

Referência:

- Leal, Susana; Bernardino, Vera; Faria, Jorge; Vivas, Carla (2009). A relação entre o perfil motivacional e os comportamentos de cidadania organizacional: Um estudo empírico. *XIX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Baeza, Espanha, 5 e 6 Fevereiro.

A RELAÇÃO ENTRE O PERFIL MOTIVACIONAL E OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EMPÍRICO¹

Susana Leal (susana.leal@esg.ipsantarem.pt)

Escola Superior de Gestão e Tecnologia – Instituto Politécnico de Santarém

Vera Bernardino (vera.c.c.bernardino@gmail.com)

Jorge Faria (jorge.faria@esg.ipsantarem.pt)

Escola Superior de Gestão e Tecnologia – Instituto Politécnico de Santarém

Carla Vivas (carla.vivas@esg.ipsantarem.pt)

Escola Superior de Gestão e Tecnologia – Instituto Politécnico de Santarém

RESUMO

O principal objectivo deste trabalho é estudar se o perfil motivacional dos trabalhadores influencia os comportamentos de cidadania (CCO) que manifestam. O perfil motivacional foi avaliado recorrendo-se à tipologia de McClelland (1961), com escalas desenvolvidas por Rego (1993, 1995, 1998, 2000c; Rego e Carvalho, 2002; Rego e Leite, 2003) – orientação para o sucesso, afiliação e poder. Os comportamentos de cidadania organizacional foram operacionalizados com o instrumento de Rego (2002). Participaram no estudo 122 alunos inscritos no mestrado em gestão e 512 trabalhadores de organizações diversas. Os resultados sugerem que o perfil motivacional explica 25% e 36% da variância única dos CCO dos alunos e trabalhadores, respectivamente. Dos três motivos, o sucesso é que mais influencia os CCO.

Palavras-chave: Comportamentos de cidadania organizacional, motivação, sucesso, afiliação, poder.

ABSTRACT

The main purpose of this work is to study if the employees' motivational profile influences their organizational citizenship behaviors (OCB). The motivational profile was assessed with McClelland's typology (1961), with scales developed by Rego (1993, 1995, 1998, 2000c; Rego e Carvalho, 2002; Rego e Leite, 2003) – need for achievement, need for affiliation and need for power. The organizational citizenship behaviors were assessed with the instrument of Rego (2002). Participated in the study 122 students in master's degree in management and 512 workers from various organizations. The results suggest that motivational profile explains 25% and 36% of the unique variance of, respectively, students and workers' OCBs. Of the three reasons, the success is that most influence the OCB.

Key Words: organizational citizenship behavior, motivation, success, affiliation, power.

¹ Agradece-se o apoio dos alunos inscritos na unidade curricular de Comportamento Organizacional da Escola Superior de Gestão e Tecnologia - Instituto Politécnico de Santarém, do ano lectivo 2007/2008, que colaboraram na recolha dos dados.

1. INTRODUÇÃO

A motivação é um conceito central para a compreensão do comportamento humano. Sem motivação é difícil obter bons resultados, seja em que actividade for. Ela activa e dirige o comportamento. É o gosto, a paixão de fazer o que se faz. Com esse espírito realizam-se tarefas, mobilizadas mais pelo prazer de fazer do que pela obrigação. Neste contexto surgem teorias de motivação que procuram explicar as motivações dos indivíduos no contexto de trabalho, ou fora dele. A teoria dos motivos de McClelland é uma delas e inclui três dimensões: afiliação, sucesso e poder.

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são actos espontâneos que as pessoas executam, beneficiando dessa forma o sistema organizacional. Assim, os indivíduos ao comportarem-se de um modo espontâneo para além das obrigações legais e ao não esperarem recompensas garantidas da entidade patronal, contribuem para a eficácia dos grupos e das organizações onde estão inseridos.

A questão de investigação que se levanta neste trabalho é se o perfil motivacional dos indivíduos influencia os comportamentos de cidadania que adoptam nas organizações onde trabalham. Assim, o principal objectivo é investigar se os motivos de sucesso, afiliação e poder influenciam os comportamentos de cidadania organizacional.

O artigo encontra-se estruturado em seis capítulos. Após a introdução, apresentam-se sucintamente os motivos de sucesso, afiliação e poder (cf. McClelland), depois introduz-se a temática dos comportamentos de cidadania organizacional e procura-se relacionar os dois temas. Após isto, apresenta-se a metodologia, os resultados e as principais conclusões.

2. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são actos que as pessoas executam sem que sejam formalmente obrigadas a isso, onde não esperam recompensas garantidas da entidade patronal, mas que contribuem para a eficácia dos grupos e das organizações.

A definição de CCO que mais se encontra na literatura é a sugerida por Organ (1988: 4), referido em Rego (2002: 51), que define os comportamentos de cidadania organizacional como: *“os comportamentos discriminatórios, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”*.

Diversos investigadores e seus colaboradores analisaram diferentes variáveis relacionadas com os CCO. Algumas das principais dimensões deste constructo são:

- Altruísmo: comportamentos dirigidos para ajudar pessoas específicas com um problema organizacional (Smith et al., 1983);
- Obediência geral (conscienciosidade): comportamentos que não proporcionam ajuda imediata a qualquer pessoa específica, mas que ajudam indirectamente os outros. Levam a cabo as suas obrigações formais ultrapassando o esperado pela organização (Smith et al., 1983);

- Virtude cívica: consiste em o indivíduo estar a par do que acontece, e expressar críticas construtivas à melhoria da organização (Graham, 1986);
- Cortesia: comportamentos que visam prevenir a ocorrência de um problema (Organ, 1988, 1990);
- Desportivismo: comportamentos reveladores de que o indivíduo evita queixas excessivas perante os problemas (Organ, 1988, 1990).

Estas cinco dimensões são as mais frequentemente utilizadas pelos diversos investigadores. Mas tal como refere Rego (2002: 13-14), citando Podsakoff e seus colaboradores (2000) existem cerca de trinta formas diferentes de cidadania. Logo, podemos constatar que não existe consenso acerca das dimensões de CCO. No entanto, estes autores chegaram à conclusão que essa diversidade poderia ser analisada com base em sete grandes dimensões (Tabela 1).

Tabela 1 – Dimensões de cidadania

Dimensões	Exemplos
Comportamento de Ajuda	Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis ou que têm trabalho atrasado; É cortês, não abusa dos direitos dos outros; Actua como pacificador, estabilizando o ambiente quando existem conflitos; Encoraja os outros no seu desenvolvimento pessoal quando estão desanimados.
Desportivismo	Não fica ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões; Tem atitude positiva quando as coisas não correm bem; Evita queixas excessivas perante os problemas.
Lealdade Organizacional	Promove a imagem da organização junto de entidades externas; Protege e defende a organização de ameaças externas; Mantém o empenho mesmo sob condições adversas.
Obediência organizacional (Conscienciosidade)	Aceita e adere às regras organizacionais mesmo quando ninguém está a observar.
Iniciativa Individual	Adopta actos voluntários de criatividade e inovação; Voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras; Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo.
Virtude cívica	Participa activamente na gestão da organização; Preocupa-se com os melhores interesses da empresa; Observa o ambiente tendo em vista detectar oportunidades e ameaças.
Auto Desenvolvimento	Procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões; Frequenta cursos de formação, de forma a actualizar-se e aumentar o seu desempenho na organização.

Fonte: Rego (2002: 14).

Embora estas sejam as sete grandes dimensões dos CCO, Rego (2002) através de pesquisas desenvolvidas em Portugal, sugeriu uma nova dimensão, a harmonia interpessoal. Mas para além desta, Rego considera importantes a conscienciosidade, espírito de iniciativa e identificação com a organização. Estas dimensões são as mais utilizadas nas investigações realizadas em Portugal (Rego, 2002) e por consequência serão adoptadas no nosso estudo. Ver Tabela 2.

Tabela 2 – Categorias de Cidadania apresentadas por Rego (2002)

Categorias	Caracterização
Harmonia Interpessoal	Ter espírito de camaradagem; Partilhar conhecimentos e experiência com os outros; Não falar mal dos outros; Não se lamentar dos privilégios dos outros; Ter espírito de equipa.
Espírito de Iniciativa	Trazer soluções para os problemas; Fazer sugestões de melhoria da organização; Apresentar soluções construtivas; Tentar resolver os problemas antes de apresenta-los ao chefe; Procurar melhorar espontaneamente os próprios conhecimentos, competências e capacidades.
Conscienciosidade	Avisar com antecedência quando não se pode comparecer ao trabalho; Não tratar de assuntos pessoais durante o horário de trabalho; Fazer o trabalho com rigor e seriedade.
Identificação com a Organização	Ser leal à organização; Fazer esforços extra para beneficiá-la; Promover os produtos e serviços da organização junto de familiares e amigos.

