolver problemas.

Do ponto de vista da organização, podemos então afirmar que o papel do líder é basicamente o de introduzir força, coesão e um rumo definido nas organizações. Por isso, é bom salientar, que alguns traços são considerados necessários ao líder devido, principalmente, às atividades que irá desenvolver.

Neste sentido, o líder deve ser inovador, deve saber compartilhar, estar atento e ser responsável, acessível e experiente em muitas áreas, ter visão global, apoiar a colaboração, conhecer as pessoas que estão dentro e fora da organização. Ou como nos diz Carmo “a função de comando é simultaneamente selectora e transdutora, visto seleccionar objectivos e articular meios para os alcançar”(Carmo,1987: 214).

A motivação e a liderança estão, de certa forma, interligadas. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O líder propõe uma tarefa ou missão aos seguidores, porque é de seu interesse realizá-las. Os seguidores podem concordar desde que a realização da tarefa também seja de seu interesse. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa.

A liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. É resultado também de uma educação para a cidadania como veremos mais adiante no capítulo 2.

Existem várias abordagens teóricas sobre a liderança nas organizações. Para efeitos de comportamento organizacional serão consideradas quatro teorias:

1.6.1. Teorias dos traços do líder

Um traço é uma qualidade ou característica da personalidade. A teoria dos traços do líder diz-nos que o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das outras pessoas. Esta abordagem teórica parte do pressuposto de que alguns indivíduos possuem uma combinação de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes. A teoria dos traços de personalidade do líder é uma construção teórica sobre o perfil psicológico, social, físico e intelectual que contribui para distinguir o líder do não líder “por forma a prever comportamentos e, particularmente, a servir de apoio a testes psicológicos destinados a seleccionar chefias” (Bilhim,2005:343).

Consiste na avaliação e selecção de líderes com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas, que parece estar a ressurgir atualmente, apesar da sua fraca confirmação empírica. Esta teoria não considerou os fatores situacionais determinantes para compreendermos a liderança, porque um líder com certos traços pode ser eficaz numa situação mas ineficaz noutra e dois líderes com diferentes traços, podem ser sucedidos na mesma situação.

1.6.2. Teorias Comportamentalistas

A incapacidade da teoria dos traços do líder para explicar convenientemente a liderança, fez com que os investigadores procurassem outras vias de análise:

1.6.2.1 Estudos da Universidade de Ohio identificam duas dimensões no comportamento dos líderes:

- **A Estrutura de iniciação**, isto é, em que medida o líder estabelece objectivos e estrutura as suas tarefas e as tarefas dos seus subordinados, para que sejam alcançados os seus objectivos eficazmente.
- **A Consideração**, isto é, em que medida as relações entre líder e subordinados são caracterizadas por uma confiança recíproca e respeito pelas ideias e pelos sentimentos dos empregados (Bilhim,2005: 345).

Ainda neste âmbito vale a pena salientar os estudos de Blake e Mouton que entendem que a liderança pode exercer-se de acordo com o valor que os indivíduos atribuem às tarefas a realizar ou às relações a desenvolver. Deste modo construíram uma matriz bidimensional caracterizada pelo estilo de liderança., resultando daí quatro tipos de comportamento dos quais três podem ser de liderança (Carmo,1999: 202).

1.6.2.2. Estudos da Universidade de Michigan postulam conclusões semelhantes às da Universidade de Ohio; estes estudos propõem uma classificação do comportamento dos líderes em dois grupos:

- **O líder que tem preocupações com a tarefa**, ou seja, o líder é orientado para a tarefa e preocupa-se mais com esta do que com a equipe que a executa. Este é classificado como sendo um líder autocrático, directo e socialmente distante (**Liderança Autocrática**).
- **O líder que tem preocupação com as relações pessoais**, ou seja, o líder é orientado para as pessoas e, acredita que o processo administrativo deve proporcionar um ambiente de trabalho, no qual as pessoas se sintam confortáveis. Este líder é classificado como democrático, consulto-participativo e preocupado com o funcionário (**Liderança Democrática**) (Bilhim,2005: 346).

1.6.3. Teorias da Contingência

As teorias da contingência partem do pressuposto de que o comportamento mais apropriado do líder depende das situações ou circunstâncias, com que este se depara (Bilhim,Castro,1997:61).

1.6.3.1.O Modelo Contingencial de Fielder

O modelo de Fiedler integra três elementos: estilo de liderança, favorabilidade da situação e desempenho de grupo.

O desempenho do grupo, também considerado eficácia do líder, está relacionado com o estilo de liderança, dependendo da favorabilidade da situação. Segundo Fiedler, são três os factores situacionais-chave que determinam a eficácia da liderança:

- a relação líder-liderados: grau de confiança e respeito que os liderados têm em relação ao líder;
- o grau de estruturação da tarefa: medida em que existem procedimentos relativos ao trabalho;
- o grau de poder: a capacidade de influenciar, decorrente do próprio posicionamento na estrutura hierárquica da organização, inclui o poder de admitir, de despedir, de administrar a disciplina, de promover, de aumentar o salário, etc

O modelo sugere que perante situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder mais eficaz é o que é mais orientado para as tarefas; perante situações intermédias, o líder mais eficaz é o que é mais orientado para as pessoas (Bilhim,Castro,1997:62).

1.6.3.2. O modelo situacional de Hersey e Blanchard (HB)

O modelo situacional de Hersey e Blanchard é uma das mais conhecidas teorias situacionais. Baseia-se na interacção de duas variáveis: comportamento do líder (orientação para as tarefas e orientação para o relacionamento) e maturidade dos subordinados.

O conceito-chave do modelo é o nível de maturidade dos subordinados, relativamente à tarefa em causa e não à sua personalidade. A maturidade consiste na capacidade de estabelecer objetivos, na capacidade de aceitar as responsabilidades e no nível de formação e experiência para a tarefa em questão.

Constata-se que à medida que os subordinados vão atingindo os mais altos níveis de maturidade, o líder responde não só com redução de controlo sobre as actividades mas também diminui o grau de envolvimento na relação.

Mesmo sendo o modelo mais utilizado nas organizações, este tem sido criticado essencialmente no que respeita à reduzida fundamentação teórica, conceptualização ambígua (definição de maturidade) e ao facto de ignorar outras variáveis situacionais (Bilhim,2005).

1.6.3.3 Contínuo Autocrático-Democrático

Esta teoria baseia-se numa representação gráfica que relaciona a autoridade do líder com a liberdade dos subordinados. A liderança é apresentada como algo que envolve uma variedade de estilos que vai desde o centralizado, em torno do líder, até aos subordinados que têm a máxima liberdade.

A eficácia da liderança vai depender de três factores: características do líder, características dos subordinados e requisitos da situação.³

1.6.3.4. Teoria condutora de objetivos

Desenvolvida por Robert House, está relacionada com a motivação dos liderados.

Os líderes eficazes podem melhorar o desempenho dos seus subordinados, através da:

- Clarificação da percepção destes quanto aos objetivos do trabalho;
- Relação de recompensas significativas com o atingir dos objetivos;
- Explicação de como os objetivos e as recompensas podem ser conseguidas.

A teoria acarreta quatro tipos de comportamentos de liderança:

- Liderança Directiva: O líder esclarece os subordinados sobre o que vão fazer e como devem fazer, fornece orientação para execução das tarefas, coordena e planeia;
- Liderança Apoiante: O líder dá especial atenção às necessidades e ao bem-estar dos subordinados, melhorando o ambiente social da organização;
- Liderança Participativa: O líder consulta os subordinados, ouve as suas sugestões, tendo-as em consideração na tomada de decisão;
- Liderança Orientada para os Resultados: O líder define objectivos desafiantes para os subordinados, esperando por seu lado que eles alcancem elevados desempenhos.

Este modelo assume que os líderes podem adoptar qualquer um dos estilos de liderança referidos, dependendo da situação (Bilhim,2005: 352).

³ Sobre este assunto ver Bilhim, João – **Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas**, Lisboa ISCSP, 2005, capítulo **Teorias da Contingência**, págs. 347-348

1.6.3.5 Modelo do líder-participação

Os líderes podem optar por um dos cinco processos de decisão, devendo ser usados em diferentes circunstâncias de forma a tomar decisões eficazes:

- O líder toma a decisão sozinho.
- O líder decide sozinho, embora recorra aos subordinados solicitando informação, não referindo qual o problema a resolver.
- O líder consulta os subordinados individualmente, descreve o problema, e solicita ideias e recomendações. A decisão final é do líder.
- O líder consulta os subordinados em grupo, recebe sugestões e recomendações, cabendo-lhe a decisão final.
- O líder reúne-se com os subordinados para discutir a situação. A decisão é conjunta (Bilhim,2005: 353-354).

1.6.4. Teorias implícitas da Liderança

A Teoria da Atribuição da Liderança e a Teoria da Liderança Carismática são as chamadas Teorias Implícitas da Liderança.

1.6.4.1. A Teoria da Atribuição da Liderança parte do pressuposto de que a liderança não é um processo unilateral de autodeterminação, mas o resultado do consentimento de um grupo tendo em conta as percepções sensoriais aferidas por estes. O líder procurará fortalecer a sua relação com o grupo em sintonia com a atribuição da liderança, demonstrando por sua vez que é inteligente, sociável, verbalmente proficiente, ousado e esforçado (Bilhim,2005: 355).

1.6.4.2. A teoria da Liderança Carismática parte da teoria anterior adicionando o pressuposto de que os seguidores atribuem capacidades extraordinárias ao líder, em determinados contextos. Nesta teoria são considerados dois tipos de líderes: os transaccionais e os transformacionais. Os primeiros centram os seus esforços em levar os seguidores a atingirem as metas previamente estabelecidas, enquanto os transformacionais pretendem que os seguidores superem as suas capacidades e interesses a bem da organização (Bilhim, Castro,1997: 65-66).

Este tipo de Liderança surge assim como um processo de influenciar pessoas, promovendo revoluções, renovando paradigmas, evocando sonhos, sendo visto como agente de mudança, conduzindo os seus seguidores na realização de acções em prol do sucesso do grupo.

1.7. O comportamento organizacional e a comunicação

A comunicação constitui uma ferramenta cada vez mais importante para as organizações. Nos últimos anos, a comunicação organizacional tem sido uma área em desenvolvimento, devido ao reconhecimento da sua importância como factor essencial para o incentivo e motivação dos colaboradores. A forma como estes percebem e se sentem relativamente à empresa, desempenha um papel muito importante no clima motivacional, onde uma comunicação eficaz é uma das ferramentas de que a gestão dispõe. A comunicação numa organização deve ser entendida como um meio fundamental para alcançar o bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores e consequentemente atingir o sucesso da empresa.

Segundo João Bilhim “a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos.” (Bilhim,2005:361). Ainda de acordo com João Bilhim a comunicação nas organizações cumpre quatro funções:” a) Controla, formal e informalmente, o comportamento dos membros da organização; b) motiva os colaboradores ao esclarecê-los sobre o que devem fazer, e ao dar-lhes *feed-back* do grau da sua realização; c) vai ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano tem; d) fornece a informação necessária à tomada de decisão” (Bilhim,2005: 363).

1.7.1. O processo de Comunicação

A comunicação é um processo de fenómenos ligados à troca de mensagens. O sucesso ou fracasso na comunicação depende de vários elementos básicos que nela intervêm como a mensagem, o emissor (aquele que emite a mensagem), a codificação (conjunto de signos usado na transmissão e recepção da mensagem), o canal (o meio pelo qual circula a mensagem), a descodificação e o receptor (aquele a quem é endereçada a mensagem).

A palavra deriva do latim *communicare*, que significa “partilhar algo, pôr em comum”. A comunicação é, por conseguinte, um fenómeno inerente à relação que os seres vivos mantêm quando se encontram em grupo. Através da comunicação, as pessoas ou os animais obtêm notícias/informações sobre o que os rodeia e podem partilhar com os outros.

O processo comunicativo implica a emissão de sinais (sons, gestos, indícios, etc.) com a intenção de dar a conhecer uma mensagem. Para que a comunicação seja bem-sucedida, o receptor deve ser capaz de descodificar a mensagem e de a interpretar. O processo reverte-se assim que o receptor responde e passa a ser o emissor (sendo que o emissor original passa a ser o receptor do acto comunicativo).

A comunicação é um acto próprio da actividade psíquica, que deriva do pensamento, da linguagem e do desenvolvimento das capacidades psicossociais de relação. A troca de mensagens (que pode ser verbal ou não verbal) permite ao individuo influenciar os demais e ser influenciado, por sua vez.

1.7.2. Abordagens teóricas da comunicação organizacional

Para Lasswell, em qualquer contexto de comunicação podemos encontrar o seguinte mecanismo básico: Quem diz o quê?, Em que canal? Para quem? Com que finalidade?

Para além deste paradigma, podemos falar em três tipos de comunicação que directamente se relacionam com a Teoria Organizacional:

- Intrapessoal
- Interpessoal
- Organizacional

A comunicação intrapessoal é aquela que fazemos connosco mesmo, é a auto-comunicação. Na organização significa que os dirigentes e os seus colaboradores processam e transmitem significados para eles mesmo.

A comunicação interpessoal ocorre entre duas ou mais pessoas sendo a transmissão de significados realizada pessoa a pessoa.

Na comunicação organizacional, que ocorre formal e informalmente no interior de uma organização, há quatro fluxos de informação que podem ocorrer, a saber: a comunicação descendente (descendo do topo à base); a comunicação ascendente (a que sobe a escada hierárquica); comunicação horizontal (aquela que se movimenta entre iguais ou pares do mesmo nível hierárquico); e comunicação lateral ou diagonal (a que ocorre entre elementos de diferentes níveis de hierarquia). Este sistema de informação, que assume um carater formal, é

a que respeita a estrutura orgânica limitando as comunicações a canais escassos e aceites formalmente (Bilhim, 2005: 366-369).

1.7.3. Comunicação informal

A comunicação informal é aquela que não segue a cadeia da autoridade, da hierarquia formal. Não sendo possível restringir a comunicação aos canais aceitáveis formalmente ela decorre das relações sociais estabelecidas entre os membros da organização, movendo-se em qualquer sentido podendo até facilitar a realização das tarefas.

A rede de comunicação informal é referida muitas vezes como sendo do tipo *grapevine* podendo assumir quatro formas:

- Pessoa- a pessoa -a informação passa de pessoa a pessoa;
- Bisbilhotice - o portador da informação divulga-a a todas as pessoas com quem contacta;

- Ao acaso – a informação é passada ao acaso;
- Cachos - a informação é selectivamente passada.

Ainda no campo da teorização podemos considerar sete tipos da comunicação informal:

- *Storytellers*- são as figuras da organização que se encontram numa posição de poder, porque influenciam os outros com a sua forma de perceber e interpretar a organização
- *Priests* – são os guardiões e os garantes dos valores morais e éticos da organização
- *Whispers* – são os ouvidos do chefe e são-lhe leais
- *Gossips* – são os bisbilhoteiros, os que sabem tudo o que ocorre na organização
- *Secretarial Sources* – são a fonte de informação por conhecerem muito bem as normas e as diferentes interpretações
- *Spies* – são leais ao chefe e mantêm-no sempre informado
- *Cabals* – são os que se preocupam com a sua promoção na organização; havendo coincidência de interesses podem tornar-se em poder forte na organização; não havendo coincidência funcionam como contrapoder (Bilhim,2005:379)

1.7.4. Barreiras à comunicação

No processo da comunicação podem surgir barreiras que dificultam a compreensão da mensagem veiculada nas organizações. Há diversas maneiras de classificar essas barreiras: o **status** é uma delas, significando que quem comunica é mais importante do que aquilo que é dito por essa pessoa; o **número de ligações** prende-se com o fato de a mensagem sofrer alterações ao longo do seu percurso até chegar ao destinatário; a **luta pelo poder na organização** dificulta a comunicação provocando ruídos; a **ameaça económica** resulta de dificuldades financeiras que pairam e que podem influenciar a forma de comunicar e receber a informação; **as sobrecargas da informação** podem dificultar a compreensão pois não é possível absorver todas as informações que circulam.

As barreiras à comunicação podem ser ultrapassadas de diversas maneiras: uma delas é conhecer e segmentar o público organizacional e a forma como receberão a mensagem; a outra é valorizar a cultura da organização junto dos destinatários; ainda outra é fornecer, de forma simples, pequenas quantidades de informação; e finalmente fortalecer o clima de confiança o que melhorará a comunicação.

1.7.5. Metáforas comunicacionais

As metáforas, enquanto modelos teóricos, têm como objetivo alargar a interpretação, a compreensão da realidade, o seu sentido. Ajudam-nos a orientar as nossas perceções ultrapassando o que é entendível e acessível. Nas abordagens científicas a metáfora assume um papel explicativo ajudando a pensar a realidade. Segundo João Bilhim «a natureza da comunicação e os elos existentes entre esta e a organização parecem sugerir que estas metáforas... são alternativas viáveis para repensar as teorias organizacionais» (Bilhim,2005: 379)

Na teoria organizacional e nomeadamente na comunicação organizacional encontramos sete metáforas:

A metáfora do canal propõe que a comunicação seja vista como um canal através do qual a organização difunde a informação. A comunicação é um instrumento de gestão que quando bem utilizada melhora a eficácia e o desempenho, difundindo a inovação e contribuindo para a mudança organizacional.

A metáfora da lente trata as organizações como sistemas de percepção que filtram os dados, que distorcem e controlam a informação. A comunicação é filtrada peneirada e substituída, se necessário for, pela organização. Nesta metáfora, a comunicação é como um processo de filtragem, pesquisa, recuperação e orientação da informação.

A metáfora da ligação é a que concebe as organizações como redes ou sistemas de indivíduos interligados pela comunicação. A comunicação permite criar elos, inter-relacionamento, transformando as organizações em redes de relacionamento.

Segundo esta metáfora, as organizações são redes múltiplas que se sobrepõem através de projectos comunitários, amizades informais e actividades na comunidade que ultrapassam as paredes dos gabinetes.

A metáfora da realização olha para a comunicação como uma interação social, tornando-se esta em algo de valorativo na comunicação organizacional, estando presente nas sequências, padrões e significados da atividade da organização. Nesta metáfora, a realidade organizacional aparece como um desempenho comunicativo, consistindo em trocas interconectadas.

A metáfora do símbolo – a comunicação surge como uma interpretação, realizada pelos membros da organização, através da produção de símbolos que dão significado e sentido à vida. Esta interpretação está carregada de valores culturais, religiosos, históricos e políticos.

A metáfora da voz – a comunicação vista como a possibilidade ou não que os membros têm de se fazer ouvir e de se fazer compreender, sendo necessário, para tal, que haja condições para falar, que os outros queiram ouvir, utilizando uma linguagem apropriada e, que tal, seja a prática no contexto da organização.

A metáfora do discurso- a comunicação surge como uma conversação que está presente em todos os momentos fulcrais da organização. A conversação é a essência e o produto das organizações surgindo sob a forma de discursos que traduzem a vida organizacional (Bilhim,2005: 374-379).

1.8. O Comportamento Organizacional e os grupos

O fenómeno dos grupos é importante no estudo da teoria organizacional e é vital no contexto da organização. Desde logo, porque a pessoa que faz parte de uma organização tem

necessidades que vão além daquelas necessidades mínimas referentes à execução da tarefa. Os indivíduos procuram satisfazer essas necessidades através de uma série de inter-relacionamentos com os outros membros da organização. Por outro lado o comportamento dos indivíduos em grupo é diferente do seu comportamento quando a sós.

1.8.1. Definição de grupo

Podemos definir o grupo como a reunião de dois ou mais indivíduos que interagem numa relação de interdependência tendo em vista a realização de um objetivo específico. A interdependência e a consciência mútua dos membros do grupo é que os tornam num organismo. Carmo apresenta-nos a seguinte definição de grupo e que adotaremos ao longo deste trabalho: «conjunto reduzido de indivíduos com um ou mais objetivos comuns, cuja interiorização, através de uma elevada densidade social, produz uma dada consciência de pertença, que se traduz numa dinâmica de coesão e de locomoção». (Carmo,2008: 136)

1.8.2. Tipos de Grupos

Podemos considerar dois tipos de grupos em ambiente organizacional: os grupos formais e os grupos informais.

Os grupos formais são os que decorrem formalmente da estrutura organizacional e que têm tarefas e funções. Os grupos informais são os que não são determinados pela instituição surgindo como resposta às necessidades de inter-relacionamento dos membros.

1.8.3. Pessoas e grupos

Muitos são os motivos que levam as pessoas a quererem associar-se. Enumeram-se seis, a saber:

- **Segurança**- o sentimento de segurança transmitido pela pertença a um grupo, é reforçado quando se verifica um clima de insegurança na organização;
- **Satus** – pertencer a um grupo significa prestígio e reconhecimento;
- **Auto-estima** – a pertença a um grupo aumenta o sentimento de auto-estima do indivíduo;
- **Afiliação** - o grupo é visto como estrutura que satisfaz as necessidades de amizade, apoio e amor;

- **Poder** – o grupo pode proporcionar a oportunidade para o exercício do poder de alguns membros;
- **Alcance de objetivos** – o grupo funciona como meio para se alcançar os objetivos.

1.8.4. Desenvolvimento do Grupo

Os grupos atravessam cinco fases sequenciais inerentes ao seu processo dinâmico de desenvolvimento:

- **Formação** – é a fase durante a qual existe incerteza acerca dos objetivos do grupo, da sua estrutura, da sua liderança. Ela é ultrapassada, quando o membros se sentem como efetivos no grupo.
- **Perturbação** – caracteriza-se pelo conflito existente entre os membros que têm dificuldade em aceitar o tipo de autoridade exercido. Este momento termina quando a autoridade é clarificada e aceite;
- **Normalização** – a fase traduz-se na relação coesa e próxima entre os membros, terminando quando a estrutura do grupo se encontra assimilada;
- **Realização** – esta fase corresponde ao momento em que o grupo funciona plenamente está completamente voltado para ao alcance dos objetivos;
- **Transição** – é a altura em que se verifica mais preocupação com a perda de companheirismo e da amizade entre os membros do que com a realização das tarefas por força da noção de que o grupo vai terminar (Bilhim,2005: 383).

1.8.5. Comportamento e estrutura do grupo

O comportamento e a estrutura dos grupos são condicionados por elementos externos ao grupo tais como: a estratégia organizacional; a autoridade; os regulamentos, regras, procedimentos e políticas; os recursos organizacionais; o processo de seleção dos recursos humanos; o sistema de validação de desempenho e de compensação; a cultura organizacional; o ambiente físico do trabalho. Mas há que contar também com as capacidades dos respetivos membros, a saber: as aptidões dos membros, para o desempenho de determinadas tarefas e as características das suas personalidades.

Pode ocorrer um conflito resultante do desempenho de papéis quando os indivíduos são confrontados com expectativas de papéis divergentes. A teoria da dissonância cognitiva procura clarificar como é que os indivíduos lidam com este conflito. Conforme nos explica João Bilhim «se uma pessoa tem sobre si e sobre a sua envolvente conhecimentos que são inconsistentes entre si, então ocorre um estado de dissonância cognitiva» (Bilhim,2005: 385).

O comportamento do grupo é pautado por normas, que são padrões de comportamento aceites pelos membros do grupo. Estas regras de comportamento, maneiras de agir, são escritas estando disponibilizadas nos manuais da organização. Contudo, a maior parte das normas de funcionamento dos grupos são informais.

1.8.6. Hawthorne e os grupos de trabalho

A teoria da organização viu fortalecida os seus conceitos com as experiências realizadas por Hawthorne que introduziu a ideia de que as atitudes de um grupo são importantes para a motivação. Foi através destes estudos que os investigadores atribuíram importância à noção da rede informal das relações interpessoais dentro da organização, como facilitador da realização do trabalho e potenciador da produtividade (Bilhim,2005: 386).

1.8.7. A investigação de Homans sobre os grupos

A teoria de Homans procurou explicar a relação existente entre as atividades que requerem grupos e as que emergem do grupo. Para Homans há três elementos básicos num grupo: atividades (o que se faz); interações (comunicação existente entre indivíduos) e os sentimentos (os estados internos do ser humano). Para Homans há vários fatores que afetam a coesão do grupo:

Tamanho – está diretamente relacionado com a coesão do grupo ou seja quanto maior o grupo menor será a coesão, sendo a comunicação e a interação muito importantes

Competição – a competição intragrupo diminui a coesão, enquanto a coesão intergrupo aumenta a coesão. As vitórias e as derrotas também influenciam a coesão grupal.

Status – influencia a coesão do grupo e está relacionada com a sua posição. Ou seja: quanto mais alta a posição do grupo maior a coesão. Contudo isto não é totalmente verdade na

medida em que há grupos de posição baixa que têm uma grande coesão e grupos de posição alta que têm uma baixa coesão.

Objetivos – são fundamentais para a existência do grupo. As pessoas associam-se porque sabem que conseguem alcançar os seus objetivos pessoais desde que sejam compatíveis com o grupo.

Comunicação – aqui perspectivada como ruído que afeta a interação e a coesão grupal

Controlo social – traduz-se no conjunto de processos de pressão que o grupo impõe aos seus membros individuais: um controlo imposto ao invés de autocontrolo.

Submissão – a submissão à maioria pode ser determinada pelas características do meio, da compreensão e do grupo. As características do meio prendem-se com o facto de quando há incerteza e ambiguidade tende-se para a maioria. As características da compreensão estão relacionadas com o facto de os indivíduos quando não compreendem seguem a maioria. As características do grupo relacionam-se com o facto de que um grupo creditado tende a ser seguido por outro que não é (Bilhim,2005: 387-388).

1.8.8.Coesão e norma dos grupos

A coesão do grupo define-se como o grau de envolvimento de cada um e do próprio grupo no seu todo, de estarem e sentirem bem em conjunto, querendo permanecer como membro.

As fontes da coesão são:

- Interação – os grupos tendem a ser mais coesos quanto maior for o tempo dispendido em conjunto
- Metas e objetivos - a coesão do grupo e da organização sai reforçada se os seus membros participarem na definição das metas e dos objetivos do seu trabalho e da organização
- Semelhanças nas atitudes e nos valores – estão relacionados com o grau de partilha de atitudes e de valores (Bilhim,2005: 388-389).

A coesão grupal pode tornar-se num fator de satisfação no trabalho e de produtividade. Em relação à satisfação, os grupos altamente coesos são grupos satisfeitos. Passam mais tempo juntos estão atentos às necessidades de cada um dos membros apresentando menor tensão e ansiedade. Quanto à produtividade, os estudos revelam que a coesão diminui as diferenças de produtividade dos membros mas não aumenta a produtividade do grupo no seu todo. O aumento da produtividade do grupo está relacionado com as normas do grupo e com o tipo de relação existente entre o grupo e a gestão de topo. Podemos definir as normas como padrões partilhados pelos membros do grupo. Têm certas características importantes para os membros do grupo. Primeiro, as normas só são formadas em relação a comportamentos e não aos sentimentos do grupo. Segundo, as normas aplicam-se a comportamentos que têm significado, ou que são importantes para o grupo. Terceiro, existe uma amplitude de descrição na aplicação das normas (Bilhim,2005: 392).

As normas do grupo desenvolvem-se à medida que os seus membros vão aprendendo a estar no grupo e a compreender o seu padrão de comportamento. São importantes na medida em que podem contribuir para que o grupo possa alcançar os seus objetivos. As normas do grupo podem igualmente manter ou aumentar o grau de satisfação de cada um dos seus membros. Consideram-se os seguintes aspectos como fatores facilitadores do desenvolvimento de normas: a) as normas são trazidas pelos novos membros; b) a institucionalização de padrões de comportamento anteriores geradores de expectativas; c) os incidentes que marcam a história do grupo tornam-se em precedentes; d) frases mencionadas no grupo que marcarão o seu comportamento; e) tomadas de consciência que se tornam em normas. As normas serão mais fortes quando conseguirem assegurar o sucesso ou insucesso do grupo podendo condicionar a produtividade do grupo. Se o grupo sente o apoio da gestão de topo aumentará a produtividade, se não, diminuirá a sua produtividade.

1.8.9. Grupos e organização por projetos

O estímulo e o ambiente de trabalho afetam a performance e o comportamento grupo. Neste particular considera-se a pessoa, o meio ou situação e as tarefas do grupo.

A constituição de pequenos grupos de trabalho com cerca de 10 ou menos membros, designados «task force» tem sido a opção estratégica de muitas organizações para a condução de projetos. Os grupos «task force», que têm um tempo de duração não superior a 4 meses,

recebem instruções da gestão de topo e cada um dos membros sabe em que fase se encontra o projeto e baseiam-se nos resultados a obter (Bilhim,2005: 393-394).

Síntese

A teoria do comportamento organizacional proporciona-nos uma fonte teórica para o enquadramento da análise deste trabalho nas perspectivas da motivação, liderança, comunicação e grupos.

Procuramos com a teorias da motivação clássicas e contemporâneas perceber porque é que é tão importante considerar a motivação para compreendermos o comportamento do indivíduo na organização. Assim para além da teoria da pirâmide das necessidades de Maslow, destacamos a teoria de McGregor, a teoria de Herzberg, a teoria de Clayton Alderfer, a teoria de McClelland, a teoria das expectativas, a teoria da fixação dos objetivos, das características das tarefas e os comportamentos decorrentes da motivação. Depois, abordamos a liderança nas suas vertentes teóricas e tentamos perceber como é que esta dimensão influencia o indivíduo, como é que condiciona a organização do trabalho e como motiva os trabalhadores.

A comunicação não poderia deixar de ser considerado neste trabalho na medida em que pelas formas e pelos tipos que assume, pode transformar-se numa ferramenta de gestão nas organizações modernas. As perspectivas e abordagens teóricas fizeram-nos apercebermo-nos disso.

Finalmente os grupos dão-nos uma outra dimensão do indivíduo na organização. Vimos entre outras questões a importância do tamanho dos grupos, a coesão e as normas grupais e os estudos que nos relevaram a sua importância na motivação.

Vamos tentar perceber nos próximos capítulos como e porque é que a dimensão espiritual deve estar incluída nas teorias da organização, pela importância que assume, ou não, na determinação do comportamento do indivíduo.

Capítulo 2 – O lugar da religião na educação para a cidadania

Neste capítulo abordaremos a questão de como os valores cívicos e religiosos são importantes na educação para a cidadania. Primeiro vamos perceber o conceito de cidadania e a sua evolução. Analisaremos um modelo teórico de educação para a cidadania e, finalmente, veremos o papel da religião como motora da educação para a cidadania.

2.1. O Conceito de Cidadania – uma aproximação

A primeira aproximação ao conceito de cidadania que podemos desde já avançar é a de que não é algo estático, é dinâmico, é evolutivo e o seu conteúdo e extensão depende do tempo e local em que nos encontramos (Correia, 2007:57). Assim, se traduzirmos cidadania como a participação dos indivíduos numa determinada comunidade⁴, isto significa que cada comunidade dará origem a uma forma diferente de cidadania, o que significa que a cidadania reflete não só a forma de governo instituída em cada sociedade⁵ mas também a forma específica de relacionamento social dos indivíduos que a compõem. (Correia, 2007:33). Estas considerações iniciais são importantes pois, o entendimento do conceito não pode ser dissociado do seu contexto social e político. Daí a necessidade de iniciarmos o enquadramento histórico do conceito de cidadania, fazendo um percurso da sua evolução desde a antiguidade clássica até à conceção atual de cidadania pós-moderna, com os contributos teóricos de vários pensadores.

2.1.1. A evolução do conceito de cidadania

Da antiguidade Clássica à época moderna

2.1.1.1 Grécia Antiga

A origem do conceito remonta à Grécia antiga destacando-se dois pensadores fundamentais: Aristóteles, considerado como o primeiro verdadeiro teórico da cidadania e Platão que realça a importância da pertença à comunidade como uma condição prévia no exercício da cidadania (Correia, 2007:34).

4 Utilizamos a definição comunidade de acordo com o sentido de Ander-Egg citado por Carmo «La comunidad es una agrupación organizada de pessoas que se perciben como unidad social, cuyos elementos participan de algun rasgo, interés, elemento, objetivo o función común, com consciencia de pertenencia, situados en una determinada área geográfica en la qual la pluralidad de personas interaciona más intensamente entre si qui en outro contexto» (Carmo, 1999:73)

5 A expressão sociedade é utilizada de acordo com a noção de Correia «qualquer grupo de indivíduos que ocupa um mesmo território e que possui leis e instituições comuns» (Correia, 2007:33).

Aristóteles apenas considera como cidadãos os indivíduos que exercem ou gozam da magistratura significando com isto qualquer tipo de participação. Estão excluídos deste estatuto todos os que não possuem razão e liberdade ou seja as crianças, os escravos e as mulheres. (Correia, 2007: 35). Para Aristóteles ser cidadão era ter um estatuto privilegiado porque quem detinha este estatuto podia comandar os destinos da comunidade.

Platão considerava difícil que um indivíduo suprisse por si só todas as suas necessidades, daí a importância da comunidade e mais concretamente a cidade que em latim traduz-se por Civitas. A expressão dará origem ao conceito de cidadania querendo dizer a qualidade daquele que pertence à cidade e que, não podendo viver isolado, tem um conjunto de deveres e obrigações na comunidade a que pertence.

2.1.1.2 Roma e Idade Média

A cidadania, na época romana, é perspectivada mais como um instrumento de controlo social, de pacificação, de aceitação das instituições romanas, visando evitar o descontentamento social e mantendo as populações sob o jugo do império romano. Eram considerados cidadãos todos os que simplesmente aceitassem as instituições romanas perdendo-se o sentido da participação da cidade grega.

Na Idade Média a cidadania perde força devido ao poder da Igreja e à desvalorização da vida terrena, deixando o bem de estar associado à utilidade social e ao homem cidadão. (Correia, 2007: 36)

2.1.1.3. A cidadania moderna

A grande mais-valia dos teóricos modernos para o conceito de cidadania resume-se à importância atribuída aos direitos individuais, em detrimento dos deveres e obrigações associados à comunidade (ideia tão cara aos clássicos), bem como a noção de igualdade de todos os cidadãos, perdendo-se a noção de participação.

São vários os contributos:

- **Maquiavel** (séc. XV) - antecipa, com as reflexões sobre a cidade e as organizações políticas o conceito de cidadania moderna com uma tónica acentuada na defesa dos interesses individuais

- **Jean Bodin e Thomas Hobbes** (séc. XVI) – formalizam a ideia do contrato social, significando que a ligação dos indivíduos à sociedade baseia-se nas trocas cívicas: ou seja a proteção da lei e do controlo civil como recompensa pela obediência. Como tal Hobbes considera que sendo todos os indivíduos naturalmente iguais, a desigualdade foi introduzida pela lei civil (Correia,2007:37)
- **Locke** (séc. XVII) – não valoriza a ideia de contrato entre governo e governados, salientando a importância da confiança como elo de ligação dos indivíduos à comunidade. Também na ideia deste teórico está presente o conceito de igualdade, bem como separação entre a Igreja e o Estado, o que obriga à valorização da proteção e dos direitos dos cidadãos por parte do Estado.
- **A Revolução Americana (1776) e a Revolução Francesa (1789)**

Com a Revolução Americana são introduzidos, na Declaração da Independência em 1776, os conceitos de liberdade, de igualdade, de participação cívica, bem como os direitos e liberdades dos cidadãos mas do ponto de vista dos direitos individuais. A Revolução Francesa traz-nos o conceito moderno de cidadania porque pela primeira vez se fala do Estado⁶ e da Nação⁷. Inspirados por Rousseau (séc. XVIII), os revolucionários advogam a soberania popular, as virtudes cívicas dos cidadãos, a participação, a igualdade, os direitos humanos que viriam a ser consignados na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão em 1789. E aspiram a uma ideia de cidadania mais coletivista (Correia,2007:40) que entretanto se perdeu. A revolução francesa foi alvo de muitas críticas pelas limitações que a sua proposta de cidadania trazia, críticas que fundamentaram a construção do conceito de cidadania pós-moderna.⁸

- **T.S. Marshall** (séc. XIX) – o grande contributo deste teórico (que introduziu o conceito de cidadania política), foi o de identificar a contradição entre a cidadania, entendida como estatuto que atribuiu direitos e deveres iguais aos indivíduos e o

6 Faulks é citado por Correia (2007:39) para definir Estado «um conjunto de instituições governamentais firmemente ligadas, preocupadas com a administração de uma população geograficamente determinada, cuja autoridade é reconhecida por outros estados através da Lei Internacional» (Faulks, 1999:2)

7 Kymlicka é citado por Correia (Correia:39) para definir Nação «significa uma comunidade histórica, mais ou menos completa institucionalmente ocupando um determinado território ou terra natal, Partilhando uma cultura e língua distintas. A nação, neste sentido sociológico, está intimamente relacionada com a ideia de povo ou cultura» (Kymlicka,1995:11)

8 Para saber mais detalhe ver Correia (2007:40,41)

sistema capitalista que origina desigualdades sociais (Correia,2007:42). Por outro lado propõe três estádios de evolução do conceito de cidadania, a saber: civil (onde podemos encontrar os fundamentos da liberdade individual), político (com referência aos direitos políticos tais como o voto e a participação política) e social (os direitos sociais, que asseguram a subsistência e a segurança). A cidadania social seria a última etapa.

2.1.2. Contributos: para uma construção da cidadania pós-moderna

São vários os contributos de autores para a construção de um novo conceito de cidadania, a saber:

- **Oommen** – o grande contributo de Oommen foi a proposta de separação dos conceitos de nação e cidadania. Desta forma e indo contra os ideais da Revolução Francesa sugere que não se deve confundir Estado e Nação. Ao confundir-se Estado e Nação, confunde-se cidadania com nacionalidade (Correia, 2007:45) e tal é fatal para os países culturalmente heterogéneos. Considera importante a base igualitária da cidadania mas o conceito de cidadania deverá pressupor um distanciamento da nação de forma a salvaguardar as diferenças culturais. Propõe então a atribuição do **estatuto de cidadão pela residência** possibilitando-se assim a realização da igualdade, dimensão cara da cidadania moderna. (Correia, 2007:46).
- **Iris Young** – deu um contributo precioso avançando com o conceito de cidadania diferenciada sendo um conceito mais extensivo do que o conceito de cidadania moderna. Assim propõe uma **cidadania baseada em direitos de grupos** -leia-se minorias- como forma de assegurar uma sociedade mais justa.
- **Kymlicka** – propôs-nos o conceito de cidadania multicultural, isto é, uma **cidadania que reconheça a importância da cultura** na definição da identidade do indivíduo (Correia,2007:48). O que este autor nos diz é que para além dos direitos universais deverão existir, para os grupos minoritários, direitos específicos que têm a ver com a sua expressão cultural, espaço onde podem fazer escolhas enquanto membros. Alerta para o facto de que a defesa dos direitos individuais iguais para todos, pode não ser compatível com as limitações impostas à liberdade dos indivíduos dentro dos limites das fronteiras dos Estados. Afirma que a igualdade defendida pelos liberais, quer

simplesmente dizer que todos os cidadãos são iguais e não que todos os indivíduos são iguais.

- **Heater** – a sua proposta vai no sentido de defender a cidadania cosmopolita ou melhor dito **cidadania múltipla** considerando as diversas identidades dos sujeitos e os **diversos contextos** em que se movem. Deste modo os cidadãos cosmopolitas teriam obrigações e responsabilidades para com os seus compatriotas mas também **para com todos os cidadãos do mundo**. Aqui referimos a globalização e o seu efeito direto neste conceito: cada vez mais os problemas que se enfrentam têm uma origem externa ao Estado em que se reside, daí sugerir-se, com este conceito de cidadania múltipla, uma participação política local, regional, estatal, federal e mundial do indivíduo. Vemos então surgirem estruturas tais como a União Europeia, as Nações Unidas, a Amnistia Internacional e outras Organizações Não-Governamentais que fazem jus a este conceito. Heater propõe-nos **uma educação para competências que permitam aos indivíduos serem cidadãos do mundo**.
- **Faulks** – apresenta-nos cinco princípios para uma cidadania pós-moderna, defendendo que esta **deve ultrapassar** as suas limitações e tendo como **pressuposto a democracia uma vez que a cidadania obriga a uma “ética de participação”** só possível em democracia (Correia, 2007: 53):
 - a) **Separação da cidadania do Estado e da Nação** – Faulks propõe, para o exercício da cidadania pós-moderna, o **distanciamento progressivo da cidadania, do Estado e da Nação**, pois não é possível alcançar a igualdade enquanto persistir esta ligação. Para Faulks **a cidadania deveria ter em conta as identidades que se formam nos grupos** aos quais o indivíduo pertence. Deste modo não se deveria valorizar somente a nacionalidade (que é concedida ao cidadão pelo Estado e que através deste são-lhe atribuídos direitos e obrigações) enquanto identidade exclusiva, **mas todas as outras identidades** (que produzem os mesmos efeitos), **que promovem a cooperação social, a saber: a religião, a classe, o género, a proteção do ambiente, bem como todos os contextos geradores de obrigações, tais como as cidades, regiões, uniões, profissões e clubes**. Faulks apoia a proposta de Habermas que sugere que a cidadania deveria assentar no patriotismo constitucional, livre de fronteiras restritivas como o Estado e a Nação, assente num compromisso político entre os indivíduos e as instituições de governo e não numa

falsa identidade cultural (Correia, 2007:55). Subscreeve a proposta de cidadania com base na residência por ser o princípio orientador do patriotismo constitucional.

- b) **O desenvolvimento dos deveres e das obrigações dos cidadãos** – A cidadania pós-moderna será valorizada se for mais ativa do que passiva. A proposta vai no sentido de um equilíbrio entre direitos e responsabilidades ou seja o desenvolvimento dos deveres/obrigações e da participação política. Em relação a este aspeto e dado que a comunidade não é estática mas sim dinâmica é necessário uma adaptação à mudança, no que concerne à manutenção do equilíbrio entre direitos e deveres, sendo a participação política necessária à redefinição desses direitos e deveres. (Correia,2007:57). Advoga reformas políticas que conduzam e possibilitem a participação dos cidadãos pois o exercício da cidadania fortalece a relação entre direitos e obrigações sendo, as duas, faces da mesma moeda. Considera que **os indivíduos por serem criaturas sociais e inerentemente interdependentes**, valorizam e dão primazia às relações sociais e por conseguinte, **os direitos políticos devem ser entendidos como um enquadramento social dos sujeitos na comunidade política onde estão inseridos e não como meio de realização dos direitos individuais** (Correia,2007:57). **É esta situação que permite construir a solidariedade entre os indivíduos e fortalecer os laços da comunidade.**
- c) **O desenvolvimento dos direitos sociais** – Este pressuposto baseia-se na convicção de que a satisfação das necessidades básicas por via do desenvolvimento dos direitos sociais é condição de participação política na comunidade e consequentemente do exercício da cidadania. Faulks salienta a importância da separação dos direitos sociais do emprego e do mercado (nomeadamente a obrigatoriedade do serviço comunitário como é defendido por alguns). Para uma maior participação e realização da cidadania defende um rendimento garantido para todos os cidadãos.
- d) **A cidadania íntima** – A cidadania íntima refere-se às relações interpessoais abrangendo a esfera privada e a esfera pública. A proposta vai no sentido de que com a cidadania pós-moderna não haja uma linha divisória entre a nossa identidade como humanos e como cidadãos.

- e) **A cidadania múltipla** – É perspectivado no âmbito do contexto global em que vivemos. Apesar de estar integrado num contexto político, isto é um Estado, a forma ideal de relacionamento do indivíduo com a comunidade política global é através da cidadania múltipla. Esta expansão da cidadania desvincula o indivíduo das identidades culturais limitativas como a nacionalidade. Com esta proposta de cidadania pós-moderna o indivíduo habituar-se-á ao exercício de direitos e responsabilidades em numerosos contextos e comunidades políticas (Correia, 2007:62).

2.2. A educação para a cidadania

A análise do conceito de cidadania e da sua evolução histórica obriga-nos a debruçar sobre a sua **importância na formação e na intervenção social sob várias dimensões**. Como é que formamos para a cidadania? **De que forma a educação para a cidadania interfere no comportamento do indivíduo? Será que a educação para atitudes e comportamentos religiosos influencia a forma de estar nas organizações?** A estas e outras perguntas tentaremos dar resposta neste e nos próximos capítulos.

A educação desempenha um papel fundamental na socialização dos indivíduos e na sua formação como interventores sociais. Os diversos contextos nos quais o indivíduo se movimenta e que são promotores da socialização, impelindo o indivíduo a uma participação «ética»⁹ tais como a família, a escola o meio profissional, dão um grande contributo para sedimentar o que Correia designa por capital social¹⁰

É pela educação que se consolida o capital social, que se estimula a participação cívica facilitadora da cidadania. No entanto **a família, um dos alicerces da sociedade e promotoras da educação para a cidadania**, tem sofrido muitas alterações fruto das mudanças aceleradas próprias do processo de globalização. Assistimos aquilo que Fukuyama designa por **a grande rutura** (Fukuyama, 2000) que, no entender de Carmo, decorre da sobrevalorização da liberdade em detrimento da igualdade e da fraternidade provocando, nas sociedades, um **déficit de cidadania** (Carmo, 2010:5). É na família que

9 O termo **ética** é entendido no sentido adotado por Catarina Nunes e que significa «reflexão sobre os valores que devem nortear os comportamentos das pessoas (Nunes, 2005:189).»

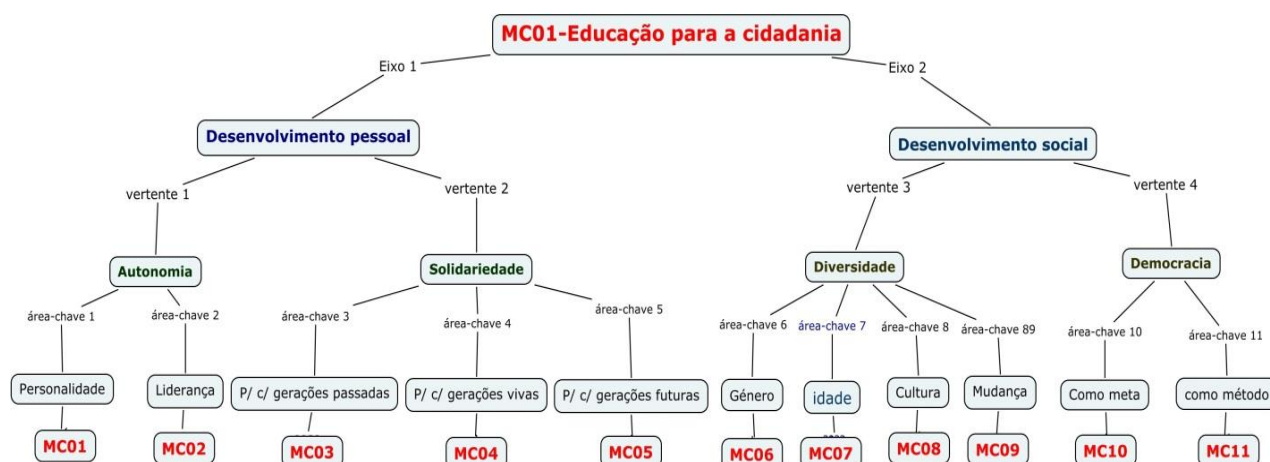
10 Definido por Correia como «um conjunto de elementos constituintes de uma sociedade...que aumentam a sua eficácia, por facilitarem a ação conjunta dos indivíduos na realização de objetivos comuns. Estes elementos assumem a forma de normas...e de valores como a tolerância e a solidariedade» (Correia, 2007:66)

se inicia “ um complexo processo de socialização política» que é «um conjunto de experiências que, no decurso do processo de formação da identidade social do indivíduo, contribuem para lhe formar atitudes face ao Poder» (Carmo, 1997:321). Podemos afirmar que o primeiro laboratório do exercício de liderança, acontece na família. A dinâmica interna familiar é uma dinâmica de poder e como tal é por ela que se inicia a formação cívica, entendida como interiorização dos primeiros valores e normas cívicas (Correia, 2007: 111).

Neste contexto de anomia é que surge a urgência de uma educação para a cidadania.

2.2.1 Um modelo teórico

Figura 2.1 Educação para a cidadania



Fonte: Carmo, 2012

Para melhor analisarmos e compreendermos esta questão, utilizaremos o modelo concetual de Hermano Carmo «Educação para a cidadania» que para a sua prossecução exige como característica básica o sistema político democrático (único sistema político, tal como acima referido, no qual a cidadania possibilita uma ética de participação). Refira-se também que, as linhas concetuais deste modelo encontram-se claramente com os princípios da Doutrina Social da Igreja e com os Comportamentos de Cidadania Organizacional que veremos mais adiante.

A proposta de Carmo vai no sentido de valorizar o desenvolvimento de competências promotoras de um equilíbrio entre direitos e deveres. Propõe-nos então dois eixos, quatro áreas estratégicas e dez áreas-chave.

2.2.2. Dois Eixos da Educação Para a Cidadania

O autor contempla dois eixos, a saber: um de desenvolvimento pessoal e outro de desenvolvimento cultural, social e político.

A educação para a cidadania pressupõe, segundo Carmo, que para se ser cidadão é necessário cada um **desenvolver-se como Pessoa**, é necessário que cada um desenvolva o seu potencial como ser humano. Mas o desenvolvimento do potencial individual é inseparável da comunidade onde o indivíduo está inserido, tem que ser colocado ao serviço do coletivo e daí a importância do **desenvolvimento cultural, social e político** (Carmo, 2010:7).

2.2.3. Quatro vertentes estratégicas

O desenvolvimento pessoal engloba a **educação para a autonomia** e para a **solidariedade**. Para que um indivíduo se desenvolva como pessoa tem que aprender a ser autónomo, tem que ser sujeito de um processo educativo que estimule a construção de uma personalidade. (Carmo, Ferreira, 2008:58). Aprender a ser solidário faz parte da sua inserção num contexto social, onde ganha competências de solidariedade.

O desenvolvimento social abrange a **educação para a diversidade** e a **educação para a democracia**. Aprender a lidar com a diversidade é uma das características basilares e estruturantes das sociedades contemporâneas. A aprendizagem da democracia, é fundamental por ser o melhor sistema de vida em comum que actualmente se conhece (Carmo, Ferreira, 2008:59)

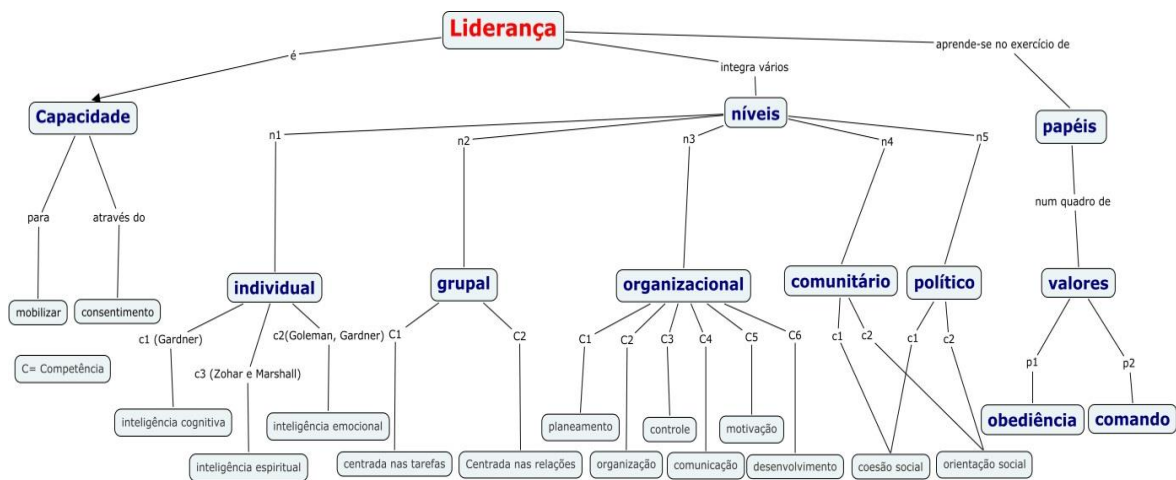
2.2.4. Dez áreas-chave

As quatro áreas estratégicas acima mencionadas operacionalizam-se em dez áreas-chave:

A **educação para a autonomia** deverá ter em conta o desenvolvimento da personalidade como motor do desenvolvimento do potencial individual, «uma vez que ninguém pode ser autónomo sem pôr todos os seus talentos a render» (Carmo, 2010:8). Os indivíduos deverão ser motivados a desenvolver as suas capacidades emotivas, cognitivas e éticas.

A **educação para a liderança** (ver figura 2.2) é uma das áreas essenciais da aprendizagem para a autonomia. É importante para o indivíduo perceber que tem que assumir responsabilidades, que tem ser dono da sua vida, que tem aprender a liderar e a ser liderado nos vários contextos sociais em que está inserido.

Figura. 2.2 Educação para a liderança



Fonte: Carmo, 2012

A **educação para a solidariedade**, fruto da interdependência, está diretamente relacionada com a época em que vivemos. O mundo globalizado obriga a que se faça uma aprendizagem da solidariedade, que de acordo com a proposta de Carmo é perspectivada em três aspetos: a) solidariedade para com as **gerações passadas**, de que o respeito pelo **património** é expressão evidente; b) a solidariedade para com as **gerações vivas** – aos vários níveis de complexidade (familiar, organizacional, comunitário, nacional e internacional); c) a solidariedade para com as **gerações futuras**, particularmente visível na área o **ambiente**, pelos seus efeitos na sustentabilidade (Carmo, 2010:9).

A terceira vertente, a da **educação para diversidade**, integra a aposta educativa em três áreas-chave: a educação para a adaptação de cada indivíduo à heterocronia da **mudança**, ensinando-o a controlá-la; a educação para uma sociedade cada vez mais **heterogénea em termos culturais** e para um mundo em que os dois **géneros e os vários grupos etários em presença** sejam efectivamente complementares num quadro de paridade (Carmo, 2010:9)

A última área-chave aponta para a aprendizagem da **democracia**, não só como um quadro normativo desejável (uma **meta** a alcançar) mas também como um poderoso instrumento de intervenção (um **método**) para alcançar tal objectivo (Carmo, 2010:9).