Fonte: Rego (2002: 39)

Alguns autores defendem que existem características individuais de personalidade que influenciam a prática de comportamentos de cidadania organizacional. Após diversas investigações, eis as características de personalidade mais influenciadoras da prática de CCO (Rego, 2002): conscienciosidade; propensão para a confiança; motivo afiliativo; orientação para o colectivo; auto-estima; afectividade positiva; afectividade negativa; *locus* de controlo interno; profissionalismo.

Destas características destaca-se o motivo afiliativo, uma vez que, Burroughs e Eby (1998) verificaram que o motivo afiliativo se relacionava com os CCO através da medição do sentido psicológico de comunidade de trabalho.

Os motivos de sucesso, afiliação e poder de McClelland estão mais próximos das características dos traços de personalidade do que dos processos de motivação (Christie et al., 2007). Assim, é no mínimo razoável assumir que tais características podem influenciar os CCO's dos trabalhadores, tal como acontece com aspectos como a auto-estima, *locus* de controlo, entre outros.

Os CCO são comportamentos espontâneos, cooperativos e inovadores muito importantes, pois contribuem para dar resposta às contingências e imprevisibilidades das organizações. Ademais, não deixam de representar uma dimensão de desempenho individual, apesar de voluntária e usualmente afastada dos processos de avaliação de desempenho.

3. CARACTERIZAÇÃO DOS MOTIVOS DE SUCESSO, AFILIAÇÃO E PODER

David McClelland desenvolveu, na década de 60 do século XX, uma teoria para explicar as motivações do comportamento humano. McClelland (1961) colocou em evidência as necessidades adquiridas, ou seja, as

necessidades que as pessoas desenvolvem através da sua experiência ao longo da sua vida. O psicólogo acredita que muitas necessidades são adquiridas com base na cultura de uma sociedade. Nesta teoria, destacam-se três motivos fundamentais que orientam a dinâmica do comportamento humano (Tabela 3):

- O motivo de poder envolve uma orientação para o prestígio e produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas. Uma elevada motivação para o poder está associada a actividades competitivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação (Rego & Leite, 2003).
- O motivo de sucesso/realização representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados, a procura de *feedback* tendo em vista melhorar o desempenho. As pessoas fortemente motivadas para o sucesso tendem a ser “irrequietas” na sua actividade e a ser bem sucedidas como empreendedoras (Rego & Leite, 2003).
- O motivo afiliativo, que também pode ser designado por associação, representa uma orientação por relações quentes e amistosas. As pessoas vincadamente motivadas para a afiliação tendem a agir amigável e cooperativamente, embora possam actuar defensivamente sob condições de ameaça (Rego & Leite, 2003).

Tabela 3 – Caracterização dos motivos de poder, sucesso e afiliação

Motivos	O Indivíduo
PODER	<ul style="list-style-type: none"> - Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência; - Tenta assumir posições de liderança espontaneamente; - Necessita/gosta de provocar impacto; - Preocupa-se com o prestígio; - Assume riscos elevados.
SUCESSO	<ul style="list-style-type: none"> - Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal; - Aspira alcançar metas elevadas mas realistas; - Responde positivamente à competição; - Toma iniciativa; - Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável; - Assume riscos moderados; - Relaciona-se preferencialmente com peritos.
AFILIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Procura relações interpessoais fortes; - Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações; - Atribui mais importância às pessoas que às tarefas; - Procura a aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades.

Fonte: Rego & Carvalho (2002: 18).

Segundo McClelland, todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades. Contudo, cada indivíduo apresenta níveis diferentes destas necessidades, mas uma delas predomina, podendo observar-se um padrão de comportamento (Coelho, 2003).

A teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o de sucesso/realização (motivação pelo êxito), aprendido inicialmente na infância (Robbins, 2004). De acordo com McClelland, o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e gestão, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder, ou realização na organização (Rego, 2002).