O modelo teórico de Hermano Carmo abre-nos perspectivas, se quisermos, rotas possíveis de aprofundamento da educação para a cidadania. Sendo certo que é pela educação que se consolida o capital social, que se estimula a participação cívica facilitadora da cidadania falta-nos ver de que forma as religiões se posicionam face à «ética da participação» (Correia, 2007:53), que papel desempenham enquanto moldadoras da intervenção individual?

2.3 O lugar da religião

2.3.1 O renascimento do fenómeno espiritual

Carmo cita Naibitt e Aburdene que nos transmitem a ideia do regresso da dimensão espiritual «No alvorecer do terceiro milénio há sinais inequívocos de um redespertar religioso mundial em inúmeras frentes» (Carmo, A.2011:145). Vamos iniciar este capítulo tentando justamente perceber as razões do renascimento religioso.

É uma constatação que a maior parte dos seres humanos professa uma religião, que as sociedades as adotam e que as religiões são mais ou menos influenciadas pelas culturas dessas sociedades (Carmo A.,2001:27). A evolução da ciência e a sua sedimentação, na explicação sobre as grandes questões existenciais que preocupam o Homem, tenderia a afastar o indivíduo da religião. Contudo, o que se verificou foi um regresso à espiritualidade, como nos afirma António Carmo citando Pasteur «um pouco de ciência afasta de Deus, mas muita aproxima» (Carmo A.,2001:27). Há uma procura profunda de respostas, por parte do indivíduo, à sua sede de transcendência (Carmo, A.2001:28).

Sublinho esta ideia socorrendo-me de Zohar e Marshall que a traduzem bem «...a crise central dos nossos tempos é a necessidade de um sentido maior.» (Zohar, Marshall, 2004:20). A espiritualidade é esta busca de um sentido maior da existência; a maneira como vivemos a espiritualidade, nos seus ritos, nas suas formas é expressa através da religião. ¹¹

¹¹ Adotaremos a expressão **Religião** no sentido atribuído por António Carmo para significar «um sistema estruturado de crenças destinado a explicar o significado da vida e da morte do Homem, numa perspectiva que o transcende – a do sagrado – mas para a qual é chamado a contribuir dinamicamente, numa caminhada (ou via),

É aqui que entra a definição do HOMO RELIGIOUS. Vamos socorrer-nos da definição de Mircea Eliade citado por António Carmo: «O *homo religious* é um homem que transmite uma mensagem: esta mensagem vem da história mas transcende a história (...) O *homo religious* vive uma experiência religiosa. Ele encontra-se numa série de situações existenciais que o colocam em contato com o mundo transcendente. Através das diversas situações por ele assumidas, penetramos no seu universo espiritual. Essas situações deixam traços. Em definitivo, a história das religiões é a história do *homo religious* mergulhado na realidade existencial das suas crenças, das suas experiências e do seu comportamento. Esse homem crê na origem sagrada da vida e no sentido da existência humana como participação numa Realidade que ultrapassa esta existência. Assim, o *homo religious* é o homem que “toma conhecimento do sagrado, porque este se manifesta, se mostra como qualquer coisa completamente diferente do profano”» (Carmo, A. 2001:27).

2.3.1.1. O sagrado e o profano

É importante, esclarecermos as ideias acima veiculadas de sagrado e de profano, para compreendermos o lugar da religião na educação para a cidadania.

Apesar de não existir uma definição universal e precisa, avançaremos que o sagrado (ou Santo) na lógica de Rudolf Otto, é «uma realidade misteriosa que não pertence ao nosso mundo material, profano, sendo por isso de uma “ordem diferente” (cit in Patrício,1993:168) mas que todavia se manifesta na ordem “natural” profana, de muitas maneiras» (Carmo, A.2001:33). O profano, nesta perspetiva, é a oposição do sagrado. Percebemos então que o sagrado é a essência de todas as crenças e manifesta-se nas diversas dimensões das realidades humanas: um dos exemplos flagrantes desta manifestação é a Declaração Universal dos Direitos do Homem publicada em 1948, pela ONU, cuja base assenta num conjunto de valores cristãos, sedimentados no Ocidente ao longo de 2000 anos, como sejam a tolerância, a igualdade (Carmo, A.2001:34). Podemos então afirmar que esta manifestação do sagrado no profano e indo ao encontro da ideia de Pintasilgo, é a confirmação da ideia do teólogo alemão Carl Schmitt¹² que enunciou que os conceitos políticos modernos nasceram como *conceitos religiosos secularizados* (Pintasilgo, 1985:13). Já Durkheim referia que, uma das funções

através de gestos, ritos, atitudes, preces e comportamentos, de que decorrem uma liturgia e éticas próprias.» (Carmo A.,2001:46).

¹² Carl Schmitt na obra «Teologia Política» propôs a ideia de que “todos os conceitos significativos da doutrina do Estado moderno são conceitos teológicos secularizados”, cit pág. 43

essenciais da religião era conferir estabilidade à sociedade, querendo com isto dizer que a secularização era um fenômeno que se traduzia na transferência do contexto religioso para o científico de todas as ideias fundamentais sobre o Universo, a Sociedade e o Homem (Carmo A.,2001:30).

Já referimos, neste texto, que a sociedade globalizada, está marcada pela anomia, pelo esvaziamento moral, pela ausência e a crise de valores, pela cultura do facilitismo, dos comodismos, por aquilo que Pintasilgo denomina «o enquadramento global aparentemente perfeito em que tudo está respondido, em que todas as necessidades podem ter uma satisfação mínima e razoável mas não satisfaz algo de muito profundo» (Pintasilgo,1985:26). O discurso do material, do ter, esvaziou o sentido da existência de muitas pessoas. E é neste contexto que dever-se-á entender o redespertar das religiões como modos diferentes para dar sentido ao Mundo e à Vida, expressão da diversidade geral que se observa. (Carmo, 2011:145).

2.3.1.2. Via ou caminho – uma concepção dinâmica

A noção de via ou caminho é fulcral para o entendimento do papel da religião na educação para a cidadania. A religião desenvolve-se vivendo-a, a via ou caminho faz-se caminhando ou seja a relação com a(s) divindade (s) é dinâmica, implica pôr-se a caminho, sempre renovado.(Carmo, A.,2001:41). O contato com o sagrado obriga o indivíduo a pôr-se a caminho.

Esta ideia é transversal a todas as religiões que, perante as suas concepções e posições face ao sagrado, terão comportamentos distintos. Terão, se quisermos, formas diferentes de encarar a intervenção na sociedade, a participação e vivência enquanto cidadãos. É comum, encontramos pessoas, que não pertencem a nenhum credo religioso, que procuram um sentido maior para a sua existência. Ao analisar as principais crenças e práticas observa-se que há um padrão de princípios, que são ensinados e que, uma vez seguidos, conduzem à dimensão espiritual, pois geram o bem-estar do homem e conduzem a um estado de espírito elevado na vida.

Já aqui referimos que as religiões são, por conseguinte, autênticas /verdadeiras fontes de educação para a cidadania na medida em que se fundamentam neste conjunto de princípios doutrinários indutoras de ação, de um compromisso de participação social dos indivíduos.

Esses princípios universais e atemporais são, entre outros: a integridade, a gratidão, a humildade, o respeito, a diligência, o perdão, a honestidade a solidariedade. Segundo Carmo, são princípios comuns à diversidade geral que se observa (Carmo,2011:146) e estão no centro do conhecimento e do sentimento humanos. Vamos, através do princípio da solidariedade, fruto da interdependência universal, analisar as várias religiões, tentando perceber qual a sua postura face à educação para a cidadania.

2.3.2. Relação entre a pertença confessional e o compromisso social

Tal como António Carmo, a nossa abordagem incidirá sobre as religiões de maior expressão, pelo seu número ou pela importância de que se revestem na cultura dos povos. (Carmo, A. 2001: 17). Por outro lado compreender esta relação em todas as religiões é muito difícil, porque dever-se-ia penetrar no âmago das tradições religiosas bem como nos aspectos culturais que lhe estão associados (Carmo, A. 2001:19). Por este motivo e pela importância de que se reveste no pensamento social contemporâneo (Carmo,2011:146) dedicaremos uma maior atenção ao Cristianismo, nomeadamente à fé católica e à sua Doutrina Social da Igreja, por ser a matriz cultural de Portugal.

2.3.2.1 Judaísmo –. Sob o lema «Amarás o teu próximo como a ti mesmo» a educação, para a religião judaica, pauta-se pela preocupação em lutar contra a injustiça, contra a opressão, contra os diversos tipos de idolatria que obscurecem a presença de Deus. Os judeus dão uma extraordinária importância à solidariedade, que está presente em vários dos textos sagrados (Carmo, 2011:146). Em termos de compromisso social, os judeus valorizam o trabalho que é visto como uma forma de cumprir a vontade de Deus.

2.3.2.2 Islamismo – Os muçulmanos promovem o princípio da solidariedade, um dos pilares da sua doutrina, através da esmola: a zakat. A doutrina muçulmana promove a educação, enquanto mobilizadora de intervenção, educando cada crente para a obrigação de contribuir. As comunidades organizam-se para ajudar às necessidades sociais.

2.3.2.3. Hinduísmo e Budismo - Para os hindus a justiça, entendida como o dever ser, não pode ser somente um conjunto de prescrições, tem de ser aplicado na prática. A educação tem subjacente esta ideia de coerência, inerente ao princípio, da solidariedade. No budismo encontramos vários conceitos ligados à solidariedade, que é considerado um ato de

inteligência, tais como o amor a misericórdia e a compaixão. A educação baseia-se no respeito pelo outro e tem subjacente a ideia da interdependência universal.

2.3.2.4. Confucionismo e o Taoísmo – Os confucionistas valorizam a educação para a solidariedade que deve ser bem cuidada, porque é fundamental para o desenvolvimento. A educação faz-se pelo respeito à ligação filial e aos governantes. O taoísmo considera a solidariedade como algo de natural e indispensável ao desenvolvimento pessoal, sendo a sua doutrina muito semelhante ao budismo.

2.3.2.5. Cristianismo – O cristianismo tem por base o princípio da solidariedade, presente em toda a mensagem e prática de Jesus Cristo e que pode resumir-se na convicção de que os homens são todos irmãos, todos filhos do mesmo Pai (Carmo,2011:146). A educação dos crentes cristãos não descarta este princípio.

Para o crente católico a solidariedade constitui um dos pontos basilares da Doutrina Social da Igreja. Dedicar-lhe-emos mais atenção seguidamente.

A expressão *Doutrina Social da Igreja*¹³ (DSI) designa o conjunto de escritos e mensagens – cartas, encíclicas, exortações, pronunciamentos, declarações – que compõem o pensamento do magistério católico a respeito da chamada “questão social” (Gonçalves, Pe. Alfredo, s.d.)

A publicação da Encíclica *Rerum Novarum* em 1891, marcou o início da criação da doutrina social da igreja. Esta encíclica debruçou-se sobre as pessoas, os sistemas e as estruturas que são os três pilares da promoção da justiça e da paz e que integram a missão da igreja. Mas foi o Concílio Vaticano II e a respectiva Constituição sobre a Igreja no Mundo Atual que contribuíram para um «significativo passo para a reflexão sobre o papel da Igreja no mundo contemporâneo e, em particular, para uma prática atualizada no domínio da intervenção social» (Carmo,2011:147:). A partir do Concílio Vaticano II todos os papas contribuíram para o aprofundamento e atualização da Doutrina Social da Igreja, sendo o Papa Bento XVI o último a publicar com a encíclica «Caridade e Verdade» em 2009.

¹³ Utilizaremos a expressão igreja para designar reunião de pessoas, sem estar necessariamente associado a uma edificação ou a uma doutrina específica. Etimologicamente a palavra grega *ekklesia* é composta de dois radicais gregos: *ek* que significa *para fora* e *klesia* que significa *chamados*.

No texto bíblico, no "Novo Testamento", a palavra Igreja aparece por diversas vezes, sendo utilizada como referência a um agrupamento de cristãos e não a edificações ou templos, nem mesmo a toda comunidade cristã em alguns momentos.

Os textos da DSI são um convite à ação. A finalidade da doutrina social da Igreja é "levar os homens a corresponderem, com o auxílio também da reflexão racional e das ciências humanas, à sua vocação de construtores responsáveis da sociedade terrena" (João Paulo II, A Solicitude Social da Igreja, 1981:38.).

Vejamos então, para além da solidariedade, quais são os outros princípios da DSI norteadores e basilares do comportamento do crente católico enquanto cidadão e motor de ação:

- **Personalismo** - O homem é um fenómeno que não se repete. É incloneável, insubstituível. O fim último de toda a vida social é a sobrevivência, a dignidade e o aperfeiçoamento da pessoa humana. A promoção integral do homem, a liberdade de expressão e de religião, a defesa incondicional da vida, o combate a todo tipo de preconceito, discriminação e racismo são os vetores do personalismo. O ser humano é autor, centro e fim do desenvolvimento económico. A dignidade da pessoa humana deve ser o objetivo último da produção de bens, da organização política e das expressões culturais.
- **Bem Comum** - Entende-se por bem comum «o conjunto das condições sociais que permitem, tanto aos grupos como a cada um dos seus membros, atingir a sua perfeição do modo mais completo e adequado» (in Catecismo da Igreja Católica, n.1906). O bem comum é da responsabilidade de todos. "A participação é o empenhamento voluntário e generoso da pessoa nas permutas sociais. É necessário que todos tomem parte, cada qual segundo o lugar que ocupa e o papel que desempenha, na promoção do bem comum. Este é um dever inerente à dignidade da pessoa humana." (Catecismo da Igreja Católica n. 1913). Mais, o bem comum é a razão de ser da autoridade política e para assegurá-lo, o governo de cada País tem a tarefa específica de harmonizar com justiça os diversos interesses setoriais. O significado do bem comum vai além do simples bem-estar económico e tem presente a transcendência do ser humano.
- **Solidariedade** – Referimos atrás que a solidariedade é fruto da interdependência universal, da globalização. A solidariedade é a virtude que corresponde ao reconhecimento da interdependência, à consciência da responsabilidade social e ao empenhamento pelo bem comum. "A prática da solidariedade no interior de cada sociedade é válida quando os seus membros se reconhecem uns aos outros como pessoas. Aqueles que dispõem de uma maior parte de bens e de serviços comuns, hão-

de sentir-se responsáveis pelos mais fracos e estar dispostos a compartilhar com eles o que possuem. Por seu lado, os mais fracos, na mesma linha de solidariedade não devem adotar um atitude meramente passiva ou destrutiva do tecido social; mas, embora defendendo os seus direitos legítimos, devem fazer o que lhes compete para o bem de todos. Os grupos intermédios, por sua vez, não deveriam insistir nos seus próprios interesses, mas respeitar os interesses dos outros." (João Paulo II, na encíclica A Solicitude Social da Igreja, 38).

- **Subsidiariedade** - O princípio da subsidiariedade afirma o respeito pela liberdade e valoriza a vitalidade dos corpos sociais intermédios, por exemplo, a família, grupos, associações, entidades culturais, económicas, ONG's, e outras que são formadas espontaneamente no seio da sociedade. Não deve o Estado interferir no corpo social e na sociedade civil além do necessário. Por outro lado deve o Estado exercer atividade supletiva quando o corpo social, por si, não consegue ou não tem os meios de promover determinada atividade, como também deve o Estado intervir para evitar situações de desequilíbrio e de injustiça social. Inerente a este princípio está o respeito e a promoção efetiva do primado da pessoa humana e da família, a valorização das associações e organizações de nível intermediário existentes na sociedade, o respeito dos direitos humanos e das minorias, descentralização administrativa, o adequado equilíbrio entre o "público" e o "privado" e a correta responsabilização do cidadão como parte integrante ativa da realidade social e política do Estado

Podemos elaborar um pequeno resumo do papel da religião na educação para a cidadania:

- Todas as religiões valorizam a solidariedade como princípio de coesão social
- Todas as religiões reconhecem a importância do indivíduo no desenvolvimento social, isto é, o desenvolvimento social é um processo do indivíduo para a sociedade e não no sentido *top-down* (Carmo, 2011:149), o que evidencia a educação para a cidadania como forma de renovar a sociedade civil e o sistema político
- Todas as religiões afirmam a importância da família, como motora da mudança para uma sociedade onde impere o bem estar-social

Figura 2.3. – Relação entre Doutrina Social da Igreja, Educação para a Cidadania e Outras Religiões

Doutrina Social da Igreja	Educação para a Cidadania	Outras Religiões
Personalismo	Autonomia	Individuo
Bem Comum	Diversidade	Coesão Social
Solidariedade	Solidariedade	Solidariedade
Subsidiariedade	Democracia	Bem estar social

Síntese

O segundo capítulo dedicou-se a estudar o lugar da religião na educação para a cidadania. Para esse efeito começamos por analisar o conceito de cidadania e constatamos que não é um conceito estático, é dinâmico; por isso analisamos a sua evolução histórica desde a Antiguidade Clássica, até aos tempos modernos com o conceito de cidadania moderna. Verificamos que nos tempos que correm, de interdependência universal, é imperioso o alargamento do conceito para uma dimensão mais vasta com a proposta dos teóricos da cidadania pós-moderna e que vai ao encontro dos princípios da Doutrina Social da Igreja. Para um melhor entendimento, do que é a educação para a cidadania utilizamos o modelo teórico de Hermano Carmo para percebermos e perspetivarmos melhor a noção. Vimos as várias áreas e dimensões propostas por este modelo e tentamos verificar como é que as religiões aplicam a educação para a cidadania. Antes, constatamos que as sociedades modernas procuram redescobrir a sua dimensão espiritual e analisamos o fenómeno do renascimento religioso. Fizemos um percurso teórico pelas noções de religião, entramos nos conceitos do sagrado e profano para percebermos a secularização e, conseqüentemente, a ligação do homem com o transcendente. Depois, ao constatararmos que a maioria das religiões possui como denominador comum, a solidariedade, analisamos este princípio nas suas doutrinas sociais, como indutoras de uma cidadania mais ativa. Demoramos mais na religião Católica e

na sua Doutrina Social da Igreja pela sua influência no pensamento social contemporâneo e por fazer parte da matriz cultural do país.

Capítulo 3 – A cidadania no comportamento organizacional: um modelo de análise

3.1.A cidadania no comportamento organizacional – à procura de uma definição

A revisão da literatura permite-nos avançar que a expressão **cidadania no comportamento organizacional** terá que reportar-se ao construto¹⁴ que as teorias organizacionais designam por **Comportamentos de Cidadania Organizacional** (Organ,1988, *apud* Esteves, 2008:79).

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) suscitam muita curiosidade por parte dos estudiosos das ciências organizacionais e ao longo do tempo têm sido objeto de investigação chamando a atenção de diversos autores; os artigos científicos multiplicam-se e o conceito de cidadania tem sido activamente estudada em áreas como a gestão, a psicologia, o marketing, os cuidados de saúde, a psicologia militar e a educação (Rego, 2000, *apud* Abreu,2007:16). O interesse por esta temática prende-se com o facto de que estes comportamentos vão para além do formalmente exigido ao homem, enquanto ator social e racional e os investigadores baseiam-se na premissa de que são comportamentos que contribuem para a eficácia organizacional (Rego,2002:51).

Apesar da vasta investigação nesta área, não existe um consenso acerca da definição do conceito ou mesmo da sua conceptualização e operacionalização. Vamos começar por definir o CCO. Depois partimos para a compreensão de CCO, fazendo um breve percurso histórico da sua evolução concetual.

3.1.1. Definição de Comportamentos de Cidadania Organizacional

A literatura sobre a matéria identificou vários sinónimos para Comportamentos de Cidadania Organizacional: comportamentos extra-papel (Esteves,2008:79), desempenho contextual, implicação organizacional (Esteves,2008:60), comprometimento organizacional¹⁵. Trata-se de um construto multidimensional que não gera grande consenso. Apesar disso, vamos adotar a solução que Rego utiliza, que é a definição de Organ para CCO e que se traduz da seguinte forma: “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Rego, 2002:51). É uma definição que continua a inspirar muitos investigadores,

14 Utilizaremos esta expressão ao longo do texto para significar uma construção puramente mental, criada a partir de elementos mais simples para ser parte de uma teoria

15 Vale a pena ler, acerca destes conceitos, a tese de mestrado de Henriques, sobre o “Papel da Confiança na Chefia”, Mestrado em Comportamento Organizacional, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, (2003: 27-37)

apesar da crítica a que tem sido sujeita e que assenta no pressuposto de que os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos extra-papel e a investigação tem revelado que nem sempre é fácil distinguir entre comportamentos de papel e extra-papel.

Rego prefere a definição de desempenho contextual em vez de cidadania organizacional aproximando-se de Organ. Este autor sugere uma reformulação do construto de cidadania organizacional, enquadrando-o no conceito de desempenho contextual: o desempenho contextual engloba as acções dos trabalhadores que não estão directamente relacionadas com o desempenho da função, mas que são importantes porque moldam o contexto organizacional, social e psicológico em que o desempenho das tarefas ¹⁶ prescritas ocorre (Borman e Motowidlo, 1993, *apud* Esteves, 2008:81). Para Organ como para Rego, estas ações conduzem a comportamentos de cidadania organizacional, defendendo ambos que dever-se-á, apesar de tudo, manter-se a designação original de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), uma vez que é de mais fácil compreensão (Henriques, 2003:37).

3.1.2. Principais contributos

Apesar de Bateman e Organ (1983) *apud* Henriques (2003:21) terem sido os primeiros a introduzir o termo “comportamentos de cidadania” na literatura científica, foram Katz e Kahn (1978) que primeiro viram o trabalhador como “cidadão organizacional”. Segundo estes, a legitimidade percebida nas normas organizacionais e no sistema de recompensas, aos quais os trabalhadores estão sujeitos, fá-los-iam pensar nos seus direitos e deveres num estado democrático (Benzecry, 2005:20)

A génese mais longínqua do assunto pode ser encontrada na proposta de Barnard (1938) segundo a qual a condição essencial das organizações é a vontade de cooperar das pessoas que nelas trabalham; e na ideia defendida por Katz (1964) nos termos da qual “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil. (Rego, 2002:51). Katz identificou na organização comportamentos associados a atos de cooperação com os colegas, ações que promovem a proteção do sistema e as sugestões que

¹⁶ Utilizaremos a definição de desempenho de tarefas de Rego (2002:51) citando Borman e Motowidlo, (1997:99) e que significa o grau de eficácia no desenvolvimento das atividades que contribuem direta ou indiretamente para o núcleo técnico de determinada função.

possibilitam a melhoria dos métodos de trabalho e o seu conseqüente funcionamento (Henriques, 2003:20).

3.1.3 Breve percurso histórico – antecedentes do construto

Foram muitos os trabalhos teóricos realizados neste âmbito. A presunção dos primeiros estudos deu lugar à comprovação empírica, e várias pesquisas têm revelado que os grupos/organizações onde os CCO são mais atuantes denotam melhores indicadores de eficácia (Rego, 2002:51). Por outro lado estes trabalhos científicos apontam para a importância do CCO e do capital social nas organizações. Daremos atenção à produção científica, com destaque para os trabalhos e contributos mais importantes, que nos permitirão identificar uma lista extensa de atitudes, características de personalidade, comportamentos de liderança, características organizacionais e do trabalho, passíveis de explicarem os CCO e que nos interessam para a dissertação em questão.

Com Organ (1977), para além da definição, havia uma preocupação em perceber a **relação da satisfação-desempenho** através de novas variáveis associadas ao desempenho (Henriques,2003:20).

Os trabalhos de Organ e Bateman (1983) consideraram os comportamentos que vão para além do formalmente exigido e que contribuem para a eficácia da organização. Tentaram construir um instrumento que medisse os comportamentos não formais apreciados pelas chefias, mas o esforço foi infrutífero. Ao mesmo tempo Organ, Smith e Near (1983) descortinaram dois fatores: o **altruísmo**, visto como um conjunto de comportamentos específicos com o propósito de ajudar pessoas específicas; e a **obediência geral**, definida como um comportamento alinhado face à organização (Henriques, 2003:21).

Graham (1986) introduziu um novo comportamento: a **virtude cívica** querendo transmitir, com este fator comportamental, a cidadania participativa nas organizações. Por outro lado, novos contributos foram dados pelos trabalhos de Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990) que introduziram, na discussão dos comportamentos de cidadania organizacional, as dimensões de **cortesia**, **imparcialidade** e **virtude cívica** a que se acrescentariam os fatores de **cortesia** e **desportivismo** sugeridos por Organ. Prosseguindo os seus estudos Graham (1991)

acrescentou mais três dimensões a **obediência, a lealdade e a participação** (Henriques,2003).

William e Andersen (1991) focaram a atenção, distinguindo o **comportamento dirigido à organização**, que contribui de forma direta para a organização e o **comportamento dirigido ao indivíduo** que contribui de forma indireta para a organização. Veremos mais à frente estas ideias desenvolvidas no Modelo Circumplexo de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Em 1994 Van Dyne, Graham e Dienesch identificaram três tipos de participação a partir dos trabalhos de Graham realizados em 1991: **a participação social, a participação de apoio e a participação funcional** (Henriques,2003:).

Por fim fazemos referência a Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrarch (2000) que acrescentaram trinta formas diferentes de comportamentos de cidadania integrados em 7 dimensões, a saber: **ajuda, desportivismo, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e desenvolvimento pessoal** (Henriques, 2003:23).

Apesar desta aparente falta de consenso nos contributos dados ao construto, em toda a sua evolução, constata-se a influência dos trabalhos de Katz (Henriques, 2003:23) uma vez que podemos integrar as 7 dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, acima referidas, em quatro categorias associadas aos comportamentos de inovação e espontaneidade e propostas por este teórico do comportamento organizacional, como já aqui referimos: a primeira – **cooperação com os outros**, está relacionada com a ajuda e o desportivismo; a segunda - a **proteção da organização**, relaciona-se com a virtude cívica, a lealdade e a obediência organizacional; a terceira - **sugestões voluntárias construtivas**, está diretamente ligada à iniciativa individual; a quarta - **a auto formação**, reflete o desenvolvimento pessoal (Henriques,2003:23).

Em síntese, compreendemos que ao longo de mais de duas décadas de investigação, foram sendo cimentados saberes teóricos que encerram potencialidades para um conhecimento mais profundo do comportamento dos indivíduos nas organizações (Abreu, 2007:54).

De seguida veremos, de uma forma detalhada, quais são então as boas práticas de cidadania nas organizações para depois propormos um modelo de análise.

3.1.4 Dimensões de cidadania organizacional| Práticas de cidadania organizacional

No quadro abaixo estão traduzidos as trinta formas diferentes de comportamentos de cidadania de Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrarch, integradas em sete dimensões.

Figura 3.1. Macro dimensões de cidadania encontradas na literatura

Dimensões	O indivíduo
Comportamento de ajuda	<ul style="list-style-type: none">• Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis e/ou que estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado.• É cortês. Não abusa dos direitos dos outros.• Atua como pacificador.• Encoraja os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.
Esportividade	<ul style="list-style-type: none">• Tolera sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho.• Tem atitude positiva "quando as coisas não correm bem".• Não fica ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões.
Lealdade organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Promove a imagem da organização com entidades externas.• Protege e defende a organização perante ameaças externas.• Mantém o empenho mesmo sob condições adversas.
Obediência organizacional (conscienciosidade)	<ul style="list-style-type: none">• Internaliza e aceita as regras organizacionais, regulamentos, procedimentos.• Adere-lhes escrupulosamente, mesmo quando ninguém está observando ou vigiando.
Iniciativa individual	<ul style="list-style-type: none">• Adota atos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional.• Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo.• Voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras e encoraja os outros para atuar de modo idêntico.
Virtude cívica	<ul style="list-style-type: none">• Participa ativamente na gestão da organização (v.g., participa de reuniões e debates sobre as políticas organizacionais).• Monitora o ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades (v.g., mantém-se a par das mudanças no setor que podem afetar a organização).• Preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo a expensas pessoais (v.g., denuncia atividades suspeitas).
Autodesenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">• Procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões.• Frequenta cursos, procura atualizar-se constantemente nos recentes desenvolvimentos de uma dada área de conhecimentos ou negócios.• Procura estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho.

Fonte: Podsakoff *et al.* (2000).

Fonte: Rego, 2000:52

3.1.5 Práticas de Cidadania na Organização

A multidimensionalidade do conceito traduz boas práticas de cidadania e permite-nos fazer uma revisão da literatura dos contributos dados para o construto, operando-se, deste modo,

uma síntese da investigação. A descrição que se segue, permite-nos vislumbrar desde já elos de ligação com os conceitos desenvolvidos no Modelo de Educação para a Cidadania (c.f. figura 3.4).

Ajuda – A ajuda é definida como um comportamento voluntário de apoio aos outros ou de prevenção de problemas no trabalho (Abreu, 2007:37). Encontramos aqui várias formas de ajuda que correspondem a comportamentos de cidadania, a saber: a **ajuda cognitiva** – ajuda no sentido de permitir ao outro compreender melhor; **ajuda funcional ou operacional** - ajuda no sentido de fazer melhor; **ajuda emocional**- ajuda no sentido de auxiliar o outro a adaptar-se melhor a situações de tensão.

Desportivismo – O desportivismo é a dimensão menos estudada, estando relacionada com a disposição para tolerar os inconvenientes do trabalho sem queixas (Abreu, 2007:37). Os indivíduos com este tipo de comportamento mantêm uma atitude sempre positiva mesmo quando as coisas não lhes correm de feição. Sacrificam o interesse pessoal para bem do trabalho de grupo e não reagem mal quando as suas ideias não são consideradas.

Lealdade organizacional – É um comportamento que promove a instituição perante pessoas que lhe são externas; que defende a organização perante ameaças externas, mantendo o empenho mesmo em condições adversas. Os comportamentos de cidadania tais como a boa vontade, o encorajamento leal, proteção da organização, a defesa dos objetivos da organização, tem lugar aqui (Esteves, 2008:84).

Obediência organizacional – Trata-se de um comportamento de adesão às regras, regulamentos e procedimentos da organização, representando uma interiorização dos mesmos. Cabem aqui comportamentos de obediência tais como a dedicação ao trabalho (Abreu,2007:39), bem como cumprimento de regras de pontualidade, assiduidade, padrões de atuação e de qualidade etc.

Iniciativa individual – A dimensão iniciativa individual define comportamentos que visam a melhoria da tarefa individual e o desempenho da organização. Encontramos aqui comportamentos voluntários de inovação, criatividade, o entusiasmo e o esforço para cumprir a função e a disponibilidade para aceitar novas responsabilidades. Nesta dimensão cabem a conscienciosidade, a valorização pessoal, a iniciativa individual, a contribuição com sugestões

construtivas, a persistência e entusiasmo no cumprimento das tarefas, a assunção do controle no trabalho, a dedicação ao trabalho (Abreu,2007:39).

Virtude cívica – A virtude cívica define comportamentos relacionados com o interesse e o compromisso com a organização. Destacamos entre outros a participação ativa em reuniões, nos debates sobre políticas e nas estratégias da organização, o zelo pela organização. Estes comportamentos são demonstrativos da noção de pertença do indivíduo a um todo, semelhante ao sentimento de pertença a um país e da aceitação dos seus deveres enquanto cidadão (Abreu, 2007:39). Cabem aqui noções como participação organizacional e proteção da organização.

Autodesenvolvimento ou desenvolvimento pessoal – É um comportamento que visa iniciativas voluntárias para melhorar competências, conhecimentos e capacidades do indivíduo com vista à melhoria da organização. Exemplos disto são as ações de formação nas quais participa, a aprendizagem de novas competências, o conhecimento aprofundado da sua área de trabalho.

Se considerarmos que estes comportamentos são boas práticas de cidadania, no sentido em que promovem e concorrem para um melhor desempenho da organização, então todo o comportamento que não se enquadre nestas definições será considerado comportamento desviante ou más práticas de cidadania. A autora considera que a partir destas dimensões, encontramos operacionalizados, os conceitos da educação para valores cívicos e que estão plasmados no Modelo Teórico de Hermano Carmo descrito no capítulo 2.

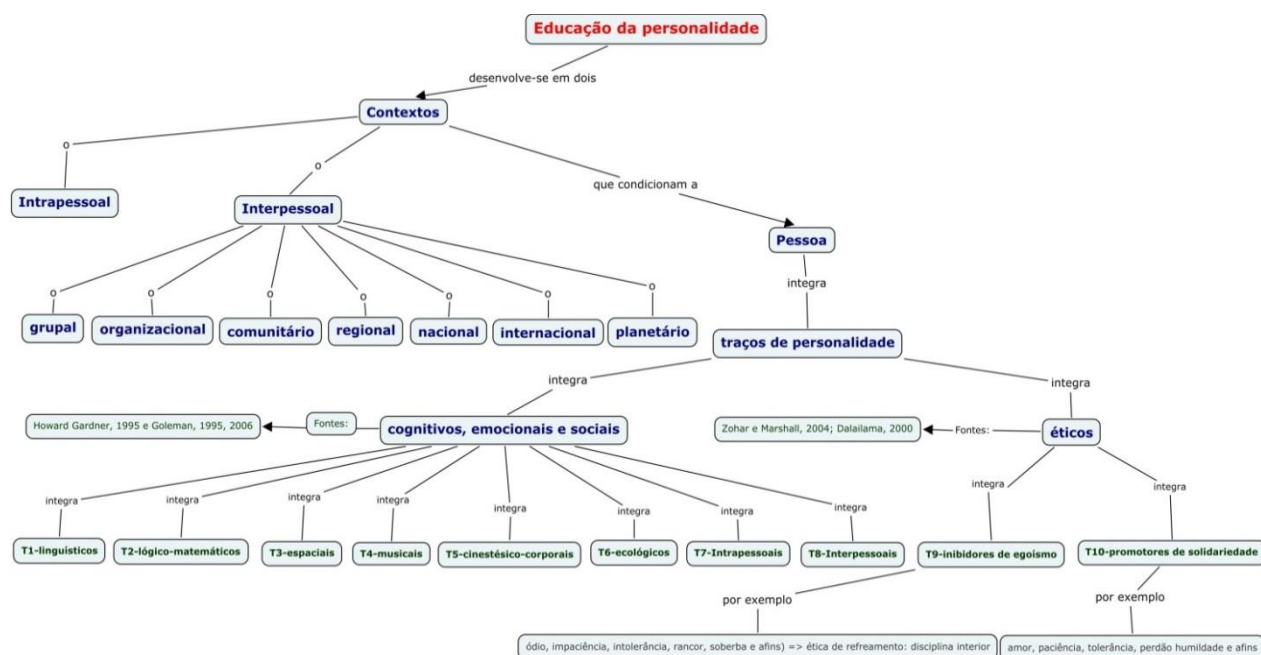
3.2. Construção de um modelo de análise – considerações prévias

“Quando falo de «caminho», refiro-me a encontrar o meu próprio sentido e integridade mais profundos; e atuar a partir das minhas motivações mais profundas e conseguir que esta ação se repercute na minha família, na minha comunidade, na minha nação, e assim por diante. O meu caminho é a minha viagem pela vida, as minhas relações, o meu trabalho, os meus sonhos e a forma como vivo todas estas coisas. Seguir um caminho com inteligência espiritual ou um caminho com coração é estar profundamente comprometido e dedicado (Zohar e Marshal,2004: pág. 245-246).

Apropriando-me das palavras de Zohar e Marshall, direi que foram estas ideias que nortearam este trabalho e que determinaram a elaboração do modelo de análise que, de seguida, descreverei.

Vimos no capítulo 2 a evolução do conceito de cidadania e as formas que assume atualmente por via da interdependência ou se quisermos da globalização. A cidadania pós-moderna também denominada cidadania universal, cidadania diferenciada, multicultural ou cidadania múltipla assume contornos claros no modelo teórico da Educação para a Cidadania. Este modelo permitiu-nos perceber que a educação adquire um papel fundamental na socialização dos indivíduos e na sua formação como interventores sociais. É pela educação que se estimula a participação cívica facilitadora da cidadania. Os diversos contextos promotores da socialização do indivíduo, nos quais a educação para a cidadania ocorre, têm em comum um conceito básico e universal: a solidariedade.

Figura 3.2 Educação para a personalidade



Fonte: Carmo, 2012

Vimos como este princípio era comum a várias confissões religiosas que viabilizam, pelo enquadramento que dão, uma orientação para a vida social e individual.

Deste modo, sob o chapéu da educação para a cidadania, enquanto processo de socialização de valores religiosos e cívicos interiorizados, (a que chamamos dimensão espiritual) a autora vai verificar se os conceitos adquiridos condicionam o comportamento organizacional dos indivíduos, no caso concreto na Universidade Aberta. Vamos verificar de que forma, os comportamentos de cidadania organizacional são a forma visível dos valores da educação para a cidadania; e se há presumíveis similitudes, ou melhor, relações entre as dimensões deste modelo e as dimensões espirituais que veremos de seguida.

O modelo de análise da autora vai ser elaborado apoiando-se em 4 construções teóricas:

- O modelo teórico **da educação para a cidadania** de Hermano Carmo analisado no capítulo 2.
- O **modelo circunplexo de comportamentos de cidadania organizacional** de Moon, Van Dyne e Worbel (2005)
- **Os estudos empíricos de Rego, Souto e Cunha sobre espiritualidade, positividade e desempenho** A autora quis encarar os trabalhos de Rego *et al.*, pelas premissas e pressupostos que encerra e que servirão de suporte para averiguarmos a questão que está na origem deste trabalho de dissertação.
- **O modelo Três Componentes de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen.**

3.2.1. Modelo Circunplexo de Comportamentos de Cidadania Organizacional: Uma proposta de modelo de análise

Os autores deste modelo pretendiam chamar a atenção para comportamentos de cidadania menos estudados e sem possibilidade de serem contemplados na construção do construto. Procuraram, deste modo, uma abordagem mais sistemática da conceptualização e dos instrumentos de medida dos CCO, com base numa moldura teórica sólida (Abreu, 2007:48). Desta forma, consegue-se a estruturação do construto CCO, facilitando a integração e a consolidação da literatura existente, bem como dos comportamentos de cidadania. “Partindo desse pressuposto, a aplicação do Modelo Circunplexo proporcionará aos investigadores o mapeamento do construto e a localização de um comportamento específico no contexto global de CCO” (Abreu, 2007:49).

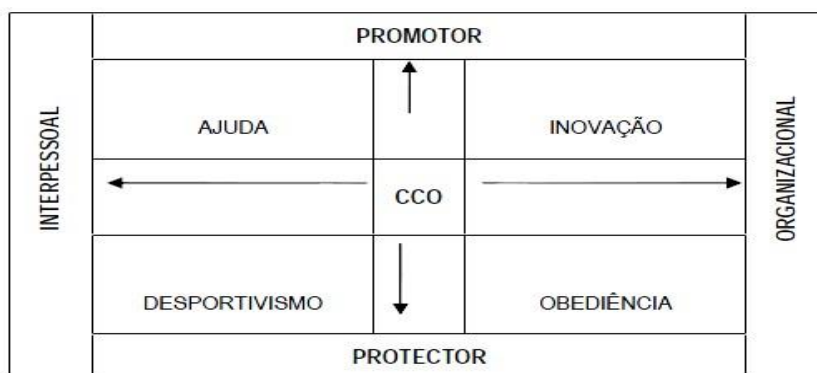
O modelo permite-nos distinguir os comportamentos com base em dois critérios, o foco e a natureza dos comportamentos, como podemos ver na figura. Podemos observar os dois eixos principais do modelo: o eixo dos comportamentos focados na organização (*Organizational*) versus os comportamentos focados no indivíduo (*Interpersonal*); e o eixo dos comportamentos de natureza protetora (*Protective*) versus comportamentos de natureza promotora (*Promotive*). Os comportamentos protetores são comportamentos que permitem preservar e manter a organização (protegem os valores, as normas e as regras prevenindo desta forma, comportamentos indesejados); os comportamentos promotores são comportamentos orientados para a mudança e possibilitam a adaptação (Abreu,2007:51,52).

Os eixos são constituídos por quatro dimensões gerais: Ajuda (*Helping*), Inovação (*Innovation*), Desportivismo (*Sportsmanship*) e Obediência (*Compliance*) (Abreu,2007:49) que analisaremos de seguida.

Podemos facilmente visualizar uma correspondência destas dimensões com as 7 macrodimensões de CCO de Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrarch citadas atrás nas páginas 5,6 e 7.

Figura 3.3 – Modelo Circumplexo de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Modelo Circumplexo de Comportamentos de Cidadania Organizacional:
Eixos e Comportamentos representativos



Fonte: Moon, Van Dyne & Worbel (2005)

Fonte: Abreu,2007:50

Ajuda – A dimensão Ajuda é um comportamento dirigido a outros colaboradores, ou seja, interpessoal. Este tipo de comportamento tem como objectivo melhorar o ambiente no trabalho, constituindo-se como um comportamento promotor (Abreu,2007:52).

Inovação- A Inovação é descrita como uma dimensão que define o esforço focado na organização com o objectivo de promover a mudança em termos gerais, bem como a melhoria de produtos, processos, serviços, ideias e relações (Abreu,2007:52)

Desportivismo – O Desportivismo, por sua vez, é definido como um acto interpessoal que reduz ou previne comportamentos afectivos negativos no contexto de trabalho, constituindo-se desta forma como um comportamento protector (Abreu,2007:52)

Obediência - A Obediência é definida como um esforço para apoiar e cumprir regras estabelecidas o que a torna num comportamento dirigido à organização e de natureza protectora.

3.2.2. A espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho

Os trabalhos realizados por Rego, Souto e Cunha têm demonstrado empiricamente, ao mundo científico, a importância da espiritualidade nas organizações e a sua influência no empenhamento e na produtividade das mesmas.

A literatura, que nos permite compreender a relação do comportamento organizacional com a espiritualidade nos locais de trabalho, é muito reduzida apesar do crescente interesse que o tema está a despertar nas empresas e organizações. Mas desde já podemos avançar uma ideia comum: as organizações espiritualmente ricas são constituídas por indivíduos que colocam as energias e forças ao serviço da organização e do seu próprio autodesenvolvimento (De Paula e Costa, 2008:1).

Já aqui foi referido que se assiste a um resgate de valores e do sentido da vida nas sociedades contemporâneas.

Manz (2006) *apud* De Paula e Costa (2008:2), afirma que os valores de negócios que focalizam apenas resultados financeiros podem estar em total contradição com as profundas crenças pessoais e até mesmo espirituais de um indivíduo. Já a ética protestante, chamava a

atenção para a importância dos valores do ser humano e a sua conexão com a satisfação no trabalho (Aldag e Brief,1975:759) daí resultando uma influência direta na motivação. Os estudos realizados revelam que os indivíduos com valores (cívicos e religiosos) têm uma ligação moral (leia-se ligação com os valores da organização) à organização levando a um comprometimento maior. Furnham e Koritsas (1980:43) chamam a atenção para este fenómeno e para a sua importância, reportando-o para os trabalhos de Max Weber e a sua obra «A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo».

Muitos trabalhos empíricos têm sido realizados utilizando como método, escalas com base na ética protestante e servindo de pilar às construções e estudos que se foram realizando sobre esta temática.

Antes de avançarmos vale a pena tentarmos definir espiritualidade. A revisão da literatura permite-nos afirmar que, apesar do interesse que tem despertado e da extensa literatura, não é fácil chegar-se a um consenso sobre a definição de espiritualidade.

Vamos considerar a definição de Ashmos e Duchon citados por Rego, para quem a espiritualidade “é o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade” (Rego *et al.*,2007a:10).

A espiritualidade na organização pode ser interpretada como um “quadro de valores organizacionais, evidenciados na cultura da organização que promove a experiência de transcendência dos empregados por meio dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com as outras pessoas, de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria” (Giacalone e Jurkiewicz, 2003 *apud* Rego, 2007a:10). E poderíamos continuar a definir o conceito de espiritualidade nas organizações por, pelo menos, mais uma dezena de autores.

Rego chama a atenção para não se confundir espiritualidade com qualquer fenómeno religioso. “A espiritualidade não requer necessariamente a conexão com qualquer tradição religiosa, antes pode basear-se em valores pessoais e na filosofia de vida dos empregados. Ela diz respeito aos colaboradores que se sentem como seres espirituais cujas almas necessitam de ser nutridas no trabalho e que experienciam um sentido de propósito e significado no seu

trabalho, e um sentido de conexão com as outras pessoas e a sua comunidade de trabalho”(Ashmos e Duchon, 2000 *et al*, *apud* Rego, 2007a:11).

A este propósito os trabalhos recentes de Zohar e Marshal têm demonstrado, cientificamente, a existência de uma dimensão espiritual através do conceito do QEs.

“O cérebro foi concebido para ser consciente, e concebido para ter uma dimensão transcendente”. (Zohar e Marshal, 2004:93).

“...as oscilações de 40Hz são a base neural do QEs, uma terceira inteligência que coloca as nossas ações e experiência num contexto de sentido e valores mais amplo, tornando-as assim mais eficazes”(Zohar e Marshal, 2004: 104).

Para Rego, Souto e Cunha, a espiritualidade nas organizações **é a existência de oportunidades para realizar trabalho com significado no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e respeito pela vida interior** (Rego, Souto e Cunha 2007b:3).

Com esta definição encontramos o cruzamento de dois planos o individual e o organizacional e que são importantes no entendimento do comportamento organizacional e nomeadamente nos comportamentos de cidadania organizacional. Mais uma vez a correlação implícita com o Modelo Circumplexo de Comportamentos de Cidadania e com o Modelo teórico de Educação para a Cidadania: “Simplificando: pode suceder que as razões, pelas quais a espiritualidade nas organizações promove o desempenho individual e organizacional, resultem do facto de, nesses contextos, as pessoas libertarem as suas energias positivas, forças e capacidades e canalizarem-nas para o exercício das funções organizacionais.” (Rego *et al.*, 2007a:10).

Os trabalhos realizados por Rego, Souto e Cunha em Portugal (2005) e no Brasil (2007), para além de evidenciarem o relacionamento da espiritualidade com o empenho e a produtividade, demonstraram o impacto que a espiritualidade tem nas organizações sendo condição essencial para o seu sucesso e sobrevivência. Por outro lado permitem verificar que **as variáveis da espiritualidade relacionam positivamente¹⁷ com a produtividade, o empenho afetivo e o normativo e negativamente com o empenho instrumental**. Estas três dimensões do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen, das quais socorrer-se-á Rego e que

17 Os trabalhos realizados por estes investigadores permitiram detetar laços entre a espiritualidade nas organizações e a Psicologia Positiva. Consideram a Psicologia positiva como a disciplina que estuda a construção, o reforço e a promoção das capacidades e das forças humanas (Rego *et al.*, 2007a:7 e8)

abordaremos no ponto a seguir, ajudar-nos-ão a compreender melhor os CCO a partir das variáveis da espiritualidade.

A definição de Rego, Souto e Cunha sobre a espiritualidade nas organizações orientou o processo de operacionalização do construto que abarca **cinco dimensões: sentido de comunidade na equipa, alinhamento entre os valores organizacionais e individuais, sentido de préstimo/utilidade para a comunidade** (trabalho com significado), **sentido de alegria no trabalho** e **oportunidades para a vida interior**.

As percepções dos indivíduos em torno das cinco dimensões da espiritualidade ajudam-nos a compreender e a explicar os comportamentos de cidadania organizacional por via do seu empenhamento afetivo, normativo e instrumental.

Vamos primeiro perceber melhor estas dimensões para depois analisarmos o modelo dos três componentes de Allen e Meyer.

Sentido de comunidade na equipa – está relacionado com os itens que envolvem o espírito de equipa, o zelo entre os seus membros e o sentido de comunidade e de propósito comum (Rego *et al.*, 2007a:21).

Alinhamento entre os valores organizacionais e individuais – relaciona a compatibilidade entre os valores e a vida interior dos indivíduos com os valores da organização. Engloba o sentimento de que os líderes procuram ser úteis à sociedade e, nesta perspetiva, envolve a ideia de que as organizações cujos líderes têm esta preocupação possuem colaboradores interiormente mais alinhados (Rego *et al.*, 2007b:11).

Sentido de préstimo/utilidade para a comunidade (trabalho com significado) – inclui itens sugerindo que o trabalho é útil à comunidade e corresponde a valores importantes para o indivíduo (Rego *et al.*, 2007a:21).

Sentido de alegria no trabalho – está relacionado com o sentido da alegria e do prazer no trabalho.

Oportunidade para a vida interior – abrange itens relacionados com o modo como a organização respeita a espiritualidade e os valores do indivíduo.

Figura 3.4. Relação entre as dimensões da educação para a cidadania, comportamentos de cidadania organizacional e dimensões espirituais

Áreas-chave da educação para a cidadania	Variáveis de Comportamentos de Cidadania Organizacional e Dimensões Espirituais
Democracia Meta	Iniciativa Individual Virtude cívica Inovação Sentido de alegria no trabalho
Autonomia Liderança	Alinhamento entre valores organizacionais e individuais
Democracia Método	Sentido de comunidade na equipa
Solidariedade	Ajuda Lealdade e Obediência organizacional
Autonomia Personalidade	Desportivismo
Solidariedade Gerações Vivas	Sentido de préstimo utilidade para a comunidade
Diversidade Mudança	Inovação
Autonomia Personalidade	Oportunidade para a via interior

A autora propõe na figura 3.4, que se faça um exercício de cruzamento ou de relação entre as áreas-chave do modelo de educação para a cidadania e suas vertentes, as variáveis de comportamentos de cidadania organizacional e as dimensões espirituais, pelo facto de haver pontes de correlação significativa. Na figura, podemos verificar as possíveis correspondências.

3.2.3. O Modelo das três componentes de Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer

Já aqui referimos, citando Rego, que **as percepções dos colaboradores acerca da espiritualidade nos locais de trabalho explicam o seu comportamento de cidadania organizacional e a sua produtividade.**

Os trabalhos empíricos realizados por este investigador pretendem demonstrar que **as experiências de espiritualidade no trabalho induzem as pessoas a desenvolver laços afetivos e normativos mais fortes e um laço instrumental mais fraco** (Rego, Souto, Cunha, 2007a:8).

Podemos avançar com a definição de comprometimento organizacional como o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar (Allen e Meyer, 1996,2000 *apud* Rego, 2007a:7).

O comprometimento organizacional contempla uma componente afetiva, calculativa e normativa. Segundo este modelo os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (comprometimento afectivo), de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (comprometimento normativo) e de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (comprometimento calculativo ou instrumental).

O comprometimento organizacional é, assim, o estado psicológico determinado simultaneamente por estas três componentes (Nascimento, Lopes Salgueiro,2008:116).

Figura 3.5 Dimensões do Empenhamento Organizacional

Caracterização sucinta das três dimensões do empenhamento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afectivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçào
Instrumental (ou calculativo)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fontes: Allen & Meyer (1996, 2000); Rego (2003)

Fonte: Rego, Souto Cunha,2007b:16

Cada uma destas componentes tende a gerar diferentes padrões de consequências (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001 *apud* Rego, Souto, Cunha, 2007a: 16). Podemos afirmar que é expectável que os indivíduos mais empenhados afetivamente, melhorem o desempenho e adotem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1997 *apud* Rego *et al.*,2007a:16). Pelo contrário os indivíduos com laços normativos mais fortes tendem a não desenvolver ações para além do estritamente obrigatório. Pode mesmo suceder que, se esse for o laço predominante, os indivíduos adotem uma conduta negligente, passiva ou mesmo negativa traduzida em menor desempenho, maior absentismo, maior resistência à mudança e menores índices de comportamentos de cidadania (Allen & Meyer, 1996, 2000 *apud* Rego *et al.*,2007a:16). Finalmente os colaboradores que possuem um laço instrumental mais forte tendem a não sentir qualquer propensão para darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigadas. Acresce que, se este for o laço preponderante, é possível que os indivíduos adotem mesmo atitudes e ações negativas em relação à organização e conseqüentemente menores índices de comportamentos de cidadania.

“Quando os colaboradores experimentam um sentido psicológico de comunidade de trabalho (incluindo o vínculo espiritual), ficam mais satisfeitos, adotam mais comportamentos de cidadania organizacional e contribuem para a melhoria do desempenho individual e organizacional” (Rego,2007a:17). Simultaneamente é possível que quando os trabalhadores percecionam os seus locais de trabalho como propiciadores das suas necessidades espirituais e da sua procura de trabalho com significado, as pessoas aumentam o seu empenhamento afetivo e normativo, incrementam a sua produtividade e decrescem o seu empenhamento instrumental (Rego,2007a:18).