Para avaliar as diferenças individuais das três necessidades foi proposto por McClelland, o Teste de Apercepção Temática (TAT). Este é um teste de projecção que utiliza a análise de desenhos/figuras, mostrando pessoas em situações ambíguas, perante cada uma das quais é solicitado às pessoas que escreva uma história sobre o que vêem nesses desenhos ou figuras. As pessoas tendem a escrever histórias que reflectem as suas necessidades dominantes (Gibson et al., 2006).

Ao analisar a reacção a essa figura, o avaliador encontra nas histórias escritas temas ligados ao trabalho árduo, esforço extra, gratificação recebida pelo êxito e definição de metas desafiadoras como indicações de intensa necessidade de realização. McClelland acredita que as necessidades de realização, afiliação e poder, podem ser deduzidas com base em histórias escritas por uma pessoa sobre inúmeras figuras desse tipo. Ele afirma de igual modo, que a motivação pode ser ensinada em ambientes organizacionais ou não (Gibson et al., 2006).

Existem diversas críticas ao trabalho de McClelland. Um dos problemas encontrados é a difícil interpretação do TAT, devido ao efeito na aprendizagem da mudança das necessidades, não ter sido suficientemente testado. Alguns críticos alegam que ele é um método pouco fidedigno, seja do ponto de vista do teste ou da consciência interna (Rego & Leite, 2003: 186-187).

Face às limitações sentidas, Rego (1993, 1995, 1998, 2000c) desenvolveu um instrumento testado em diferentes amostras em Portugal, que visava medir através de dezoito itens, as dimensões de sucesso, afiliação e poder.

Tal como Rego et al. (2005: 226) refere, “em torno deste trinómio é grande a profusão de estudos que têm vindo a ser desenvolvidos e publicados”. Os diferentes estudos procuram relacionar os três motivos com temas como: padrões educacionais, desempenho académico dos estudantes, estilos preferenciais de gestão do conflito, liderança organizacional, liderança política, desenvolvimento económico das nações, empreendedorismo e orientação empreendedora, estado de saúde/doença dos indivíduos e inteligência emocional. É seguindo esta linha de investigação, que se procura relacionar o perfil motivacional dos trabalhadores com os comportamentos de cidadania organizacional que manifestam.

4. METODOLOGIA

4.1. Questionário

Neste estudo recorreu-se a um inquérito por questionário para recolher os dados. Este foi elaborado com o objectivo de avaliar se os três motivos da teoria de McClelland se relacionam com as quatro dimensões de cidadania organizacional (cf. Rego, 2002). Está dividido em três partes.

A primeira parte diz respeito à temática da motivação (variáveis independentes), onde são medidos os motivos de sucesso, afiliação e poder, contendo os 18 indicadores emergentes do estudo de Rego (1993, 1995, 1998, 2000; Rego e Carvalho, 2002; Rego e Leite, 2003). Um exemplo de questão é “Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais”. As opções de resposta variam de 1: “nunca” a 7: “sempre”.

A segunda parte refere-se ao tema dos comportamentos de cidadania organizacional (variáveis dependentes), onde se mede as dimensões harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a

organização. A escala contém os 15 indicadores resultantes do estudo de Rego (2002). Aqui, os inquiridos foram convidados a responder através de escalas de diferencial semântico de sete pontos, de 1: “não se aplica rigorosamente nada” a 7: “aplica-se completamente”. Um exemplo de questão nesta parte é “Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura «passar a batata quente» para outros”.

A terceira e última parte do questionário inclui as variáveis de controlo idade e género.

4.2. Amostra

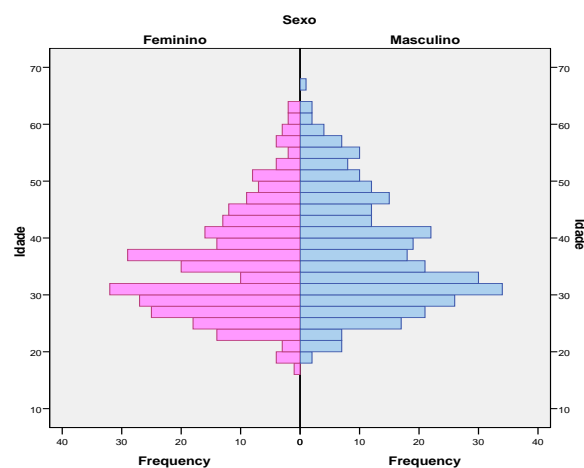
Nesta investigação recorreu-se a uma amostra por conveniência. Este processo de amostragem baseia-se na premissa de que certo tipo de respondentes apresenta uma maior disponibilidade ou se encontram mais acessíveis para responder ao inquérito por questionário. Neste método, selecciona-se a amostra em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos que constituem a população alvo (Reis et al., 2001).

O método utilizado tem a vantagem de ser rápido, barato e fácil. Mas encontra desvantagens no que diz respeito ao rigor, uma vez que, os resultados e as conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados para o universo do estudo (Hill e Hill, 2005).

No que concerne à dimensão da amostra, no global estiveram envolvidas no estudo 637 pessoas, 122 na amostra 1 (alunos de mestrado em gestão da ESGS/Universidade de Évora) e 515 na amostra 2 (trabalhadores de organizações de diversos sectores de actividade, não estudantes). Na amostra 1, os inquiridos correspondem a 66% dos alunos inscritos no mestrado referido. A amostra 2 não tem uma dimensão populacional de referência. Do total de inquiridos, 19% correspondem a alunos de mestrado e os restantes 81% correspondem a trabalhadores de organizações diversas. Todos os alunos de mestrado inquiridos eram também eles trabalhadores em diversas organizações.

Quanto ao género, na amostra cerca de 59% dos inquiridos são do sexo feminino, enquanto na amostra dois este valor fica pelos 44%. Já no que concerne à idade, a média para a totalidade dos dados cifra-se nos 36 anos, com um desvio-padrão de 10 anos (amostra um, média 33 anos, $dp=7$; amostra dois, média 37, $dp=10$). Como se pode observar no gráfico 1 a pirâmide etária tem uma distribuição semelhante em ambos os géneros.

Gráfico 1 – Relação sexo/idade dos inquiridos



4.3. Análise de dados

Neste estudo analisou-se os dados por recurso à análise factorial das componentes principais, análise de consistência interna, análise de correlações e regressão linear múltipla. Os cálculos foram operacionalizados com o *software* de estatística SPSS (versão 15.0).

5. RESULTADOS

Os dados relativos aos motivos foram submetidos a uma análise factorial das componentes principais. Na análise factorial, utilizou-se o método das componentes principais para extrair as comunalidades e o método *Varimax* para a rotação dos factores, de modo a facilitar o processo de interpretação dos mesmos. Após a exclusão das variáveis que apresentavam, na matriz das componentes, pesos elevados em mais do que uma componente ou baixos em todas as componentes, obteve-se o resultado que consta da tabela 4 (excluíram-se os itens m2, m5, m9 e m11). Obteve-se uma estrutura factorial similar à obtida por Rego (2000).

Tabela 4 – Matriz das componentes de motivação após rotação

	Factor		
	Sucesso	Poder	Afiliação
	1	2	3
m1 Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	0,772	-0,055	0,090
m4 Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	0,791	-0,080	0,078
m7 Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	0,760	-0,140	0,236
m10 No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	0,821	-0,041	0,204
m13 Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.	0,575	0,266	0,193
m8 Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	0,094	-0,081	0,707
m14 Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	0,389	-0,056	0,646
m16 No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	0,200	0,023	0,771
m18 Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	0,076	-0,038	0,676
m3 Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	-0,075	0,675	-0,051
m6 Insisto numa determinada opinião apenas para "não dar o braço a torcer".	-0,193	0,581	-0,156
m12 Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	0,145	0,754	-0,014
m15 Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.	0,031	0,735	0,065
m17 Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	-0,037	0,795	-0,035
Alpha de Cronbach	0,801	0,762	0,679

Associado a este resultado está um KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) de 0,838 e um teste de Bartlett de 2513,8 (g.l.=91; sig=0,000). Estes resultados indicam-nos que estamos perante uma boa análise factorial (Pestana & Gageiro, 2000: 397) e que rejeitamos a hipótese da matriz das correlações na população ser igual à matriz identidade, mostrando que as variáveis estão correlacionadas de forma significativa.

Extraíram-se três factores na medida que existem três valores próprios superiores a um (critério de Kaiser). O primeiro factor corresponde ao motivo sucesso, o segundo ao poder e o terceiro à afiliação. Estes factores explicam 56,2% da variância dos dados. A consistência interna das escalas (alpha de Cronbach) varia entre 0,679 e 0,801.