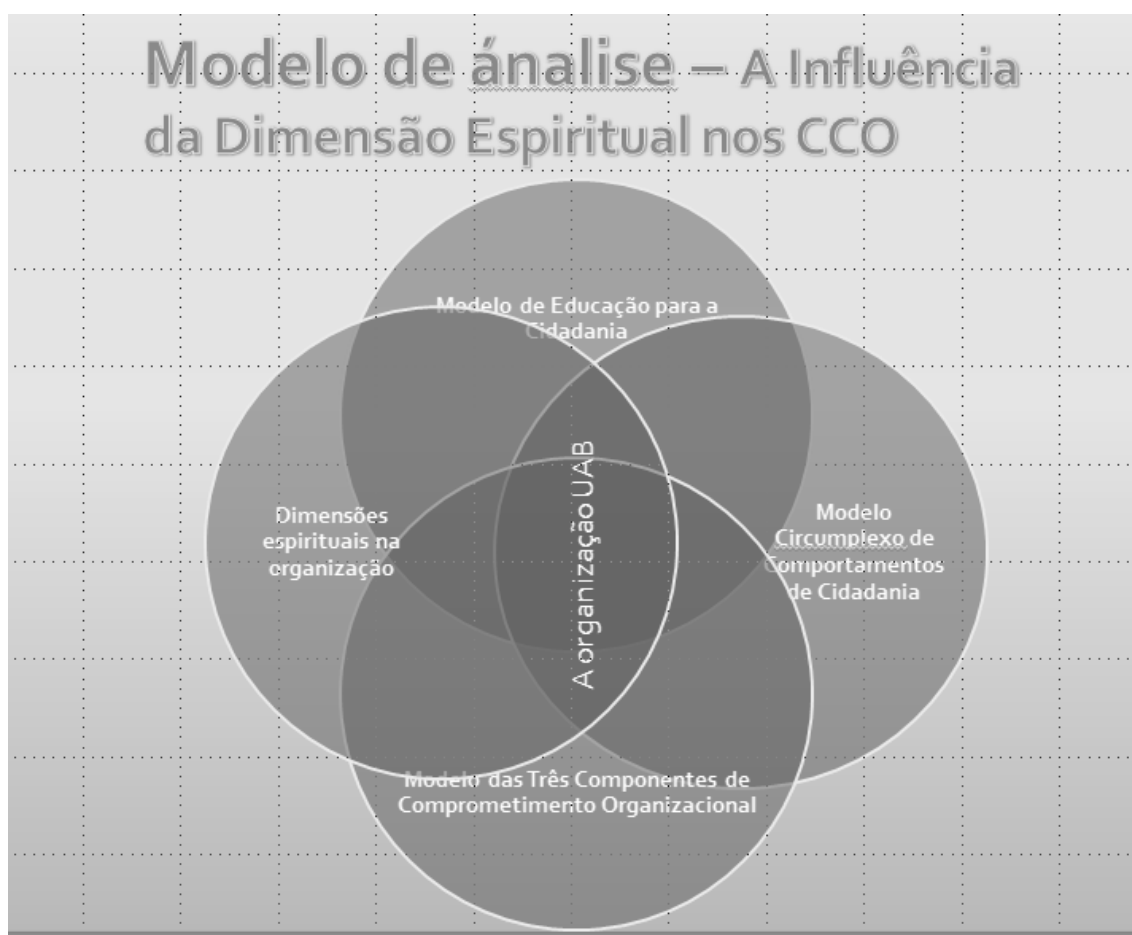
3.2.4. Uma proposta de modelo de análise

Vimos que, através do Modelo Teórico de Educação para a Cidadania de Carmo, a educação é uma componente crucial na formação para a cidadania, pelas dimensões que assume e que influencia diretamente, entre outros, o comportamento do indivíduo nas organizações. Sendo a família um dos polos promotores da educação para a cidadania, pelo acervo de valores que transmite, é através dela que assistimos à interiorização de valores espirituais e cívicos, operacionalizados em comportamentos de cidadania.

Observamos também que as linhas conceituais do modelo de Carmo se encontram com os princípios da Doutrina Social da Igreja, naquilo que têm de mobilizadores (capítulo 2, quadro 2.1). Face a esta moldura teórica a autora arrisca-se a dizer que as dimensões do Modelo da Educação para a Cidadania se cruzam com as dimensões espirituais e com as dimensões dos modelos de comportamentos de cidadania, retratados neste capítulo (ver o quadro 3.1).

Já aqui referimos que se constata, pela revisão da literatura, o facto de haver pontos de interseção significativa e similitude entre a **dimensão espiritual e alguns dos comportamentos de cidadania nas organizações**. A intenção do modelo de análise é verificar a existência ou não desta interdependência. Fica excluída a análise da relação entre a espiritualidade, a produtividade e a eficácia organizacionais que, como vimos nos estudos empíricos realizados, era a premissa de muitos dos trabalhos de investigação.

Figura 3.6 Modelo de Análise – A influência da dimensão espiritual nos CCO



Síntese

Após termos analisado no capítulo 1 o comportamento humano nas organizações e no capítulo 2 o lugar da religião na educação para a cidadania, era forçoso verificarmos agora a relação dos dois capítulos. Por isso o capítulo 3 funcionou como uma súpula dos anteriores, procurando verificar a cidadania no comportamento organizacional. O objetivo era, nesta perspectiva, elaborarmos um modelo de análise para testarmos a hipótese objeto deste trabalho de dissertação.

Começamos por perceber que a definição de cidadania no comportamento organizacional esbarrara com o construto que nas teorias organizacionais se designa por Comportamentos de Cidadania Organizacional. Trata-se de um conceito multidimensional, que não gera consenso por parte dos investigadores, como pudemos facilmente confirmar pelo breve percurso histórico que fizemos sobre a construção da sua definição. Apesar disso, a autora considerou sete dimensões de cidadania reflexo da revisão da literatura acerca do conceito e da sua prodigalidade. A elaboração do modelo de análise socorreu-se de quatro construções teóricas: o **Modelo Circumplexo de Cidadania** de Moon, Van Dyne e Wrobel; a **análise crítica** dos trabalhos de Rego, Souto e Cunha, **sobre a espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho**, que integram o **Modelo dos Três Componentes de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen** e o Modelo Teórico de **Educação para a Cidadania** de Hermano Carmo. A autora a partir das quatro construções teóricas elaborou um modelo de análise que, excluindo a produtividade e a eficácia organizacionais, pretende verificar a correlação e similitude entre as dimensões do Modelo de Educação para a Cidadania, as dimensões espirituais e alguns dos comportamentos de cidadania nas organizações.

Parte II – O Estudo de Caso

Capítulo 4 – Opções metodológicas

No presente capítulo, procederemos à descrição das opções metodológicas para a concretização deste trabalho, a saber: a metodologia, as questões e os objetivos da investigação, as características da amostra, os procedimentos formais e éticos e o instrumento de recolha de dados.

No início deste trabalho estabelecemos um planeamento da pesquisa com base no V de Gowin (Carmo e Ferreira, 2008:63). A partir daqui construímos todo o trabalho de investigação, definimos os objetivos e procedimentos, realizados com base na revisão da literatura útil para a formulação de hipóteses e para a definição das variáveis em estudo (Carmo e Ferreira, 2008:196). Adotaremos o conceito de variável de Almeida e Pinto *apud* Almeida e que se traduz num «conceito operacional e classificatório que, através da partição de um conjunto teoricamente relevante assume vários valores» (Almeida,2000:118).

4.1. Metodologia

“Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para se conhecer melhor o fenómeno a estudar. (...) as ciências sociais têm por base investigações empíricas porque as observações deste tipo de investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias adequadas” (cit. in Hill M. e Hill A.,2008: 19).

Tendo por base este conceito de investigação empírica podemos avançar com uma primeira definição de metodologia, que será o “trabalho permanente de análise crítica dos métodos de pesquisa – quer dizer, dos processos e problemas da investigação empírica”.(Madureira Pinto e Santos Silva *apud* Silva (2012:24).

O conceito pode ainda ser perspetivado como sendo a descrição e a análise dos métodos, as suas potencialidades e limites, bem como os pressupostos inerentes à sua aplicação (Pinto,1990 *apud* Almeida 2000:113).

As formulações acima referidas dão-nos o enquadramento para classificar este trabalho, quanto ao propósito e quanto ao método. De acordo com a terminologia de I.R. Gay *apud* Carmo e Ferreira (2008:227) o **propósito** está diretamente relacionado com a aplicabilidade dos resultados e com o grau em que estes são generalizáveis à população em estudo; o **método** é o que define uma investigação, **ou se quisermos será a estratégia característica**

de uma investigação apesar de, ao longo do itinerário empírico, haver aspetos que são comuns a todos os trabalhos de investigação.

De acordo com esta terminologia, e sob o chapéu da metodologia quantitativa e qualitativa podemos classificar este trabalho, **quanto ao propósito, como uma investigação aplicada e quanto ao método como uma investigação descritiva** à qual está agregado **o estudo de caso** porque vai investigar o fenómeno num contexto real. A investigação descritiva pressupõe a recolha de dados para testar hipóteses ou responder a questões que lhe digam respeito (Carmo e Ferreira, 2008:231). A escolha de combinação de métodos qualitativos e quantitativos, isto é a triangulação (Carmo e Ferreira,2008:201), foi intencional, pelo tipo de abordagem temática e por permitir uma melhor compreensão dos fenómenos e tornar o plano de investigação mais sólido.

4.1.1.A revisão da literatura

A revisão da literatura permitiu-nos utilizar alguns trabalhos académicos, que abordam a questão da espiritualidade, tendo encontrado em muitos deles o estudo sob a perspetiva da melhoria da eficácia do desempenho. As leituras, quer da bibliografia existente quer dos trabalhos académicos não publicados, designados por literatura cinzenta, possibilitaram-nos a elaboração de todo o enquadramento teórico que plasmou a construção do modelo de análise retratado no capítulo 3 (figura 3.6).

A revisão bibliográfica apresentou-nos alguns conceitos fundamentais para a prossecução deste trabalho.

No capítulo 1, analisamos o comportamento humano nas organizações, nas perspetivas da **motivação, liderança, comunicação e grupos**. O capítulo 2 deu-nos o conceito da **cidadania**, um **Modelo Teórico da Educação para a Cidadania** nas suas quatro vertentes estratégicas, a saber: a **solidariedade**, a **autonomia**, a **democracia** e a **diversidade**. Ainda no capítulo 2 recolhemos valiosos contributos da **Doutrina Social da Igreja**, naquilo que tem de **cidadania universal** e verificamos como se podia perfeitamente articular com o modelo teórico da educação para a cidadania. O capítulo 3 possibilitou-nos conhecer as pesquisas realizadas no campo dos **comportamentos de cidadania organizacional**; procedemos à descrição do **Modelo Circumplexo de Comportamentos de Cidadania Organizacional** proposto por Moon, Van Dyke e Worbel; analisamos os **estudos empíricos sobre a**

espiritualidade, positividade e desempenho de Rego, Souto e Cunha e inspirámo-nos no **modelo das Três Componentes de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen**.

A partir deste enquadramento teórico construímos o modelo de análise que serve a questão subjacente da dissertação. Os conceitos acima referidos permitiram identificar algumas variáveis relevantes e o objeto de investigação empírica do estudo de caso que exploraremos melhor quando falarmos da construção e elaboração do questionário.

4.1.2.O estudo de caso

O estudo de caso é uma abordagem utilizada para investigar um fenómeno atual no seu contexto real, numa pequena população em que os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são muito evidentes. (Carmo e Ferreira *apud* Almeida, 2000:114). É uma opção que se associa aos diferentes métodos de investigação existentes (Yin, 2003 *apud* Ferreira, 2011:33). Pareceu-nos ser a abordagem metodológica ideal para a dissertação porque, para além de ser a estratégia adotada para responder à questão de investigação, com base em hipóteses ou interrogações, obrigou a uma planificação rigorosa que conduziu à concetualização do problema, à realização do estudo e à interpretação dos dados: estabelecemos numa primeira etapa a apreensão do real de forma aberta e exploratória; numa segunda etapa sistematizamos o estudo com a recolha de dados; numa terceira etapa procedemos à análise e tratamento dos dados e, finalmente elaborámos a conclusão. Este aspeto revela-se importante uma vez que, e de acordo com Carmo e Ferreira (2008:236), nos estudos de caso torna-se necessário assegurar a validade e a fiabilidade do estudo. A fiabilidade torna-se visível na descrição pormenorizada e rigorosa da forma como toda a pesquisa foi feita.

A opção pelo estudo de caso revela-se também pela temática da dissertação que a autora se propõe desenvolver, por desejar entender um fenómeno social complexo, direi mesmo sensível e pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos (Yin *apud* Barci, 2006:82).

O carácter quantitativo do estudo de caso é visível na operacionalização das variáveis em estudo, no tratamento estatístico dos dados recolhidos, sua codificação e análise. A natureza

qualitativa baseia-se na compreensão dos comportamentos dos indivíduos a partir dos seus quadros de referência, percepções e atitudes.

Dado que a autora exerce a sua atividade profissional na Universidade Aberta, a escolha do local para a realização do estudo de caso revelou-se particularmente feliz e acessível. Trata-se de uma instituição de ensino superior a distância com todas as particularidades e singularidades que lhe advém enquanto a universidade portuguesa de ensino a distância, onde se tornou fácil a realização do trabalho prático, a fim de conhecer as opiniões, percepções para encontrar respostas à questão da investigação.

4.2. Questões de investigação

A investigação decorre no âmbito da área das Relações Interculturais e a sua problemática assenta em torno do seguinte tema: *Espiritualidade e Comportamentos de Cidadania Organizacional - Expressões de cidadania nas organizações: um estudo de caso.*

A **pergunta de partida** que serviu de fio condutor e orientou este estudo foi a seguinte:

De que forma a dimensão espiritual condiciona o indivíduo na sua intervenção enquanto cidadão nas organizações?

Para além de toda a revisão bibliográfica já referida, e dos objetivos a que se propunha (a seguir descritos) a autora, de formação católica¹⁸ e a partir da sua experiência profissional quis compreender se de facto a espiritualidade interferia nos comportamentos de cidadania dos indivíduos, no caso concreto, na Universidade Aberta.

Para responder a esta questão formulamos os seguintes objetivos:

4.3. Objetivos da investigação

Decorrente da questão de investigação formulada, o presente estudo tem como objetivos analisar a dimensão espiritual do indivíduo nas organizações sob a proposta de modelo de análise apresentado no capítulo 3. Como já foi referido, o modelo de análise resulta da revisão da bibliografia acerca deste tema.

¹⁸ Esta situação obriga a um particular cuidado em não introduzir um viés na observação. Para o efeito, foi feito o recurso à teoria e à metodologia, como instrumentos de distanciamento e de objetivação da realidade.

Deste modo analisaremos as percepções dos indivíduos, tentando compreender se há ou não influência da sua dimensão espiritual no seu comportamento enquanto cidadão. As suposições acerca da interdependência das várias variáveis integrantes do modelo de comportamentos de cidadania organizacional levaram à formulação das seguintes questões:

Q1 -Será que os comportamentos de cidadania organizacional sofrem a influência da dimensão espiritual do indivíduo?

Q2 -Quais as variáveis é que se evidenciam no comportamento organizacional e que têm subjacente uma ideia de cidadania?

Q3- Podemos encontrar alguma similitude ou relação entre as várias abordagens teóricas do modelo de análise?

Q4 -Será que podemos validar o modelo de análise? Ou seja: a interdependência entre a dimensão espiritual e os comportamentos de cidadania nas organizações?

Q5 -Apesar das diferenças individuais no ser humano, haverá uma matriz comum em termos do comportamento de cidadania nas organizações?

Q6 – O comportamento de cidadania sofre a influência da educação/socialização?

As questões sublinham as relações entre as diferentes variáveis e fornecem ao investigador uma linha de orientação para o trabalho.

Procuraremos confirmá-las ou infirmá-las, através das respostas obtidas ao questionário que efectuamos.

4.4 A recolha de dados. Construção do questionário

Em termos metodológicos o processo de construção do questionário, baseou-se em autores como Hermano Carmo e Manuela Ferreira (2008), Manuela Hill e Andrew Hill (2008) e em várias dissertações de mestrado¹⁹ que utilizaram escalas de atitudes, para medição de atitudes, opiniões.

¹⁹ Almeida, 2000; Leonardo, 2005; Mateus, 2005; Esteves, 2006

Com o questionário pretendíamos identificar as percepções dos participantes da amostra utilizando para o efeito a escala de atitudes de Likert que foi adaptada ao trabalho em causa. Colocando o inquirido perante **o que acontece** e **o que deveria acontecer** conseguiríamos medir atitudes e opiniões. (Carmo e Ferreira, 2008:159). De acordo com Carmo e Ferreira, numa escala de 5 posições constituída por *concorda totalmente*, *concorda*, *sem opinião*, *discorda*, e *discorda totalmente* as respostas são cotadas com os valores +2,+1,0,-1,-2 ou com pontuações de 1 a 5 respetivamente (Carmo e Ferreira, 2008:160). Para os propósitos deste trabalho, optámos pela escala de atitudes composta por quatro respostas alternativas e respetivas cotações: nunca (1), poucas vezes (2), frequentemente (3); sempre (4), por nos parecer ser a que melhor se adequava ao estudo empírico.

Nas situações em que as afirmações são negativas a cotação é invertida ou seja a resposta *sempre* adquire o valor 1; a resposta *frequentemente* adquire valor 2; a resposta *poucas vezes* é cotada com 3 e a resposta *nunca* é cotada com 4.

Face aos objetivos definidos e às questões de investigação construámos um instrumento de recolha de dados, composto por 4 questões abertas, relativas à caracterização geral, 3 perguntas fechadas, sobre o posicionamento religioso e um conjunto de 31 questões fechadas.

O questionário baseou-se nos trabalhos empíricos realizados e nos instrumentos de recolha de dados para o efeito já utilizados e que foram adaptados à realidade em estudo. Para além do questionário de Moon, Van Dyne e Worbel (fig.4.1), que foi adaptado à realidade do estudo em causa, utilizamos algumas das boas práticas de cidadania de Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrarch, mencionadas no capítulo 3 (fig. 3.1) e que foram utilizadas como instrumento de medida por Rego *et al.* nos trabalhos realizados, bem como as práticas que consideramos reveladoras de uma educação para a cidadania (fig.4.1)

Figura 4.1 – Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional

Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional
Versão Portuguesa do instrumento de medida dos CCO proposto por Moon, Van Dyne & Worbel

"Os camaradas do meu ano..."	
Item	Ajuda
1.	Ajudam os camaradas que estiveram ausentes.
2.	Ajudam os camaradas que têm trabalhos muito pesados e complicados.
3.	Disponibilizam de boa vontade parte do seu tempo para ajudar camaradas que têm problemas relacionados com o trabalho.
4.	Ajudam a orientar os camaradas recém chegados, mesmo que isso não lhe seja exigido.
5.	Fazem coisas voluntariamente para o grupo de trabalho.
6.	Ajudam outros camaradas no seu trabalho para benefício do grupo.
Inovação	
7.	Fazem sugestões inovadoras para melhorar o funcionamento da Companhia.
8.	Tentam adoptar novos procedimentos para melhorar o funcionamento da Companhia.
9.	Tentam introduzir novos métodos de trabalho mais eficazes para a instituição.
10.	Fazem sugestões construtivas para melhorar o funcionamento das coisas.
11.	Fazem recomendações que afectam positivamente o trabalho do grupo.
12.	Apresentam ideias para novos projectos ou mudanças na maneira de fazer as coisas.
Desportivismo	
13.	Agem como pacificadores quando os camaradas estão em desacordo.
14.	Funcionam como agentes estabilizadores quando surgem desentendimentos na instituição.
15.	Gastam muito tempo a queixar-se de coisas banais.
16.	Encontram sempre defeitos naquilo que a instituição faz.
17.	Defendem a instituição quando os outros a criticam.
18.	Acompanham as mudanças necessárias no trabalho.
Obediência	
19.	Cumprem conscienciosamente os regulamentos e procedimentos da instituição.
20.	Produzem sempre o máximo de que são capazes.
21.	Chegam sempre a horas ao trabalho.
22.	Nunca saem mais cedo do trabalho sem terem autorização.
23.	Têm assiduidade ao trabalho superior ao normal.
24.	Conservam e protegem os bens da instituição.

Fonte: *cit in* Abreu,2007:71

Figura 4.2 – Espiritualidade nas organizações

Espiritualidade na organização: Análise factorial das componentes principais (com rotação varimax)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Sentido de comunidade na equipa					
As pessoas do meu grupo/equipa sentem-se parte de uma família.	0.73	0.08	0.17	0.20	-0.17
O meu grupo/equipa fomenta a criação de um espírito de comunidade.	0.77	0.30	0.08	0.06	-0.06
Acredito que as pessoas do meu grupo/equipa se apoiam umas às outras.	0.83	0.15	0.08	0.19	-0.07
Acredito que os membros do meu grupo/equipa se preocupam realmente uns com os outros.	0.79	0.19	0.10	0.23	-0.19
Sinto que as pessoas do meu grupo/equipa estão ligadas entre si por um propósito comum.	0.67	0.32	0.12	0.04	-0.01
Alinhamento do indivíduo com os valores da organização					
Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização.	0.35	0.68	0.28	-0.01	-0.02
As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização.	0.33	0.69	0.09	0.16	-0.03
A minha organização respeita a minha "vida interior".	0.22	0.66	0.12	0.14	-0.33
A minha organização ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo.	0.14	0.74	0.29	0.28	-0.02
Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade.	0.14	0.74	0.28	0.20	-0.11
Sentido de préstimo à comunidade					
O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida.	0.19	0.19	0.78	-0.02	-0.05
Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo.	0.11	0.24	0.78	0.17	-0.09
Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.	0.07	0.22	0.68	0.38	-0.05
Alegria no trabalho					
Sinto alegria no meu trabalho.	0.28	0.27	0.21	0.71	-0.06
Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho.	0.29	0.28	0.17	0.78	0.01
Oportunidades para a vida interior					
Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho. (i)	-0.24	-0.11	-0.06	0.17	0.80
No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade. (i)	-0.05	-0.10	-0.07	-0.20	0.85

Fonte: Rego, 2007:22

4.4.1. O pré-teste – conceção e aplicação

Através do trabalho exploratório inicialmente realizado, escolhemos os itens considerados mais relevantes e construímos uma primeira versão do questionário, que foi previamente testado. Esse pré-teste foi feito a uma amostra constituída por meia dúzia de pessoas da Universidade Aberta. Para além de garantir a sua aplicabilidade no terreno e avaliar se estava de acordo com os objetivos da investigação, pretendia-se descortinar se todas as questões e afirmações eram compreendidas; se as questões fechadas cobriam todas as afirmações relacionando-as com as variáveis em análise; se havia perguntas inúteis, desnecessárias, inadequadas à informação pretendida, ou difíceis; se faltaram perguntas relevantes e se os inquiridos não considerariam o questionário demasiado longo e aborrecido (Carmo e Ferreira,2008: 162).

Após aplicado o pré-teste, o questionário foi sujeito a algumas alterações, não só a nível do vocabulário utilizado, como também na própria organização de várias questões, retirando algumas afirmações semelhantes em termos de formulação. Assim das 58 frases iniciais o questionário ficou reduzido a 31 afirmações.

4.4.2. Estrutura do questionário e variáveis em análise

O questionário, na sua versão final é composto por 31 afirmações agrupadas em variáveis de análise, por 4 questões de caracterização geral e por 3 sobre o posicionamento religioso do inquirido. O primeiro grupo de perguntas de caracterização geral referia-se às variáveis: **Sexo; Idade; Categoria Profissional; Habilitações Académicas**. O segundo grupo de perguntas, debruça-se sobre o **posicionamento religioso**. São perguntas fechadas e procuram saber a posição do individuo face à religião; se é ou não praticante; se o seu desempenho na Universidade é influenciado pela formação espiritual.

O terceiro grupo é constituído por um conjunto de afirmações agregadas a variáveis, que a autora considerou relevantes para ponderar no trabalho de campo e que resultaram do enquadramento teórico dos capítulos 1, 2 e 3. Com as 31 afirmações vamos procurar compreender a dimensão espiritual dos indivíduos, a partir dos seus quadros de referência, atitudes e perceções, solicitando-lhes a opinião face ao que acontece e o que deveria acontecer na Universidade Aberta. A dimensão espiritual dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO) é obtida pela seguinte fórmula:

O que deveria acontecer – O que acontece = índice dos CCO (grau de satisfação)

do qual se poderiam obter resultados entre -3 e 3

Eis pois o conjunto de afirmações:

MOTIVAÇÃO|INOVAÇÃO

- Adoto procedimentos inovadores para melhorar o funcionamento da Universidade
- Eu gosto de trabalhar na UAb

LIDERANÇA

- Os líderes são congregadores
- Há uma preocupação dos líderes em manter a paz e a harmonia
- Os chefes só se preocupam em ganhar o ordenado

GRUPOS

- Contribuo voluntariamente para os grupos de trabalho em que me tenho integrado
- Ajudo outros colegas no seu trabalho para benefício do grupo
- Os membros da minha equipa preocupam-se realmente uns com os outros
- As pessoas que trabalham comigo estão ligadas por um propósito comum
- As pessoas do meu serviço não são de confiança, por isso só faço aquilo que me compete

CIDADANIA – VALORES ESPIRITUAIS

- Sinto alegria no meu trabalho
- Na maior dos dias é com prazer que vou trabalhar
- O trabalho que realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida

AUTONOMIA

- Procuo voluntariamente melhorar os meus próprios conhecimentos, competências e aptidões.
- Cumpro as minhas obrigações e não me proponho para fazer outras tarefas para além do que me compete

- Não me interessa fazer os cursos propostos pela instituição

SOLIDARIEDADE|AJUDA

- Disponibilizo de boa vontade parte do meu tempo para ajudar colegas que têm problemas relacionados com o trabalho
- No meu serviço cada um preocupa-se consigo próprio

DIVERSIDADE

- Acompanho as mudanças necessárias no trabalho
- Não gasto muito tempo a queixar-me de coisas banais
- Defendo a instituição quando os outros a criticam
- Algumas alterações introduzidas na UAb têm sido nocivas para o seu bom funcionamento

DEMOCRACIA

- Preocupo-me com os melhores interesses da universidade, mesmo a expensas pessoais
- Faço sugestões construtivas para melhorar o funcionamento das coisas

LEALDADE E OBEDIÊNCIA ORGANIZACIONAL

- Cumpro conscienciosamente os regulamentos e procedimentos da instituição
- Produzo sempre o máximo de que sou capaz
- Chego sempre a horas ao trabalho
- Nunca saio mais cedo do trabalho sem ter autorização

DESPORTIVISMO

- Não me ofendo quando os outros não seguem as minhas sugestões
- Tolero sem queixas os inconvenientes e imposições do trabalho
- Encontro sempre defeitos em todas as atividades da universidade

4.4.3. Aplicação do questionário – utilização da ferramenta LimeSurvey

O questionário foi elaborado utilizando a ferramenta de inquéritos *online* denominado *LimeSurvey*. Trata-se de uma aplicação que suporta um número ilimitado de inquéritos, de participantes, de idiomas, de gestão de utilizadores, de vários tipos de questões abertas e

fechadas, possibilitando a exportação para programas de análise estatística. A escolha da ferramenta explica-se pelo facto de o estudo de caso se aplicar a uma instituição de ensino superior de *elearning*, no caso concreto a Universidade Aberta, detentora de um enorme potencial de utilização das tecnologias de informação e comunicação. Para a autora afigurava-se fácil, a utilização dos meios eletrónicos quer no envio dos questionários, quer no seu posterior tratamento. Por outro lado, o *LimeSurvey* permite exportar os dados recolhidos, com facilidade e rapidez, para programas de tratamento estatístico como é o caso do EXCEL versão de 2010, que foi utilizado no tratamento dos dados.

A concretização deste estudo exigiu, em primeiro lugar, a solicitação da autorização do Reitor da Universidade Aberta para a recolha de dados.

Verificado o consentimento e não tendo sido posta qualquer objecção, procedemos à aplicação dos questionários, os quais foram distribuídos através de *e-mail*, durante a primeira semana de julho, para os endereços eletrónicos de todos os colaboradores docentes e não docentes da Universidade Aberta.

Os questionários possuíam as instruções necessárias para o correto preenchimento, para além de uma breve introdução sobre o estudo. Foi disponibilizado um endereço eletrónico para esclarecimento de qualquer dúvida, o que se constatou algumas vezes.

4.5. População e amostra

4.5.1 Procedimentos de seleção

A técnica de amostragem utilizada para o trabalho de campo foi a não probabilística. As amostras não probabilísticas “podem ser seleccionadas, tendo como base critérios de escolha intencional sistematicamente utilizados com a finalidade de determinar as unidades da população que fazem parte da amostra” (Carmo e Ferreira, 2008:215).

Deste modo e apesar de o número total de funcionários da UAb não exceder os 370 (dados do Balanço Social de 2011), não conseguimos atingir a totalidade da população pois o critério para a seleção foi o de possuírem correio eletrónico, uma vez que optamos por enviar o questionário por *e-mail*. Nem todos os colaboradores da UAb possuem *e-mail* e neste caso a nossa amostra foi constituída por 364 colaboradores detentores de e-mail. Cremos que ficou

salvaguardada a representatividade da amostra, uma vez que e de acordo com Carmo e Ferreira «para um estudo descritivo, uma amostra que integre 10% do total da população considerada é julgado como a dimensão mínima a obter. Se a população é pequena pode ser necessário uma amostra de 20%.» (Carmo e Ferreira, 2008:214). Dos 364 envios de questionários por *e-mail* houve um retorno de 158 respostas sendo que 127 eram respostas completas e as restantes 32 respostas incompletas. Conseguimos deste modo uma taxa de respostas de 35% do total do universo inquirido.

Dado ser um tema muito íntimo e sensível e a fim de evitar constrangimentos aos inquiridos, foi nossa preocupação preservar o anonimato.

Os dados sofreram um tratamento em duas fases:

- Primeiramente foram feitas contagens simples para apurar as respostas do grupo de respondentes, visto como um todo.
- Seguidamente procuraram-se arrumar os resultados de acordo com as diversas variáveis independentes em estudo (motivação|inovação; liderança; grupos; cidadania|valores espirituais; autonomia; solidariedade|ajuda; diversidade; democracia; lealdade e obediência organizacional; desportivismo) a fim de testar as hipóteses.

Conforme se pode verificar no quadro 4.1, a população que respondeu ao inquérito aproxima-se bastante da população da UAb, no que respeita à sua distribuição por sexo, idade, e habilitações académicas, diferenciando-se um pouco no que respeita à categoria profissional e às habilitações académicas.

4.5.2. A população da UAb e a amostra

A população da Universidade Aberta é maioritariamente feminina, rondando os 65%. Tal aspeto é visível também na amostra, dado que o conjunto de respondentes é constituído por pessoas do sexo feminino, cerca de 69%. Em termos proporcionais a nossa amostra está ligeiramente sobre representada (em 4%) no que respeita aos elementos do sexo feminino relativamente ao universo da UAb. Em contrapartida, o setor masculino da amostra encontra-se sub-representado na mesma ordem de grandeza face ao universo de referência.

No mesmo quadro verificamos que a distribuição por grupos etários, em termos percentuais, é bastante equilibrada, tendo a amostra conseguido uma boa representação, nos casos de menos de 24 anos, faixa etária dos 25 a 34 anos e dos 45 a 54 anos e superado o universo da UAb, como é o caso do grupo etário dos 35 a 44 anos, com mais 8% de respondentes. A maioria dos inquiridos situa-se entre os 35 e os 54 anos de idade perfazendo cerca de 78% da amostra. Na faixa etária de mais de 54 anos, a nossa amostra obteve -7% de respondentes, em relação ao universo da UAb.

Quadro 4.1 Comparação da estrutura dos inquiridos face à estrutura do pessoal da UAb

	Estrutura dos inquiridos face ao universo				Diferencial
	UAb		inquiridos		
Sexo	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	
Masculino	130	35	40	31,5	-4
Feminino	240	65	87	68,5	4
	370	100,0	127	100,0	
Idade					
Menos de 24	1	0,3	0	0,0	0
25 a 34	23	6,2	8	6,3	0
35 a 44	106	28,6	46	36,2	8
45 a 54	156	42,2	53	41,7	0
Mais de 54	84	22,7	20	15,7	-7
Total	370	100,0	127	100,0	
Categoria profissional					
Assistente Operacional	20	5,4	2	1,6	-4
Assistente Técnico	88	23,8	25	19,7	-4
Técnico Superior	84	22,7	49	38,6	16
Dirigente	17	4,6	10	7,9	3
Docente	152	41,1	38	29,9	-11
Docente dirigente	9	2,4	3	2,4	0
Total	370	100,0	127	100,0	
Habilitações Académicas					
2º Ciclo (5º ao 6º ano)	12	3,2	1	0,8	-2
3º Ciclo (7º ao 9º ano)	48	13,0	5	3,9	-9
Ensino secundário (10º ao 12º ano)	50	13,5	17	13,4	0
Bacharelato	9	2,4	5	3,9	2
Licenciatura	81	21,9	40	31,5	10
Mestrado	34	9,2	20	15,7	7
Doutoramento	136	36,8	39	30,7	-6
Total	370	100,0	127	100,0	

Em relação à **categoria profissional**, o maior número de respondentes ao questionário pertencem à carreira técnica superior, seguida imediatamente pela de docente. Em termos percentuais e comparando com o universo da UAb, podemos confirmar que é justamente nestas duas categorias que se pode verificar uma maior dissemelhança em relação ao número de respostas dos inquiridos. Ou seja: no caso da categoria técnica superior a amostra conseguiu ultrapassar o universo da UAb em 16%; no caso da categoria docente registou-se uma sub-representação de 11% relativamente ao corpo docente da instituição.

Esta diferença, que revela uma taxa de não respostas maior por parte do grupo docente, pode ter-se devido ao regime de teletrabalho em que se encontram. Este facto leva-nos a considerar com alguma prudência as respostas obtidas deste grupo profissional isoladamente. Conseguiu-se uma boa representação na categoria docente dirigente e na de dirigente (+3%).

Em relação à variável **habilitações académicas**, podemos inferir do quadro que se registou uma sub-representação dos grupos com habilitações abaixo do décimo ano de escolaridade e acima do mestrado e uma sobre representação dos inquiridos com graus de bacharel, licenciado e mestre, correspondendo às categorias técnicas do universo.

De uma forma resumida, podemos caracterizar a nossa amostra como uma população maioritariamente feminina (69%), situando-se a maioria dos inquiridos entre os 35 e os 54 anos (cerca de 78%), possuindo habilitações académicas de nível superior (60%) e constituída por 39% de técnicos superiores e 30% de docentes.

A leitura dos dados relativos à caracterização dos inquiridos, permite-nos concluir que, embora sabendo que os resultados obtidos não podem ser generalizáveis ao universo em causa permitem-nos ficar com uma ideia aproximada do mesmo, ainda que mais rigorosa em relação aos técnicos superiores da UAb.

Síntese

Neste capítulo explicámos as nossas opções metodológicas para a realização deste trabalho. Após uma breve percurso pela revisão da literatura, que nos possibilitou perspetivar as variáveis a abordar no trabalho empírico, analisámos a opção pela metodologia de estudo de caso. Pareceu-nos ser a melhor opção para a demonstração do modelo de análise, teorizado

no capítulo 3, por permitir investigá-lo num determinado contexto, no caso concreto a Universidade Aberta.

A seguir delineámos as questões que nortearam a investigação, para de seguida clarificarmos os objetivos pretendidos com o trabalho empírico. Para a realização do trabalho de campo foi necessário construirmos uma ferramenta de recolha de dados, a saber: o questionário. Explicámos como o concebemos, quais as dimensões em análise, a necessidade do pré-teste e os ajustes necessários após a sua verificação.

Explicámos ainda a população e a amostra selecionada, bem como o porquê da aplicação informática utilizada para a construção do questionário e por fim os procedimentos formais e éticos para a concretização do trabalho.

Analisamos a caracterização da amostra nas variáveis sexo, idade, categoria profissional e habilitações académicas. Confirmamos que a nossa amostra não difere, em termos de proporção, do universo da UAb permitindo-nos fazer apreciações gerais.

Capítulo 5 – Resultados Obtidos e sua dimensão

Neste capítulo apresentaremos, em quadros, os resultados decorrentes da aplicação do questionário.

O tratamento estatístico das respostas às questões colocadas, bem como a apresentação dos resultados, foi realizado com recurso ao programa Microsoft Office Excel 2007.

Para a sistematização da informação recolhida utilizamos a estatística descritiva: frequências absolutas (f_i), frequências relativas (%) e a média (\bar{x}).

Ao longo da apresentação dos quadros faremos uma apreciação dos resultados na tentativa de melhor compreender e clarificar a problemática em estudo.

Omitiremos a fonte, uma vez que são os resultados da aplicação do questionário.

5.1. Posicionamento religioso e práticas religiosas

O posicionamento religioso dos inquiridos é apresentado nos quadros a seguir descritos. Vamos abordá-lo nos quadros 5.1, 5.2 e 5.3. Esta questão é determinante para a abordagem temática da dissertação.

No quadro 5.1 conferimos que 70% dos inquiridos teve educação religiosa. Podemos igualmente confirmar, no mesmo quadro, que a percentagem dos que *acreditam na existência de algo superior mas acham que a religião é uma coisa íntima* é semelhante à percentagem dos agnósticos, cerca de 14%.

Quadro 5.1 Posicionamento religioso dos inquiridos

Respostas	f_i	%
Tive educação religiosa	89	70%
Acredito na existência de algo superior mas acho que a religião é uma coisa íntima	17	14%
Sou agnóstico	17	14%
Sou ateu	4	3%

O quadro 5.2. permite-nos compreender se há ou não uma relação direta entre o posicionamento religioso dos inquiridos e o seu desempenho na UAb. Constatamos que menos de metade dos inquiridos (45%) considerou que o seu desempenho profissional era condicionado pelo seu posicionamento religioso, outros tantos afirmaram nunca terem relacionado a sua espiritualidade com o desempenho profissional enquanto apenas 10% discordava de qualquer relação entre as duas variáveis.

Quadro 5.2. Perceção sobre a relação entre Posicionamento religioso e desempenho

Perg: *Independentemente do meu posicionamento religioso, entendo que o meu desempenho na UAb é profundamente influenciado pela minha formação espiritual*

Respostas	<i>fi</i>	%
Concordo	57	45%
Nunca relacionei a minha espiritualidade com o meu desempenho profissional	57	45%
Discordo	13	10%

5.1.1. Posicionamento religioso dos inquiridos

No quadro 5.3 e para efeitos de tratamento dos resultados agrupamos no grupo **não religioso** os ateus e os agnósticos; agregamos no grupo **religioso não praticante** os que responderam: *tive educação religiosa e acredito na existência de algo superior mas acho que a religião é uma coisa íntima*, e no grupo **religioso praticante** os que responderam ter prática religiosa.

Quadro 5.3. Posicionamento religioso dos inquiridos e prática religiosa

Respostas	<i>fi</i>	%
Não religioso (ateu, agnóstico)	21	17%
Religioso não praticante	73	57%
Religioso praticante	33	26%

A leitura do quadro permite-nos inferir que a maior parte dos inquiridos é religiosa mas não pratica, ou seja 58% dos respondentes não participa em atividades religiosas. Somente 1/4 dos inquiridos é que responderam ter prática religiosa e 17% não são religiosos. O que pode estar

na origem da explicação da interpretação do quadro anterior, isto é: a maioria dos inquiridos não relaciona o seu desempenho profissional, com o seu posicionamento religioso.

5.1.2. Relação entre posicionamento religioso e percepção de comportamentos de cidadania organizacional

No quadro 5.4 podemos observar a percepção dos inquiridos acerca dos comportamentos de cidadania. Para uma análise mais detalhada dos resultados obtidos, a autora determinou duas dimensões: “o que acontece” e “o que deveria acontecer”. E em cada uma das dimensões construímos uma coluna para as Boas e as Más Práticas. Consideramos como Boas Práticas a média das respostas superiores a 2,5 e como Más Práticas a média das respostas iguais ou inferiores a 2,5. De acordo com as opções metodológicas explicitadas no capítulo 4, à resposta *nunca* da escala é atribuída o valor 1, à resposta *poucas vezes* é atribuído o valor 2, para a resposta *frequentemente* atribui-se o valor 3 e para a resposta *sempre* é atribuído o valor 4. Nas situações em que as afirmações são negativas a cotação é invertida ou seja a resposta *sempre* adquire o valor 1; a resposta *frequentemente* adquire valor 2; a resposta *poucas vezes* é cotada com 3 e a resposta *nunca* é cotada com o valor 4.

Constatamos de uma maneira geral que, para todas as variáveis em análise, somente a liderança recolhe valores abaixo dos 50%, na dimensão “o que acontece”. Este valor significa que os inquiridos consideram a liderança na UAb como uma má prática, sendo que para a mesma variável e na dimensão “o que deveria acontecer” assume valores próximos dos 100%. Para os inquiridos a liderança não é percebida no desempenho quotidiano, não há a ideia de que os líderes são congregadores e que são úteis à sociedade e, nesta perspetiva, consideram que os líderes não têm a preocupação de manter a paz e a harmonia. Os inquiridos revelam que “o que deveria acontecer” eram boas práticas de cidadania, para todas as dimensões, com valores bastante expressivos.

Há três variáveis que merecem particular destaque no que concerne à percepção das boas práticas na UAb. São elas: Grupos, Lealdade e Obediência Organizacional e Autonomia. Podemos retirar dos dados obtidos que, de uma maneira geral, há um bom clima organizacional visível na satisfação demonstrada pelos inquiridos pelos grupos onde estão inseridos: há um bom espírito de equipa, há o zelo entre os seus membros e o sentido de

comunidade. Mas também percebemos o envolvimento dos inquiridos com o cumprimento dos seus deveres para com a instituição, a dedicação ao trabalho, o cumprimento de regras de pontualidade, de assiduidade, os comportamentos relacionados com a melhoria da tarefa individual e o desempenho da organização: a valorização pessoal, a iniciativa individual, a contribuição com sugestões construtivas, a persistência e entusiasmo no cumprimento das tarefas. Se quisermos e neste particular, o grau de satisfação e de realização dos inquiridos é bem visível nas variáveis Grupos, Lealdade e Obediência Organizacional e Autonomia.

Quadro 5.4. Perceção dos inquiridos acerca dos comportamentos de cidadania na UAb

Comportamentos de Cidadania Organizacional	O que acontece				O que deveria acontecer			
	Boas Práticas		Más práticas		Boas Práticas		Más práticas	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
MOTIVAÇÃO INOVAÇÃO	94	74,0	33	26,0	124	97,6	3	2,4
LIDERANÇA	63	49,6	64	50,4	124	97,6	3	2,4
GRUPOS	121	95,3	6	4,7	127	100,0	0	0,0
CIDADANIA – VALORES ESPIRITUAIS	90	70,9	37	29,1	125	98,4	2	1,6
AUTONOMIA	115	90,6	12	9,4	114	89,8	13	10,2
SOLIDARIEDADE AJUDA	84	66,1	43	33,9	117	92,1	10	7,9
DIVERSIDADE	99	78,0	28	22,0	122	96,1	5	3,9
DEMOCRACIA	96	75,6	31	24,4	102	80,3	25	19,7
LEALDADE E OBEDIÊNCIA ORGANIZACIONAL	122	96,1	5	3,9	126	99,2	1	0,8
DESPORTIVISMO	87	68,5	40	31,5	99	78,0	28	22,0

Vamos, no quadro 5.5 perceber melhor a perceção dos inquiridos para cada uma das variáveis e as respetivas afirmações fazendo uma outra leitura dos dados. Valerá a pena, antes de mais, salientar que o quadro dá-nos o diferencial entre o que deveria acontecer e o que acontece para percebemos, através das perceções dos inquiridos, se se está longe ou não da situação ideal, ou do grau de satisfação dos inquiridos, em termos da sua perceção dos comportamentos de cidadania organizacional. Deste modo, os valores mais próximos de **0 ou igual a 0**, indicam-nos as variáveis que são as ideais em termos de boas práticas de comportamentos cidadania organizacional.

Cada uma das componentes do índice é calculada através do somatório dos valores obtidos, para cada afirmação, que resultam da atribuição dos valores de ponderação aos graus da escala adotada no questionário. Deste modo, à classificação *nunca* da escala é atribuída o valor de ponderação 1, à classificação *poucas vezes* é atribuído o valor 2, para a classificação

frequentemente atribui-se o valor 3 e para a classificação *sempre* é atribuído o valor 4. Nas situações em que as afirmações são negativas a cotação é invertida ou seja a resposta *sempre* adquire o valor 1; a resposta *frequentemente* adquire valor 2; a resposta *poucas vezes* é cotada com 3 e a resposta *nunca* é cotada com 4.

O somatório dos valores obtidos em cada afirmação e em cada uma das variáveis, dividido pelo número de respostas completas é que determina o índice.

Uma primeira leitura que se pode fazer da coluna do Diferencial e para cada uma das afirmações, é que para todas as variáveis registamos um grau de satisfação e de realização bastante positivo em termos de boas práticas de comportamentos de cidadania organizacional. A exceção vai para a variável **Liderança** com valores que indiciam que, em termos ideais, se deveria dar mais importância a esta questão do que atualmente.

A variável **Diversidade** também apresenta valores oscilatórios nomeadamente nas afirmações das perguntas 27 “*não gasto muito tempo a queixar-me de coisas banais*” e 29 “*algumas alterações introduzidas na UAb têm sido nocivas para o seu bom funcionamento*”. No primeiro caso, o valor negativo traduz que, em termos ideais, dever-se-ia atribuir menos importância do que atualmente e no segundo caso dever-se-ia atribuir maior importância.

Uma segunda leitura que podemos fazer do quadro é que, de uma maneira geral a percepção dos inquiridos acerca das práticas de cidadania na UAb é bastante positiva, considerados os valores da coluna “o que acontece” que se situam, na maioria das afirmações, acima dos 2,5.

E aqui comprovam-se os dados do quadro 5.4 ou seja a **Liderança** é a variável que recolhe a mais baixa valorização, bem visível na coluna diferencial B-A que nos permite perceber a distância que a situação atual está da situação ideal. O mesmo quadro confirma-nos também que as variáveis **Grupos**, **Lealdade e Obediência Organizacional** e **Autonomia** cujas afirmações recolhem, na coluna do diferencial, valores muito próximos do 0, (o que nos dá a ideia do grau de satisfação e/ou de realização dos inquiridos quanto a estas abordagens), são as mais bem posicionadas. É curioso verificar que a na variável Motivação | Inovação a afirmação «*Eu gosto de trabalhar na UAb*» recolha uma pontuação expressiva quer na dimensão “o que acontece” quer na “o que deveria acontecer”.

Quadro 5.5. – Índice da dimensão espiritual dos inquiridos relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional

Variáveis e perguntas	Índices		
	O que acontece	O que deveria acontecer	Diferencial B-A
MOTIVAÇÃO INOVAÇÃO			
Perg. 8 – Adoto procedimentos inovadores para melhorar o funcionamento da Universidade	2,9	3,4	0,5
Perg.9- Eu gosto de trabalhar na UAb	3,3	3,8	0,5
LIDERANÇA			
Perg.10 - Os líderes são congregadores	2,4	3,5	1,1
Perg.11 - Há uma preocupação dos líderes em manter a paz e a harmonia	2,5	3,7	1,2
Perg.12 - Os chefes só se preocupam em ganhar o ordenado	2,7	3,6	0,9
GRUPOS			
Perg.13 – Contribuo voluntariamente para os grupos de trabalho em que me tenho integrado	3,4	3,6	0,2
Perg.14 - Ajudo outros colegas no seu trabalho para benefício do grupo	3,5	3,8	0,3
Perg.15 - Os membros da minha equipa preocupam-se realmente uns com os outros	2,8	3,7	0,9
Perg.16- As pessoas que trabalham comigo estão ligadas por um propósito comum	2,9	3,7	0,8
Perg.17- As pessoas do meu serviço não são de confiança, por isso só faço aquilo que me compete	3,4	3,5	0,1
CIDADANIA – VALORES ESPIRITUAIS			
Perg.18 - Sinto alegria no meu trabalho	2,8	3,6	0,8
Perg.19 - Na maior dos dias é com prazer que vou trabalhar	2,8	3,7	0,9
Perg.20 - O trabalho que realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida	2,8	3,5	0,7
AUTONOMIA			
Perg.21 - Procuo voluntariamente melhorar os meus próprios conhecimentos, competências e aptidões	3,5	3,8	0,3
Perg.22 - Cumpro as minhas obrigações e não me proponho para fazer outras tarefas para além do que me compete	2,8	2,9	0,1
Perg.23 - Não me interessa fazer os cursos propostos pela instituição	3,1	3,1	0
SOLIDARIEDADE AJUDA			
Perg.24 - Disponibilizo de boa vontade parte do meu tempo para ajudar colegas que têm problemas relacionados com o trabalho	3,2	3,5	0,3
Perg.25 – No meu serviço cada um preocupa-se consigo próprio	2,7	3,5	0,8
DIVERSIDADE			
Perg.26 - Acompanho as mudanças necessárias no trabalho	3,4	3,7	0,3
Perg.27 - Não gasto muito tempo a queixar-me de coisas banais	2,6	2,4	-0,2
Perg.28 - Defendo a instituição quando os outros a criticam	3,3	3,6	0,3
Perg.29 - Algumas alterações introduzidas na UAb têm sido nocivas para o seu bom funcionamento	2,5	3,5	1
DEMOCRACIA			
Perg.30 - Preocupo-me com os melhores interesses da universidade, mesmo a expensas pessoais	3	3,1	0,1
Perg.31 -Faço sugestões construtivas para melhorar o funcionamento das coisas	3,1	3,5	0,4
LEALDADE E OBEDIÊNCIA ORGANIZACIONAL			
Perg.32 - Cumpro conscienciosamente os regulamentos e procedimentos da instituição	3,5	3,8	0,3
Perg.33 - Produzo sempre o máximo de que sou capaz	3,4	3,8	0,4
Perg.34 - Chego sempre a horas ao trabalho	3,5	3,8	0,3
Perg.35 - Nunca saio mais cedo do trabalho sem ter autorização	3	3,2	0,2
DESPORTIVISMO			
Perg.36 - Não me ofendo quando os outros não seguem as minhas sugestões	2,6	2,7	0,1
Perg.37 - Tolero sem queixas os inconvenientes e imposições do trabalho	2,7	2,8	0,1
Perg.38- Encontro sempre defeitos em todas as atividades da universidade	3,1	3,4	0,3

A variável Cidadania |Valores Espirituais permite-nos interpretações que corroboram os quadros 5.1 e 5.2 isto é: a maioria dos inquiridos não relaciona a sua crença religiosa com o seu desempenho na organização (os valores da coluna “o que acontece” permite-nos verificar

isto) contudo a maioria dos respondentes crê que “o que deveria acontecer” seria uma relação profunda entre ambos. Os valores da coluna “o que deveria acontecer” dão-nos valores muito próximos do 4 que são corroborados pelos 98% do quadro 5.4.

5.1.3. Relação entre práticas e posicionamento religioso

Os quadros a seguir apresentados vão possibilitar-nos uma leitura acerca da percepção, entre o posicionamento religioso dos inquiridos e os comportamentos de cidadania organizacional. Vamos tentar perceber se a situação ou posicionamento religioso do indivíduo altera ou condiciona a sua percepção dos comportamentos de cidadania organizacional. Procederemos à análise de cada uma das variáveis sempre numa abordagem de Boas e de Más práticas.

Quadro 5.6 Posicionamento Religioso e Motivação | Inovação

Posicionamento Religioso	Comportamentos de Cidadania Organizacional							
	Motivação Inovação							
	O que acontece				O que deveria acontecer			
	Boas Práticas		Más Práticas		Boas Práticas		Más Práticas	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Não Religioso	13	61,9	8	38,1	20	95,2	1	4,8
Religioso não praticante	58	79,5	15	20,5	73	100,0	0	0,0
Religioso praticante	23	69,7	10	30,3	31	93,9	2	6,1

Para a variável **Motivação | Inovação** constatamos que as posições dos não religiosos e dos religiosos praticantes são muito similares, em termos de percentagens, quer na coluna “o que acontece” quer na coluna “o que deveria acontecer”, para as boas práticas. O quadro 5.6 permite-nos perceber que mais de 60% dos não religiosos e dos religiosos praticantes concordam que existe motivação e atitudes inovadoras por parte dos indivíduos, mas quando questionados sobre o que deveria acontecer os valores rondam os 95%. É curioso verificar que o religioso não praticante atribui grande importância a esta variável obtendo 80% sendo que para este grupo o ideal deveria ser os 100%.

O quadro 5.7 dá-nos a leitura da percepção dos inquiridos acerca da **Liderança**.

Quadro 5.7 Posicionamento Religioso e Liderança

Posicionamento Religioso	Comportamentos de Cidadania Organizacional							
	Liderança							
	O que acontece				O que deveria acontecer			
	Boas Práticas		Más Práticas		Boas Práticas		Más Práticas	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Não Religioso	10	47,6	11	52,4	21	100,0	0	0,0
Religioso não praticante	32	43,8	41	56,2	70	95,9	3	4,1
Religioso praticante	21	63,6	12	36,4	33	100,0	0	0,0

Assim, podemos constatar que o grupo dos não religiosos e dos religiosos não praticantes consideram que existem más práticas de liderança na UAb, ultrapassando quer num grupo quer noutro os 50%. Para ambos a perceção das Boas Práticas de cidadania organizacional em relação à variável liderança é negativa não atingindo os 50%.

É no grupo dos religiosos praticantes que se verifica uma apreciação positiva quanto à atuação dos líderes na UAb. Contudo, é unânime, nos três grupos, que o ideal deveria ser perfeito ou quase perfeito com valores nos 100% para os não religiosos e religiosos praticantes e os 96% nos religiosos não praticantes.

No quadro 5.8 constatamos que há uma grande sintonia nos três grupos - não religioso, religioso não praticante e religioso praticante – quanto às Boas Práticas na variável **Grupos**. Os inquiridos avaliam positivamente os grupos onde estão inseridos. Percebe-se não só a proximidade afetiva dos elementos como também a existência de um bom clima e boa coesão grupal. A concordância da perceção é bem visível na coluna “o que deveria acontecer” com valores a atingir os 100%.

Os valores para as más práticas são praticamente inexpressivas nos três grupos, ganhando algum destaque nos religiosos praticantes quando questionados sobre o que acontece.

Quadro 5.8 Posicionamento Religioso e Grupos

Posicionamento Religioso	Comportamentos de Cidadania Organizacional							
	Grupos							
	O que acontece				O que deveria acontecer			
	Boas Práticas		Más Práticas		Boas Práticas		Más Práticas	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Não Religioso	20	95,2	1	4,8	21	100,0	0	0,0
Religioso não praticante	70	95,9	3	4,1	73	100,0	0	0,0
Religioso praticante	30	90,9	3	9,1	33	100,0	0	0,0

A variável **Cidadania | Valores Espirituais** procura analisar se os valores religiosos e cívicos interiorizados no processo de socialização (a que chamamos dimensão espiritual), condicionam o comportamento organizacional dos indivíduos. E, nesta perspectiva, as afirmações procuram analisar a percepção dos inquiridos procurando, através das suas respostas, perceber se há influência ou não.