Os dados relativos aos comportamentos de cidadania organizacional também foram submetidos a uma análise factorial das componentes principais. Após procedimentos semelhantes aos descritos anteriormente para a motivação, obteve-se uma estrutura factorial de três factores (excluíram-se os itens c4 e c7). Associado a este resultado está um KMO de 0,808 e um teste de Bartlett de 1525,2 (g.l.=78; sig=0,000). Estes resultados indicam-nos que estamos perante uma boa análise factorial (Pestana & Gageiro, 2000: 397) e que rejeitamos a hipótese da matriz das correlações na população ser igual à matriz identidade, mostrando que as variáveis estão correlacionadas de forma significativa. Extraíram-se três factores na medida que existem três valores próprios superiores a um (critério de Kaiser). O primeiro factor corresponde à harmonia interpessoal e conscienciosidade, o segundo ao espírito de iniciativa e o terceiro à identificação com a organização. Estes factores explicam 49,7% da variância dos dados. A consistência interna das escalas (alpha de Cronbach) varia entre 0,646 e 0,707. Este resultado não corresponde integralmente à estrutura de Rego (2002) na medida em que no primeiro factor surgiram pesos elevados tanto em itens da harmonia interpessoal, quanto da conscienciosidade. Assim, optou-se por integrar estas duas dimensões, passando a designar-se por harmonia interpessoal e conscienciosidade.

Tabela 5 – Matriz das componentes de CCO após rotação

	Factor		
	1 HI_C	2 EI	3 IO
c1t Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura «passar a batata quente» para outros. *	0,683	0,109	0,184
c5t Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo. *	0,443	0,223	-0,266
c9t Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é de pouca importância). *	0,598	0,199	-0,083
c13t Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc.). *	0,613	0,171	0,077
c15t Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros. *	0,680	0,057	-0,026
c3t É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito).*	0,618	0,135	0,005
c11t Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho. *	0,577	-0,199	0,367
c2 Mantém-se informado acerca do que se passa na organização.	0,124	0,557	0,299
c6 Quando tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.	0,093	0,670	0,008
c10 Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.	0,180	0,736	0,199
c14 Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades	0,155	0,759	0,100
c8 Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.	0,031	0,300	0,736
c12 Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.	0,015	0,193	0,818
Alpha de Cronbach	0,707	0,682	0,646

* Esta questão foi invertida.

A tabela 6 expõe as médias, desvios-padrão e correlações. Existe uma correlação negativa entre sucesso, afiliação e género, o que leva a afirmar que os homens demonstram menor orientação para o sucesso e afiliação. Por outro lado, tendem a apresentar maior orientação para o poder. São os homens que apresentam uma idade média superior. Quanto à variável idade, correlaciona-se positivamente com a afiliação, identificação com a organização, espírito de iniciativa e CCO global. Ou seja, comparativamente com os mais jovens, os indivíduos mais velhos denotam maior orientação para a afiliação, identificação com a organização, espírito de iniciativa e por consequência CCO global. A variável sucesso correlaciona-se positivamente com a afiliação – pois o sucesso das pessoas está intimamente ligado às suas relações pessoais – e com todas as variáveis de CCO, sendo que a correlação mais elevada surge com o espírito de iniciativa e CCO global. A variável afiliação demonstra uma correlação positiva para todas as variáveis de CCO, mas o mesmo não acontece para a variável poder, para a qual se verifica uma correlação negativa. Já o poder, correlaciona-se negativamente com a harmonia interpessoal/conscienciosidade, identificação com a organização e CCO global. As diferentes dimensões de CCO estão todas positiva e significativamente relacionadas.

Tabela 6 – Médias, desvio-padrão e correlações (amostra global)

	MD	D.P.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Género (a)	0,53	0,49	1							
2. Idade	36,10	7,08	0,093*	1						
3. Sucesso	6,20	0,49	-0,110**	0,055	1					
4. Afiliação	5,71	0,82	-0,118**	0,145**	0,442**	1				
5. Poder	3,29	0,98	0,167**	-0,025	-0,032	-0,094*	1			
6. Harm.Int/C	5,73	0,60	-0,012	0,050	0,372**	0,235**	-0,256**	1		
7. Espír. Inic.	5,52	67	-0,041	0,087*	0,559**	0,308**	-0,068	0,335**	1	
8. Ident. Org.	4,44	1,07	-0,055	0,133**	0,355**	0,294**	-0,089*	0,150**	0,388**	1
9. CCO_Global (b)	5,23	0,75	-0,053	0,133**	0,562**	0,380**	-0,166**	0,554**	0,758**	0,824**

(a) Masculino=1; Feminino=0.