Quadro 5.9 Posicionamento Religioso e Cidadania – Valores Espirituais

Posicionamento Religioso	Comportamentos de Cidadania Organizacional							
	Cidadania -Valores Espirituais							
	O que acontece				O que deveria acontecer			
	Boas Práticas		Más Práticas		Boas Práticas		Más Práticas	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Não Religioso	13	61,9	8	38,1	20	95,2	1	4,8
Religioso não praticante	53	72,6	20	27,4	73	100,0	0	0,0
Religioso praticante	24	72,7	9	27,3	32	97,0	1	3,0

Pela análise do quadro percebemos que não há uma grande diferença na percepção desta variável entre os três grupos. Os valores percentuais entre os religiosos não praticantes e os religiosos praticantes são praticamente iguais (73%), sendo a diferença para os não religiosos de cerca de 10%. A leitura do quadro permite-nos afirmar que se comprova o que inicialmente, constatámos no quadro 5.2 isto é: a maioria dos inquiridos não vê nenhuma

relação entre a formação religiosa do indivíduo e o seu desempenho na UAb. Mas os valores da coluna “o que deveria acontecer” permitem-nos concluir que, nos três grupos, há uma percepção clara que deveria de existir uma a relação mais profunda entre a educação religiosa e as Boas Práticas nos comportamentos de cidadania organizacional.

A variável **Autonomia** procura analisar a percepção dos inquiridos face a comportamentos individuais tais como iniciativas de valorização pessoal, de desenvolvimento da personalidade, de desenvolvimento do potencial individual, que são valiosos contributos nos contextos sociais onde o indivíduo se integra.

No quadro 5.10 podemos constatar que, de uma maneira geral, nos não religiosos, nos religiosos não praticantes e nos religiosos praticantes há concordância quanto ao facto de reconhecerem existir boas práticas na UAb, sendo que o valor mais elevado se encontra no grupo dos religiosos praticantes, quer no que acontece (93%) quer no que deveria acontecer (97%).

Quadro 5.10 Posicionamento Religioso e Autonomia

Posicionamento Religioso	Comportamentos de Cidadania Organizacional							
	Autonomia							
	O que acontece				O que deveria acontecer			
	Boas Práticas		Más Práticas		Boas Práticas		Más Práticas	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Não Religioso	18	85,7	3	14,3	19	90,5	2	9,5
Religioso não praticante	66	90,4	7	9,6	63	86,3	10	13,7
Religioso praticante	31	93,9	2	6,1	32	97,0	1	3,0

Como constatamos no quadro 5.5 a diferença, entre o que deveria acontecer e o que acontece, no que se refere à Autonomia é mínima, permitindo-nos afirmar que há um índice elevado de satisfação face aos comportamentos observados, confirmada neste quadro 5.10 para a percepção dos comportamentos de cidadania organizacional dos não religiosos, os religiosos não praticantes e os religiosos praticantes.

A percepção dos inquiridos face à variável **Solidariedade | Ajuda** é globalmente positiva, não se verificando grandes variações em termos percentuais. Assim e no que concerne às Boas Práticas, o quadro 5.11 diz-nos que há uma noção da ideia de solidariedade no contexto organizacional, com valores acima dos 60% e que na coluna “o que deveria acontecer” ultrapassa os 90% para os não religiosos, religiosos não praticantes e religiosos praticantes. Mas também pode-se constatar que na coluna das Más Práticas os valores são, apesar de tudo, significativos situando-se perto dos 30% o que nos leva a concluir, que a solidariedade ainda é um conceito, que no contexto organizacional, não está totalmente interiorizado como uma prática.

É curioso verificar que as Más Práticas de cidadania, no que toca à variável **Solidariedade | Ajuda**, têm alguma expressão no grupo dos não religiosos, religiosos não praticantes e religiosos praticantes.

Quadro 5.11 Posicionamento Religioso e Solidariedade |Ajuda

Posicionamento Religioso	Comportamentos de Cidadania Organizacional Solidariedade Ajuda							
	O que acontece				O que deveria acontecer			
	Boas Práticas		Más Práticas		Boas Práticas		Más Práticas	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Não Religioso	15	71,4	6	28,6	19	90,5	2	9,5
Religioso não praticante	48	65,8	25	34,2	68	93,2	5	6,8
Religioso praticante	21	63,6	12	36,4	30	90,9	3	9,1

O quadro 5.12 possibilita-nos uma leitura acerca da percepção dos inquiridos quanto à variável **Diversidade**.

Uma primeira constatação feita pela leitura dos dados distribuídos é que, tal como na variável Solidariedade | Ajuda há a noção clara de ligação à instituição visível nas respostas às afirmações “*defendo a instituição quando os outros a criticam*” e “*acompanho as mudanças necessárias no trabalho*”.

Quadro 5.12 Posicionamento Religioso e Diversidade

Posicionamento Religioso	Comportamentos de Cidadania Organizacional							
	Diversidade							
	O que acontece				O que deveria acontecer			
	Boas Práticas		Más Práticas		Boas Práticas		Más Práticas	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Não Religioso	13	61,9	8	38,1	21	100,0	0	0,0
Religioso não praticante	62	84,9	11	15,1	69	94,5	4	5,5
Religioso praticante	24	72,7	9	27,3	24	72,7	9	27,3

Contudo, e de acordo com os dados disponibilizados no quadro 5.5, em relação à afirmação “*algumas alterações introduzidas na UAb têm sido nocivas para o seu bom funcionamento*” a média das respostas não ultrapassou os 2,5, o que, de acordo com os critérios acima explicitados, nos indiciam a perceção, por parte dos inquiridos, de más práticas de comportamentos de cidadania organizacional. Ou seja, existe a ideia de que, apesar de se estar muito ligado à instituição, há alterações que não são bem acolhidas o que poderá estar na origem dos valores percentuais na coluna das Más Práticas. Mas quando questionados sobre o que deveria acontecer a variável apresenta valores muito interessantes do ponto de vista das Boas Práticas. Salienta-se que no grupo dos religiosos praticantes a percentagem das respostas quer na coluna “o que acontece” quer na coluna “o que deveria acontecer” é similar. Ou seja 73%.

A **Diversidade** recolhe junto dos não religiosos um valor percentual de 62% e nos religiosos não praticantes de 85%. Contudo, para os dois grupos estes valores ultrapassam os 95% na coluna “o que deveria acontecer” para as Boas Práticas.

No quadro 5.13 analisamos a variável **Democracia**, que nos dá uma leitura da perceção de comportamentos cívicos.

Quadro 5.13 Posicionamento Religioso e Democracia

Posicionamento Religioso	Comportamentos de Cidadania Organizacional							
	Democracia							
	O que acontece				O que deveria acontecer			
	Boas Práticas		Más Práticas		Boas Práticas		Más Práticas	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Não Religioso	16	76,2	5	23,8	18	85,7	3	14,3
Religioso não praticante	59	80,8	14	19,2	62	84,9	11	15,1
Religioso praticante	21	63,6	12	36,4	22	66,7	11	33,3

Os dados do quadro 5.13 permitem-nos afirmar que há Boas Práticas de comportamentos de cidadania organizacional, na percepção dos não religiosos, religiosos não praticantes e religiosos praticantes com valores percentuais acima dos 60. Os valores percentuais entre os não religiosos e os religiosos não praticantes são muito próximos. Não deixa de ser curioso que, apesar desta constatação, os valores, na coluna das más práticas, assumem alguma expressão nos três grupos. Saliente-se ainda, a percepção dos religiosos praticantes que assume os valores mais baixos dos três grupos na coluna “o que acontece” (64%) e na coluna “o que deveria acontecer” (cerca de 67%). E ao mesmo tempo é o grupo que apresenta os valores mais altos nas más práticas quer na coluna “o que acontece” e na coluna “o que deveria acontecer”.

O quadro 5.14 apresenta-nos os dados relativos à percepção dos inquiridos quanto à **Lealdade e Obediência Organizacional**.

Quadro 5.14 Posicionamento Religioso e Lealdade e Obediência Organizacional

Posicionamento Religioso	Comportamentos de Cidadania Organizacional Lealdade e Obediência organizacional							
	O que acontece				O que deveria acontecer			
	Boas Práticas		Más Práticas		Boas Práticas		Más Práticas	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Não Religioso	20	95,2	1	4,8	21	100,0	0	0,0
Religioso não praticante	70	95,9	3	4,1	72	98,6	1	1,4
Religioso praticante	32	97,0	1	3,0	33	100,0	0	0,0

Há uma evidência que se pode constatar: os inquiridos, não religiosos, religiosos não praticantes e os religiosos praticantes têm a mesma percepção quanto a esta variável, com valores percentuais nos três grupos muito próximos dos 100%. Os inquiridos cumprem as regras de pontualidade, de assiduidade e respeitam os padrões de atuação e de qualidade procurando estar de acordo com os objetivos da organização.

A percepção dos inquiridos assume valores de quase 100% quando questionados sobre o que deveria acontecer, o que corrobora os dados do quadro 5.5: ou seja há uma total concordância ou grau de satisfação e/ou de realização quanto a esta variável.

O quadro 5.15 dá-nos a percepção dos inquiridos quanto à variável **Desportivismo** leia-se as atitudes e os comportamentos cívicos. Isto é, a forma como os inquiridos encaram os inconvenientes do trabalho.

Os dados permitem-nos afirmar que nos três grupos há uma percepção positiva quanto aos comportamentos cívicos apesar dos valores se apresentarem relativamente baixos. Podemos verificar que há valores percentuais muito próximos entre os religiosos não praticantes e os religiosos praticantes. Os melhores resultados são os valores revelados pelos não religiosos no conjunto das afirmações. Perante as mesmas afirmações e quando questionados sobre o que

deveria acontecer os valores percentuais entre os não religiosos e os religiosos não praticantes estão muito próximos afastando-se dos religiosos praticantes

Quadro 5.15 Posicionamento Religioso e Desportivismo

Posicionamento Religioso	Comportamentos de Cidadania Organizacional Desportivismo							
	O que acontece				O que deveria acontecer			
	Boas Práticas		Más Práticas		Boas Práticas		Más Práticas	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Não Religioso	16	76,2	5	23,8	17	81,0	4	19,0
Religioso não praticante	49	67,1	24	32,9	61	83,6	12	16,4
Religioso praticante	22	66,7	11	33,3	21	63,6	12	36,4

Nos três grupos e para as todas as afirmações o peso dos valores percentuais nas Más Práticas não deixa de ser surpreendente, significando que de facto pode não ser fácil aceitar com desportivismo as dificuldades e os inconvenientes ocorridos no trabalho. Este aspeto é bastante acentuado nos religiosos praticantes, com valores acima dos 30%.

5.1.4. Média da Perceção dos Não Religiosos, Religiosos Não Praticantes e Religiosos Praticantes

Vamos analisar, no quadro 5.16, a média das respostas dos não religiosos, dos religiosos não praticantes e dos religiosos praticantes para cada uma das variáveis, tentando perceber a sua perceção acerca dos comportamentos de cidadania organizacional e se existe ou não uma grande diferença entre os três. Nesta análise contemplaremos somente os dados da coluna o que acontece mas faremos uma apreciação comparativa com os dados da coluna o que deveria acontecer.

Motivação | Inovação

A média das respostas dos não religiosos (NR), religiosos não praticantes (RNP) e religiosos praticantes (RP), dá-nos uma perceção positiva, atualmente acerca da Motivação | Inovação,

significando que reconhecem frequentemente a existência de Boas Práticas. Esta situação não está longe do que deveria acontecer o que faz predizer que há uma elevada satisfação no que se refere a esta variável.

NR- 3,0

RNP- 3,2

RP – 3,0

Liderança

Para os NR, RNP e RP a liderança na UAb está longe de ser boa. Nos três grupos há um entendimento de que são más as práticas de quem dirige a organização. Poucas vezes os inquiridos se revêm nas decisões e comportamentos dos seus líderes. A situação atual está longe da ideal necessitando ser melhorada, sendo que para os inquiridos deveria ser perfeita, a avaliar pelos resultados da coluna o que deveria acontecer.

NR- 2,5

RNP- 2,5

RP – 2,6

Grupos

Os NR, RNP e RP encontram nesta variável uma identificação quase perfeita entre o que acontece e o que deveria acontecer. A situação atual (o que acontece) e a situação ideal (o que deveria acontecer) estão quase a par o que nos indicia um grande grau de satisfação dos inquiridos. A ligação afetiva à organização e aos grupos onde o indivíduo se encontra inserido pode estar na origem da explicação da perceção de algumas variáveis.

NR- 3,2

RNP- 3,2

RP – 3,1

Cidadania | Valores Espirituais

A percepção dos não religiosos, religiosos não praticantes e religiosos praticantes é de que existem frequentemente boas práticas. A média das respostas, para o que acontece situa-se acima dos 2,5. Contudo, há uma noção clara que esta situação tem que ser melhorada isto é o ideal (o que deveria acontecer) seria uma maior coerência, uma maior sintonia com as Boas Práticas de comportamentos de cidadania organizacional.

NR- 2,7

RNP- 2,8

RP – 3,0

Autonomia

Esta variável permite-nos constatar que para os NR, RNP e RP há uma percepção positiva de Boas Práticas. Há, para os três grupos, a ideia de que, na situação atual, se vivem frequentemente comportamentos individuais de autonomia que são contributos valiosos para a organização. Estes comportamentos não estão longe da situação ideal, atingindo na frase da perg. 21: “procuro voluntariamente melhorar os meus próprios conhecimentos, competências e aptidões”, valores muito próximos da pontuação máxima.

NR- 3,1

RNP- 3,2

RP – 3,0

Solidariedade | Ajuda

A noção de Solidariedade | Ajuda está presente nos NR, RNP e RP. A média das respostas diz-nos que a percepção dos três grupos é de que existem frequentemente Boas Práticas na UAb. Tal é visível na perg. 24: “disponibilizo de boa vontade parte do meu tempo para ajudar colegas que têm problemas relacionados com o trabalho” em que a média das respostas da situação atual é quase similar à média das respostas da ideal.

NR- 3,0

RNP- 2,9

RP – 3,0

Diversidade

Para os não religiosos, os religiosos não praticantes e os religiosos praticantes a diversidade é globalmente avaliada como comportamento de Boas Práticas. Tal se pode constatar na afirmação “acompanho as mudanças necessárias no trabalho” com uma média de respostas de 3,4 e na afirmação “defendo a instituição quando os outros a criticam” com uma média de respostas de 3,2. Estas duas afirmações não estão longe do que deveria acontecer. Na afirmação “algumas alterações introduzidas na UAb têm sido nocivas para o seu bom funcionamento”, verificamos uma média de 2,4 na percepção deste comportamento de cidadania organizacional considerada pelos três grupos como sendo uma de má prática. Talvez aqui fosse necessário um maior envolvimento e ligação da Liderança na explicação das alterações.

NR- 2,8

RNP- 3,0

RP – 2,9

Democracia

A variável Democracia recolhe por parte dos NR, RNP e RP uma avaliação positiva em termos de comportamentos de cidadania organizacional. A média das respostas dá-nos uma leitura de que a percepção dos três grupos é de que atualmente são frequentes as Boas Práticas não estando longe da situação ideal cuja média se situa nos 3,2.

NR- 3,0

RNP- 3,2

RP – 3,0

Lealdade e Obediência Organizacional

A Lealdade e Obediência Organizacional recolhem, por parte dos Não Religiosos, Religiosos Não Praticantes e Religiosos Praticantes valores muito interessantes havendo uma grande proximidade entre o que acontece e o que deveria acontecer. Deste modo podemos considerar que frequentemente se verificam, de forma muito similar, Boas Práticas de cidadania nos comportamentos dos NR, RNP e RP com valores na casa dos 3,0. Esta situação não está muito longe da ideal, que atinge valores muito próximos do 4.

NR- 3,3

RNP- 3,4

RP- 3,4

Desportivismo

Para os NR, RNP e RP o Desportivismo é um comportamento de cidadania organizacional frequentemente conotado com Boas Práticas. Os valores nos três grupos estão muito próximos, nas três afirmações não sendo contudo muito expressiva. Já aqui dissemos que tal facto pode ser explicado porque as pessoas têm alguma dificuldade em aceitar, com desportivismo e sem queixas, os inconvenientes do trabalho.

NR- 2,9

RNP- 2,8

RP- 2,7

Quadro 5.16 Média das respostas dos Não Religiosos (NR) Religiosos Não Praticantes (RNP) e Religiosos Praticantes (RP) às variáveis em estudo

Variáveis e perguntas	\bar{x} O que acontece				\bar{x} O que deveria acontecer			
	NR	RNP	RP	total	NR	RNP	RP	total
	MOTIVAÇÃO INOVAÇÃO							
Perg. 8 – Adoto procedimentos inovadores para melhorar o funcionamento da Universidade	3	3	2,7	2,9	3,3	3,4	3,4	3,4
Perg.9- Eu gosto de trabalhar na UAb	3,0	3,4	3,2	3,2	3,9	3,7	3,8	3,8
Média	3,0	3,2	3,0		3,6	3,6	3,6	
LIDERANÇA								
Perg.10 - Os líderes são congregadores	2,3	2,3	2,5	2,4	3,6	3,4	3,6	3,5
Perg.11 - Há uma preocupação dos líderes em manter a paz e a harmonia	2,3	2,5	2,6	2,5	3,7	3,7	3,5	3,6
Perg.12 - Os chefes só se preocupam em ganhar o ordenado	2,8	2,6	2,8	2,7	3,6	3,6	3,8	3,7
Média	2,5	2,5	2,6		3,6	3,6	3,6	3,6
GRUPOS								
Perg.13 – Contribuo voluntariamente para os grupos de trabalho em que me tenho integrado	3,5	3,3	3,3	3,4	3,7	3,6	3,6	3,6
Perg.14 - Ajudo outros colegas no seu trabalho para benefício do grupo	3,2	3,5	3,4	3,4	3,6	3,8	3,7	3,7
Perg.15 - Os membros da minha equipa preocupam-se realmente uns com os outros	2,7	2,9	2,8	2,8	3,6	3,7	3,5	3,6
Perg.16- As pessoas que trabalham comigo estão ligadas por um propósito comum	3	3	2,8	2,9	3,7	3,6	3,6	3,6
Perg.17- As pessoas do meu serviço não são de confiança, por isso só faço aquilo que me compete	3,5	3,5	3,2	3,4	3,5	3,7	3,3	3,5
Média	3,2	3,2	3,1		3,6	3,7	3,5	
CIDADANIA – VALORES ESPIRITUAIS								
Perg.18 - Sinto alegria no meu trabalho	2,6	2,8	3,2	2,9	3,5	3,7	3,3	3,5
Perg.19 - Na maior dos dias é com prazer que vou trabalhar	2,7	2,8	2,9	2,8	3,7	3,8	3,7	3,7
Perg.20 - O trabalho que realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida	2,8	2,8	2,9		3,3	3,4	3,5	3,4
Média	2,7	2,8	3		3,5	3,6	3,5	
AUTONOMIA								
Perg.21 - Procuro voluntariamente melhorar os meus próprios conhecimentos, competências e aptidões	3,3	3,6	3,5	3,5	3,9	3,8	3,8	3,8
Perg.22 - Cumpro as minhas obrigações e não me proponho para fazer outras tarefas para além do que me compete	2,9	3	2,5	2,8	3,3	3	2,5	2,9
Perg.23 - Não me interessa fazer os cursos propostos pela instituição	3	3,1	3,1	3,1	3,3	3,2	2,8	3,1
Média	3,1	3,2	3,0		3,5	3,3	3,0	
SOLIDARIEDADE AJUDA								
Perg.24 - Disponibilizo de boa vontade parte do meu tempo para ajudar colegas que têm problemas relacionados com o trabalho	3,2	3,2	3,2	3,2	3,5	3,6	3,5	3,5
Perg.25 – No meu serviço cada um preocupa-se consigo próprio	2,8	2,6	2,7	2,7	3,5	3,5	3,4	3,5
Média	3,0	2,9	3,0		3,5	3,6	3,5	
DIVERSIDADE								
Perg.26 - Acompanho as mudanças necessárias no trabalho	3,4	3,4	3,4	3,4	3,8	3,7	3,8	3,8
Perg.27 - Não gasto muito tempo a queixar-me de coisas banais	2,6	2,7	2,4	2,6	2,5	2,6	1,9	2,3
Perg.28 - Defendo a instituição quando os outros a criticam	2,9	3,4	3,2	3,2	3,4	3,6	3,6	3,5
Perg.29 - Algumas alterações introduzidas na UAb têm sido nocivas para o seu bom funcionamento	2,3	2,5	2,5	2,4	3,8	3,4	3,5	3,6
Média	2,8	3,0	2,9		3,4	3,3	3,2	
DEMOCRACIA								
Perg.30 - Preocupo-me com os melhores interesses da universidade, mesmo a expensas pessoais	2,8	3,1	2,8	2,9	3	3,2	2,7	3,0
Perg.31 -Faço sugestões construtivas para melhorar o funcionamento das coisas	3,1	3,2	3,1	3,1	3,7	3,5	3,4	3,5
Média	3,0	3,2	3,0		3,4	3,4	3,1	
LEALDADE E OBEDIÊNCIA ORGANIZACIONAL								
Perg.32 - Cumpro conscienciosamente os regulamentos e procedimentos da instituição	3,2	3,5	3,6	3,4	3,9	3,8	3,8	3,8
Perg.33 - Produzo sempre o máximo de que sou capaz	3,1	3,5	3,4	3,3	3,7	3,8	3,8	3,8
Perg.34 - Chego sempre a horas ao trabalho	3,7	3,5	3,6	3,6	3,9	3,8	3,8	3,8
Perg.35 - Nunca saio mais cedo do trabalho sem ter autorização	3	3	3,1	3,0	3,1	3,2	3,2	3,2
Média	3,3	3,4	3,4		3,7	3,7	3,7	
DESPORTIVISMO								
Perg.36 - Não me ofendo quando os outros não seguem as minhas sugestões	2,9	2,6	2,5	2,7	3	2,8	2,4	2,7
Perg.37 - Tolero sem queixas os inconvenientes e imposições do trabalho	2,6	2,8	2,4	2,6	3	2,9	2,7	2,9
Perg.38- Encontro sempre defeitos em todas as atividades da universidade	3,1	3,1	3,1	3,1	3,4	3,5	3,4	3,4
Média	2,9	2,8	2,7		3,1	3,1	2,8	3,0

Síntese

No capítulo 5 procuramos revelar os resultados obtidos e as práticas constatadas. Começamos por analisar a caracterização da amostra nas variáveis sexo, idade, categoria profissional e habilitação literária. Confirmamos que a nossa amostra não difere significativamente, em termos de proporção, do universo da UAb permitindo-nos fazer apreciações gerais.

De seguida, analisamos o posicionamento religioso dos indivíduos e da sua relação e/ou influência ou não com o desempenho na instituição. Esta análise é importante pelas abordagens que foram realizadas nos quadros e que nos dão a leitura da perceção dos não religiosos, dos religiosos não praticantes e dos religiosos praticantes.

A partir daqui conferimos todas as variáveis em estudo. Primeiro, de uma forma genérica, vimos como eram percecionados os 10 itens de comportamentos de cidadania organizacional. Constatamos que, de uma maneira geral, todas as variáveis tinham uma perceção favorável por parte dos inquiridos com exceção para a Liderança.

Seguidamente, face às 10 variáveis, procurámos perceber se haveria grandes diferenças em termos da perceção para os não religiosos, para os religiosos não praticantes e para os religiosos praticantes. Pelos dados disponibilizados conferimos que não havia uma grande diferença, quer nos dados recolhidos quando os inquiridos eram questionados sobre o que acontece quer nos dados obtidos quando questionados sobre o que deveria acontecer.

Conclusões e reflexões finais

O estudo que nos propusemos realizar **Expressões da cidadania nas organizações: um estudo de caso**, no âmbito do Mestrado em Relações Interculturais, está muito relacionado com a convicção da autora de que o homem é um ser único, irrepetível, um ser com uma dimensão espiritual e que tal facto afeta a sua maneira de estar, enquanto cidadão, na vida individual, grupal e organizacional.

O trabalho desenvolvido foi a nossa oportunidade para dar um pequeno contributo, neste campo de investigação e que, esperamos, seja facilitador de reflexões e discussões. Não é um trabalho acabado, antes pelo contrário.

A questão que está subjacente à realização deste trabalho e que o norteou foi: de que forma a dimensão espiritual condiciona o indivíduo na sua intervenção enquanto cidadão nas organizações?

Para respondermos a esta pergunta, fizemos um percurso que foi sendo revelado na presente dissertação. Organizámos o estudo em duas partes, uma de carácter mais teórico e outra de carácter mais empírico. Iniciamos a investigação, fundamentamo-nos num quadro teórico constituído por teorias e modelos que deram a moldura para o trabalho empírico que constitui a segunda parte.

No primeiro capítulo revisitamos a teoria do comportamento organizacional nas perspetivas da motivação, da liderança, da comunicação e dos grupos.

Procuramos perceber porque é que é tão importante considerar o comportamento organizacional na compreensão da abordagem desta problemática

O segundo capítulo foi importante para situarmos a importância da religião na educação para a cidadania; para pensarmos o conceito de cidadania na sua evolução histórica e para conhecermos o modelo teórico de Carmo de educação para a cidadania. Constatamos também que nas sociedades modernas se assiste ao fenómeno do renascimento religioso.

O capítulo 3 funcionou como uma súmula dos anteriores, através da elaboração do modelo de análise, que pretende testar a correlação e similitude entre as dimensões do Modelo de Educação para a Cidadania, as dimensões espirituais e alguns dos comportamentos de cidadania nas organizações.

A segunda parte, dedicada ao trabalho empírico e à aplicação no terreno do modelo de análise, abordou, no capítulo 4, as opções metodológicas. Definimos as variáveis do trabalho empírico, descrevemos a opção pela metodologia de estudo de caso e a sua aplicação na Universidade Aberta.

No capítulo 5 revelamos os resultados obtidos e as práticas constatadas. Analisamos o posicionamento religioso dos indivíduos e a sua relação e/ou influência, ou não, com o desempenho na instituição: agrupamos os inquiridos em não religioso, religioso não praticante e religioso praticante.

Considerações prévias

A população que respondeu ao inquérito aproxima-se bastante da população da UAb, no que respeita à sua distribuição por sexo, idade, e habilitações académicas, diferenciando-se um pouco no que respeita à categoria profissional. Neste caso, na categoria docente e na de assistente operacional e assistente técnico registamos uma sub-representação o que nos conduz a um enviesamento nas respostas dos inquiridos. Este facto leva-nos a considerar com alguma prudência as respostas obtidas nestes grupos profissionais. Para que os resultados obtidos possam ser generalizáveis ao universo em causa, permitindo-nos ficar com uma ideia mais rigorosa, seria interessante uma nova inquirição com uma amostra mais representativa das categorias acima mencionadas.

A nossa intenção, com o desenvolvimento desta pesquisa, era perseguir os objetivos propostos e tentar encontrar respostas credíveis às questões formuladas.

Do trabalho empírico realizado resultaram algumas conclusões a seguir enunciadas.

Os comportamentos de cidadania organizacional sofrem a influência da dimensão espiritual do individuo

- A primeira conclusão que podemos desde já inferir, pelos dados obtidos é que, ao analisarmos as médias das respostas dos não religiosos, dos religiosos não praticantes

e dos religiosos praticantes, confirmamos que não há uma grande diferença nas suas percepções, quer nos dados recolhidos quando os inquiridos são questionados sobre o que acontece quer nos dados obtidos quando questionados sobre o que deveria acontecer (c.f. quadro 5.16).

- Apesar de a grande maioria dos inquiridos ter afirmado que teve educação religiosa, apenas os inquiridos religiosos praticantes parecem relacionar o seu desempenho profissional, ou melhor o seu comportamento de cidadania organizacional, com o seu posicionamento religioso. O que parece conduzir-nos à conclusão de que somente este grupo é que reconhece a influência da dimensão espiritual. Talvez a explicação se encontre no facto de que a prática religiosa é indutora de comportamentos de cidadania. O contacto com o sagrado obriga o indivíduo a pôr-se a caminho, como vimos no capítulo 2 do enquadramento teórico.
- Vale a pena considerar que mais de metade dos inquiridos é religiosa mas não pratica, ou seja não participam em atividades religiosas e provavelmente entre eles estarão os inquiridos que não vêem relação entre a dimensão espiritual e o desempenho profissional. A autora considera, pelos resultados obtidos que talvez nunca tenham pensado na questão nesses termos. Apesar disso revelam percepções de boas práticas de comportamentos de cidadania (c.f. Quadro nº 5.4), visível em quase todas as variáveis. Quando questionados sobre o que deveria acontecer, nas afirmações relativas à **Cidadania|Valores Espirituais**, a maioria dos inquiridos revelou, a necessidade de uma maior coerência justamente porque, os princípios religiosos e cívicos, adquiridos por via da educação religiosa, lhes proporcionou uma matriz comportamental e de ação, gerador de bem-estar e que, no entendimento da autora, não é vivida na plenitude.
- Creio que podemos afirmar que há uma influência da dimensão espiritual nos comportamentos de cidadania organizacional, sendo que para os religiosos praticantes há um reconhecimento desta influência e os restantes, que não vêem essa relação, serão provavelmente os religiosos não praticantes e os não religiosos. E que essa influência não tem a ver com a religião ou com a prática religiosa (a não ser para os religiosos praticantes), não requer sequer a conexão com tradições religiosas baseando-se em valores pessoais e numa filosofia de vida.

O comportamento de cidadania reflexo da educação/socialização

- Os comportamentos de cidadania são um reflexo da educação|socialização, isto é: a educação|socialização é o veículo transmissor de valores cívicos e/ou religiosos, traduzível nas várias vertentes organizacionais. Vimos no capítulo 2, através do modelo teórico de Carmo que, uma vez interiorizados, as várias vertentes estratégicas podem determinar os comportamentos de cidadania do indivíduo e acabam por transparecer nos diversos contextos nos quais se movimenta. É pela educação que se consolida o capital social, que se estimula a participação cívica facilitadora da cidadania. Percebe-se esta influência em quase todas as variáveis em análise, pelas perceções que os inquiridos revelam acerca dos comportamentos de cidadania na Universidade Aberta. A **Liderança** surge como a única exceção no quotidiano dos colaboradores da UAb. Valerá a pena refletirmos sobre o porquê desta situação.
- No enquadramento teórico, capítulo 1 conferimos que a liderança e a motivação estavam interligadas. No caso da UAb, algumas alterações, que a instituição sofreu nos dois últimos anos e que foram decisões tomadas pela gestão de topo, não resultaram em termos de comunicação (designadamente a mudança das instalações do centro de Lisboa para o Taguspark em Oeiras), gerando algum mal-estar e um não acatamento, de bom grado, por parte dos colaboradores, das indicações provenientes dos dirigentes máximos. No capítulo 1 conferimos que as questões de ordem financeira, que estão na origem destas alterações, podem funcionar como uma ameaça, influenciando a forma de comunicar e receber a informação. Provavelmente este aspeto da comunicação terá pesado nos resultados da variável **Diversidade** (quadros 5.4; 5.12 e 5.16). Igualmente os valores da variável **Motivação|Inovação**, apesar de positivos, encontram-se muito aquém do que seria desejável. Até porque quando questionados sobre o que deveria acontecer, a **Motivação|Inovação** dispara para valores perto dos 100%. O mesmo acontece com as variáveis **Diversidade** e **Solidariedade|Ajuda** (c.f. quadro nº5.4).

Interdependência entre a dimensão espiritual e os comportamentos de cidadania nas organizações

- O modelo de análise que serviu de suporte ao trabalho empírico (figura 3.6) visava testar, na UAb, a interdependência de quatro construções teóricas. Como podemos constatar na figura 3.4. do capítulo 3, há pontos de interseção: os comportamentos de cidadania organizacional são a forma visível dos valores da educação para a cidadania; e há relações entre as vertentes do modelo e as dimensões espirituais. Quer isto dizer, no entender da autora, que há princípios universais, eternos que não mudam nunca: retomando o que foi transmitido no capítulo 2, são princípios indutores de ação, de um compromisso de participação social dos indivíduos. Esses princípios universais e atemporais, comuns à diversidade geral, estão no centro do conhecimento e do sentimento humanos. Se o comportamento do indivíduo na organização é vista como uma participação no todo; se a cidadania tem assumido um contorno universal ou seja a participação dos indivíduos e das organizações é perspectivada como a integração em estruturas globais; se os princípios religiosos são princípios universais; se a dimensão espiritual do indivíduo é a capacidade de transcender-se; se a educação para a cidadania integra todas estas vertentes e que são visíveis no comportamento de cidadania organizacional então conseguimos vislumbrar a similitude e a interdependência das várias abordagens teóricas.
- Os comportamentos dos inquiridos na UAb, que nos foram dados pelas suas perceções, revelam as boas práticas de cidadania ancoradas nestes princípios universais. Estes princípios ligam os indivíduos à instituição e são reveladores, não só da sua dimensão espiritual mas também do seu empenhamento afetivo, de que nos falava a proposta teórica de Allen & Meyer analisada no capítulo 3.
- O fato relevante e que queremos salientar é que os princípios, uma vez seguidos, conduzem a um estado de espírito elevado na vida e, conseqüentemente, a um maior comprometimento para com a organização. No caso concreto da UAb e nos três grupos não religioso, religioso não praticante e religioso praticante encontramos comportamentos de cidadania organizacional reveladores de Boas Práticas, leitura que nos é dada pela média das respostas das suas perceções (c.f. quadro 5.16).

Boas Práticas de Cidadania na UAb

- Se, numa expressão muito simples, quiséssemos definir a dimensão espiritual do ser humano como o que lhe permite ver para além de si mesmo, isto é a capacidade de transcendência, de abertura, então essa expressão encaixaria perfeitamente nas três variáveis que na UAb mais se evidenciaram em comportamentos de cidadania organizacional. Isto é: **Grupos; Lealdade e Organizacional e Autonomia.**
- **Grupos** – Vimos no capítulo 3 que as organizações espiritualmente ricas são aquelas que são constituídas por indivíduos que colocam as energias e forças ao serviço da organização. Os dados recolhidos destacam a importância dos grupos, na UAb, não só como elo de ligação fortíssimo à instituição mas também ao indivíduo, enquanto necessidade humana intrínseca de afiliação. A interpretação dos dados permitem-nos concluir o reconhecimento por parte dos inquiridos de um bom clima organizacional, do espírito de equipa, do zelo entre os seus membros, o sentido de comunidade e de propósito comum. Há uma sintonia perfeita entre o que acontece e o que deveria acontecer percebido quer para os não religiosos quer para os religiosos não praticantes e os religiosos praticantes. (c.f. quadros 5.4; 5.5; 5.8 e 5.16)
- **Lealdade e obediência Organizacional** – Se o entendimento desta variável é um comportamento alinhado com a organização, então diremos que os colaboradores estão alinhados com a Universidade Aberta, porque são cumpridores e ciosos dos seus deveres para com a instituição. Os dados do quadro 5.5 são reveladores deste facto. Mas também os do quadro 5.14 que nos dão a leitura desta variável pela percepção dos não religiosos, religiosos não praticantes e religiosos praticantes. Os colaboradores da UAb são cumpridores dos seus deveres, são pontuais e têm um sentido de cidadania organizacional visível nas boas práticas e que são geradoras de laços afetivos e normativos, tal como podemos constatar com o modelo de Allen e Meyer no capítulo 3.
- **Autonomia** – Na UAb os comportamentos de cidadania organizacional que visam o autodesenvolvimento e valorização pessoal dos inquiridos são práticas muito comuns

e frequentes. Há uma preocupação de melhoria da tarefa individual que indicia comportamentos voluntários de inovação e que conseqüentemente conduzem a uma melhoria do desempenho organizacional. Pelos olhos dos não religiosos, dos religiosos não praticantes e religiosos praticantes (c.f. quadro 5.10 e 5.5.16) conferimos um grau de satisfação indiciador de um vínculo.

Na UAb reconhece-se a dimensão espiritual e tal dimensão está perfeitamente identificada com os comportamentos de cidadania na organização. Os bons resultados alcançados pela variável Grupos podem explicar o fomento dos comportamentos de cidadania organizacional existentes na UAb. As variáveis **Solidariedade|Ajuda** e **Cidadania|Valores Espirituais** apesar de bastante positivas carecem de uma maior coerência, em termos comportamentais. Tal aspecto é-nos dado pelos valores da situação ideal, verbalizados pelos não religiosos, religiosos não praticantes e religiosos praticantes. As variáveis **Motivação|Inovação** e **Diversidade** não podem estar dissociadas da leitura da variável **Liderança** que com valores negativos, condiciona-as, pelas circunstâncias já aqui mencionadas.

O que a autora designou, no início deste trabalho, por dimensão espiritual está muito interligado aos comportamentos de cidadania organizacional pois, através destes, consegue-se uma integração no todo maior, leitura comum nas percepções dos não religiosos, religiosos não praticantes e religiosos praticantes.

Não podemos confirmar, pelo estudo de caso efetuado na Universidade Aberta se existe uma matriz de comportamentos de cidadania organizacional; contudo a avaliar pelos resultados alcançados na Universidade Aberta essa matriz, a existir, seria constituída pelas variáveis Grupos, Lealdade e Obediência Organizacional e Autonomia. Podemos conferir que, quando estas variáveis existem, numa organização, os comportamentos de cidadania organizacional são potenciados e contagiam.

Sugerimos em pesquisas futuras, pela importância que adquire na organização e no condicionamento dos comportamentos de cidadania organizacional, o estudo do papel da

liderança, numa perspectiva espiritual, enquanto potenciador de boas práticas de cidadania organizacional.

Ao concluirmos este trabalho sentimos que crescemos e amadurecemos com a sua realização, pois os objetivos definidos foram globalmente alcançados.

Esperamos ter dado um contributo para o desenvolvimento desta temática, mas serão necessários aprofundamentos teóricos e empíricos.

BIBLIOGRAFIA

- **Abreu, Rute Sofia - Comportamentos de cidadania organizacional: um estudo exploratório com uma amostra de alunos da Academia militar**, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2007
- **Aldag, R. and Brief, A. (1975). 'Some correlates of work values'**. *Journal of Applied Psychology*, 60, págs.757-760
- **Almeida, Vitéria – Comunicação, sua importância no contexto escolar**, Dissertação de Mestrado em Comunicação em Saúde, Universidade Aberta, Lisboa, 2000
- **Barci, Sergio Stefan – Religiosidade e Organizações: Um Estudo de Caso Exploratório da Influência da Religiosidade no Comportamento Organizacional**, Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, 2006
- **Bento XVI – Caridade na Verdade**, Libreria Editrice Vaticana, 2009
- **Benzecry, Denis - Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) e Desempenho em Vendas de Varejo no Rio de Janeiro”** – Dissertação do Mestrado Profissionalizante em Administração, Rio de Janeiro,2005
- **Bilhim, João – Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas**, Lisboa, ISCSP, 2005
- **Bilhim, João; Castro, Isabel– Comportamento Organizacional**, Caderno de Apoio, Universidade Aberta, Lisboa, 1997
- **Caiado, Rui – Liderança (s): Entre Desafios e limitações. Estudo em Centros de Inspeção Técnica de Veículos**, Dissertação de Mestrado em Gestão (MBA), Universidade Aberta, Lisboa, 2012
- **Carmo, António – Antropologia das Religiões**, Universidade Aberta, Lisboa, 2001
- **Carmo, Hermano - Análise e Intervenção Organizacional**, FUNDETEC, Lisboa,1986
- **Carmo, Hermano – Os Dirigentes da Administração Pública em Portugal (Contribuição para o seu Estudo)**, Separata da Revista Estudos Políticos e Sociais, Vol.XV nº3-4, ISCSP, 1987

- **Carmo, Hermano – Ensino Superior a Distância em Portugal. Modelos Ibéricos de ensino Superior a Distância (no contexto Mundial)**, Dissertação de Doutoramento, Universidade Aberta, Lisboa, 1994
- **Carmo, Hermano – Ensino a Distância e Desenvolvimento de Quadros Locais**, Fundação Calouste Gulbenkian, 4-5 de julho, Lisboa, 1996
- **Carmo, Hermano – Ensino Superior a Distância – Contexto Mundial**, Lisboa, Universidade Aberta, Lisboa, 1997
- **Carmo, Hermano – Desenvolvimento Comunitário**, Universidade Aberta, 2ª edição, Lisboa, 1999
- **Carmo, Hermano – A educação intercultural: uma estratégia para o desenvolvimento**, ISPA, Lisboa, 2000
- **Carmo, Hermano - Educar para a identidade nacional assente numa economia solidária e numa cultura de paz**, in *Educação da juventude: caráter, liderança e cidadania*, “Nação e Defesa” (número extra), Instituto de Defesa Nacional, Lisboa, 2004
- **Carmo, Hermano e Ferreira, M. Manuela – Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem**, Universidade Aberta, Lisboa, 2ª edição, 2008
- **Carmo, Hermano – Intervenção Social com Grupos**, Universidade Aberta, 2ª edição, Lisboa, 2008
- **Carmo, Hermano - Educação intercultural e educação para a cidadania: uma aproximação teórica**, Universidade Aberta, Lisboa, 2009
- **Carmo, Hermano - A Universidade Aberta e a aprendizagem ao longo da vida da cidadania**, in *Estudos da cultura em Portugal e no Brasil*, Porto, Afrontamento, no prelo, 2010
- **Carmo, Hermano - Cultura política e educação para a cidadania: breves reflexões**, Universidade Aberta, Lisboa, 2010
- **Carmo, Hermano – Teoria da Política Social, um olhar da Ciência Política**, Universidade Técnica, ISCSP, Lisboa, 2011
- **Catecismo da Igreja Católica**, Gráfica de Coimbra Lda./Coimbra,1993
- **Chiavenato, Idalberto - Introdução à Teoria Geral da Administração**, McGraw Hill, 3ª edição, 1983

- **Correia, Sofia – Capital Social e Comunidade Cívica, o círculo virtuosos da cidadania: aplicação do modelo de Putnam aos residentes do Bairro de Caselas**, Universidade Técnica, ISCSP, Lisboa, 2007
- **Esteves, Maria Teresa – Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de caso no Sector bancário Português**, Tese de Doutoramento em Gestão, Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, ISCTE, Abril, Lisboa, 2008
- **Esteves, Túlia – Professores Motivados pela Arte de Ensinar**, Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade Portucalense, Porto, 2006
- **Etzioni, Amitai – Organizações Modernas**, São Paulo: Pioneira Editora, 1984
- **Fukuyama, Francis – O Fim da História e o Último Homem**, Gradiva, Lisboa, 1992
- **Furnham, A. - The Protestant work ethic and attitudes towards unemployment'**, *Journal of Occupational Psychology*, 55, 277-285, 1982
- **Furnham, A. and Koritsas, Eva - The protestant work ethic and vocational preference'**, *Journal of Organizational Behaviour* , Vol 11, 43- 55, 1990
- **Gonçalves, Pe. Alfredo J. Gonçalves - DOCTRINA SOCIAL DA IGREJA HISTÓRIA E DESAFIOS**, CEFEP (s.d)
- **Henriques, Alexandre José – O Papel da Confiança na Chefia** -Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional, Faculdade de Economia da Universidade Nova, Lisboa, 2003
- **Hill, Manuela e Andrew-** Investigação por questionário, edições sílabo, 2008, 2ªedição
- **João Paulo II – A Solicitude Social da Igreja**, Braga, A.O., 1988
- **Kidron, A.- 'Work values and organizational commitment'**. *Academy of Management Journal*, 21,239-247, 1978
- **Leonardo, João Paulo – Trabalho de Equipa nos Conselhos de Turma: Estudo no Âmbito do 3º ciclo do Ensino Básico**, Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, Universidade Aberta, Lisboa, 2005
- **Lopes, Miguel, et al. (Coord.) – Psicologia Aplicada**, Editora RH, Lisboa, 1ª edição, 2011
- **Lopes, Miguel Pereira e Da Palma, Patrícia Jardim – Paixão e Talento no Trabalho**, Edições Sílabo, Lisboa, 2012

- **Mateus, Bárbara – A emergência de uma profissão, a comunicação interpessoal enquanto competência do técnico de emergência médica**, Dissertação de Mestrado em Comunicação em Saúde, Universidade Aberta, Lisboa, 2005
- **Morin, Edgar e Brigitte kern, Anne Terra Pátria**, Instituto Piaget, 1993
- **Nascimento, J.,Lopes, A., Salgueiro, M., – Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português**, Universidade Lusófona de Humanidades, *in* Comportamento Organizacional e Gestão, vol.14, nº1, pág.115-133, 2008
- **Nunes, Catarina – Compromissos Incontestados, a auto-representação dos intelectuais católicos portugueses**, Edições Paulinas, Lisboa, 2005
- **Patrício, Manuel – Lições de Axiologia Educacional**, Universidade Aberta, Lisboa, 1993
- **Paula, Roberta de; Costa, Daiane - A espiritualidade diferencial competitiva para as organizações**, *in* XII Encontro Latino-Americano da Iniciação Científica e VIII Encontro latino- Americano de Pós-Graduação, Universidade do Vale do Paraíba
- **Peters, Toni; Watterman, Robert – Na senda da excelência**, Dom Quixote, Lisboa, 1987
- **Pintasilgo, Maria de Lourdes- As minhas respostas**, Publicações Dom Quixote, Lisboa,1985
- **Rego, Arménio – Climats Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional**, *in* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, p. 50-63, 2002
- **Rego, A., Souto, S. e Cunha, M.P.- Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho**, *in* Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA), Vol.13, 1, pp. 7-36, 2007a
- **Rego, A., Souto, S. e Cunha, M.P. - Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional**. RAE- eletrônica, v. 6, n. 2, Art. 12, jul/dez. 2007b
- **Rémond, René – O Cristianismo no Banco dos Reús**, Edições Poseidon Lda., Albufeira, 2000
- **Rodrigues, João – A Palavra no Tempo**, Edições Multinova, Lisboa, 1995

- **Rodrigues, João – A Palavra no Tempo II**, Edição Entrelinhas, Lisboa, 2006
- **Rosa, Maria da - O Eu e o Outro num Processo de Cooperação: Timor como Caso e Exemplo** – Dissertação de Mestrado em Relações Interculturais, Universidade Aberta, Lisboa, 2007
- **Schein, Edgar – Psicologia Organizacional**, Brasil Prentice-Hall, 1980
- **Silva, Jussara Baptista da - As interações sociais entre jovens de diferentes origens nacionais em contexto escolar multicultural**, Dissertação de Mestrado em Relações Interculturais, Universidade Aberta, Lisboa, 2012
- **Silva, Clarinda - Preconceitos etnoculturais: meio rural e meio urbano. Contributo para a educação intercultural**, Dissertação de Mestrado em Relações Interculturais, Universidade Aberta, Lisboa, 2007
- **Siqueira, Mirlene - Proposição e Análise de um modelo para Comportamento da Cidadania Organizacional**, in RAC, Edição especial, 2003, págs.165-184
- **Sousa, José de – Imigrantes Ucrânicos em Portugal: das Satisfações das Necessidades de Imigração à Adoção de Comportamentos Saudáveis**, Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Especialidade em Psicologia Intercultural, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2012
- **Veiga, Heila da Silva – Comportamento Pró-ativo: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais**, Tese de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, 2010
- **Xavier, Fernanda – Mobilidade Académica Internacional. Deslocações Temporárias dos Professores Visitantes no Ensino Superior**, Dissertação de Mestrado em Relações Interculturais, Universidade Aberta, Lisboa, 2012
- **Zohar, Danah e Marshall, Ian – Inteligência Espiritual**, Sinais de Fogo-Publicações, Lisboa,2004

Páginas eletrónicas consultadas

- **Aspectos Básicos de Análise Factorial** in <http://www.eps.ufsc.br/teses96/camargo/anexo/apendice2.htm>, acessado em 05/07/2012

- **Breve Visão Histórica da Teoria das Organizações** in www2.joinville.udesc.br/~esp7catsi/arquivos/TGA_ResumoAdministracao.doc,
acedido em 27/01/2012
- **Conselho Pontifício Justiça e Paz**, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, S. João do Estoril 2005, Principia (<http://www.ecclesia.pt/cdsi>),
acedido em 15/03/2012
- **Espiritualidade e seus impactos sobre o Clima Organizacional** in http://www.aedb.br/seget/artigos05/336_Artigo%20SEGET.pdf,
acedido em 07/04/2012
- **Flink, R., Vergilio, M., Oliveira, M. de, Correa, M., Rodrigues, S. - Espiritualidade nas Organizações: os colaboradores estão envolvidos com isso? E as organizações**, in VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração in www.convibra.com.br ,
acedido em 12/04/2012
- **Inglehart, Ronald, 1981-2007, World Values Project**, The Institute for Futures Studies, Stockholm, <http://www.worldvaluessurvey.org/>,
acedido em 05/05/2012
- **Sá, Alexandre – O Conceito de Teologia Política no Pensamento de Carl Schmitt e o Decisionismo como Ficção Jurídica** in http://www.lusosofia.net/textos/sa_alexandre_franco_de_o_conceito_de_teologia_politica_e_decisionismo_como_ficcao.pdf,
acedido em 22/02/2012
- **Quadros, Dante e Trevisan, Rosi - Comportamento Organizacional** in http://someeducacional.com.br/apz/comportamento_organizacional/1.pdf,
acedido em 22/03/2012
- Repositório da Universidade de Lisboa <http://repositorio.ul.pt/>,
acedido em 01/03/2012
- Repositório da Universidade Aberta <http://repositorioaberto.uab.pt/>,
acedido em 22/04/2012
- Repositório da Universidade Portucalense,
acedido em 05/07/2012
<http://repositorio.uportu.pt/dspace/handle/123456789/79>
- Repositório do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresas <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/255>,
acedido em 30/05/2012
- Repositório do Instituto Superior de Psicologia Aplicada <http://repositorio.ispa.pt>,
acedido em 01/08/2012

- www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CEoQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.diocese-braga.pt%2Fcatequese%2Fguimaraes%2Ftemplates%2Fespiritualidade%2520do%2520catequista_guimaraes.ppt&ei=Ndh9UKfcIYSzhAeB_oG4Bg&usg=AFQjCNELWbjXUz-uaX0v_-meISKWu1S0jA , acedido em 16/10/2012

Anexos

QUESTIONÁRIO

Este questionário é realizado no âmbito do mestrado em Relações Interculturais e pretende analisar a influência da dimensão espiritual do indivíduo no seu comportamento, enquanto cidadão, na Universidade Aberta.

O tempo estimado para o preenchimento deste questionário é de 5 minutos. Gostaria de contar com a sua participação. A sua opinião é importante.

Os dados serão tratados garantindo a sua confidencialidade e as informações explicitadas serão unicamente objeto de análise para a realização da dissertação.

Exemplo de preenchimento:

- Por favor coloque uma cruz (apenas uma) no quadrado que melhor se adequa à sua resposta

-

Sexo

Masculino

Feminino

- Coloque uma cruz (apenas uma) no quadrado que melhor se adequa à sua resposta, na coluna da direita e outra cruz na coluna da esquerda

O que acontece					O que deveria acontecer			
Nunca	Poucas Vezes	Frequentemente	Sempre		Nunca	Poucas Vezes	Frequentemente	Sempre
X				Faço sugestões inovadoras para melhorar o funcionamento da Universidade				X

Muito obrigada pela sua ajuda. Ela é fundamental!

Sou ateu

Sou agnóstico

Acredito na existência de algo superior mas acho que a religião é uma coisa íntima

6. Coloque uma cruz no quadrado correspondente à caracterização da sua posição relativamente à religião

Não tenho prática religiosa mas sou crente da religião _____

Pratico e sou crente da religião _____

7. Independentemente do meu posicionamento religioso entendo que, o meu desempenho na UAb é profundamente influenciado pela minha formação espiritual

Concordo	Discordo	Nunca relacionei a minha espiritualidade com o meu desempenho profissional
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III – As minhas percepções sobre o que acontece e o que deveria acontecer na UAb

Encontrará abaixo um conjunto de afirmações para as quais solicito que tome uma posição sobre o que acontece e o que deveria acontecer.

Coloque uma cruz (apenas uma) no quadrado que melhor se adequa à sua resposta na coluna da direita e outra cruz na coluna da esquerda.

O que acontece					O que deveria acontecer			
Nunca	Poucas Vezes	Frequente- mente	Sempre		Nunca	Poucas Vezes	Frequente- mente	Sempre
				8. Adoto procedimentos inovadores para melhorar o funcionamento da Universidade				
				9. Eu gosto de trabalhar na UAb				
				10. Os líderes são congregadores				
				11. Os meus valores são respeitados pelos líderes				
				12. Há uma preocupação dos líderes em manter a paz e a harmonia				
				13. Os chefes só se preocupam em ganhar o ordenado				
				14. Contribuo voluntariamente para os grupos de trabalho em que me tenho integrado				
				15. Ajudo outros colegas no seu trabalho para benefício do grupo				
				16. Os membros da minha equipa preocupam-se realmente uns com os outros				
				17. As pessoas que trabalham comigo estão ligadas por um propósito comum				
				18. As pessoas do meu serviço não são de confiança, por isso só faço aquilo que me compete				
				19. Sinto alegria no meu trabalho				
				20. Na maior dos dias é com prazer que vou trabalhar				
				21. O trabalho que realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida				
				22. Procuro voluntariamente melhorar os meus próprios conhecimentos, competências e aptidões.				
				23. Cumpro as minhas obrigações e não me proponho para fazer outras tarefas para além do que me compete				
				24. Não me interessa fazer os cursos propostos pela instituição				
				25. Disponibilizo de boa vontade parte do meu tempo para ajudar colegas que têm				

				problemas relacionados com o trabalho				
				26.No meu serviço cada um preocupa-se consigo próprio				
				27.Acompanho as mudanças necessárias no trabalho				
				28.Não gasto muito tempo a queixar-me de coisas banais				
				29.Defendo a instituição quando os outros a criticam				
				30.Algumas alterações introduzidas na UAb têm sido nocivas para o seu bom funcionamento				
				31.Preocupo-me com os melhores interesses da universidade, mesmo a expensas pessoais				
				32.Faço sugestões construtivas para melhorar o funcionamento das coisas				
				33.Cumpro conscienciosamente os regulamentos e procedimentos da instituição				
				34.Produzo sempre o máximo de que sou capaz				
				35.Chego sempre a horas ao trabalho				
				36. Nunca saio mais cedo do trabalho sem ter autorização				
				37. Não me ofendo quando os outros não seguem as minhas sugestões				
				38. Tolero sem queixas os inconvenientes e imposições do trabalho				
				39. Encontro sempre defeitos em todas as atividades da universidade				