(b) média simples de harmonia interpessoal/conscienciosidade, espírito de iniciativa e identificação com a organização.

* valor $p < 0,05$; ** valor $p < 0,01$

Na tabela 7 expõe-se os resultados das análises de regressão para as diferentes dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, tanto na amostra de alunos de mestrado, quanto de trabalhadores. A regressão linear foi desenvolvida de forma hierárquica. Na primeira fase considerou-se as variáveis de controlo sexo e idade, na segunda fase os três motivos.

Na amostra de alunos de mestrado a harmonia interpessoal/conscienciosidade é explicada pelo sucesso e poder. Os alunos mais orientados para o sucesso e menos para o poder tendem a evidenciar maior harmonia interpessoal/conscienciosidade. Na amostra de trabalhadores, não só o sucesso e poder a influenciam, como também a afiliação e género. Os homens apresentam maior harmonia interpessoal; os indivíduos mais orientados para o sucesso e afiliação, e menos para o poder evidenciam maior harmonia interpessoal/conscienciosidade. As variáveis de motivação explicam 28% e 20% da variância única desta variável na amostra de alunos e trabalhadores, respectivamente.

No que diz respeito ao espírito de iniciativa, na amostra alunos de mestrado, emergiram as variáveis idade e sucesso como significativas. Os estudantes com mais idade e mais orientados para o sucesso têm maior espírito

de iniciativa. Já na amostra de trabalhadores são os indivíduos mais orientados para o sucesso e para afiliação que maior pontuação têm nesta variável. A orientação para o poder não influencia a variável em apreço em nenhuma das amostras. As variáveis de motivação explicam 45% e 30% do espírito de iniciativa, na amostra de alunos e trabalhadores, respectivamente.

O perfil motivacional dos alunos não influencia a sua identificação com a organização. Apenas se pode aduzir que os estudantes mais velhos estejam mais identificados com as organizações onde trabalham, provavelmente porque trabalham lá há mais tempo. Na amostra de trabalhadores, esta variável é influenciada não só pela idade, como por todas as variáveis de motivação. Os indivíduos mais velhos, mais orientados para o sucesso e afiliação e menos para o poder identificam-se mais com a organização. As variáveis de motivação explicam 2% e 17% da identificação com a organização, na amostra de alunos e trabalhadores, respectivamente.

Quando se toma em consideração o indicador global de comportamentos de cidadania organizacional, os resultados são bastante expressivos. Os estudantes mais velhos, mais orientados para o sucesso e menos para a afiliação tendem a evidenciar mais CCO. Este resultado referente à afiliação surpreende, pois nas regressões anteriores este motivador não explicava nenhuma das dimensões de CCO. Inclusive os coeficientes de correlação de Pearson entre a afiliação e as diferentes facetas dos CCO, para esta amostra, revela que a associação entre estas variáveis não é significativa. Este resultado deverá ser investigado em trabalhos futuros. Os resultados na amostra de trabalhadores são mais robustos. Todas as variáveis incluídas no modelo são significativas. Os indivíduos com mais idade, mais orientados para o sucesso e afiliação e menos para o poder evidenciam mais comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados são ainda mais expressivos nos homens. No global, as variáveis de motivação explicam 25% e 36% dos CCO's.

Tabela 7 – Regressões para os comportamentos de cidadania organizacional

	Harmonia Interpessoal /Conscienciosidade		Espírito de Iniciativa		Identificação com a organização		CCO Global	
	Alunos n=122	Trabalhad. n=512	Alunos n=122	Trabalhad. n=512	Alunos n=122	Trabalhad. n=512	Alunos n=122	Trabalhad. n=512
1ª Fase								
Género (a)	0,014	0,01	-0,041	0	-0,179	-0,041	-0,144	-0,022
Idade	0,044	0,068	0,363**	0,087	0,287**	0,149**	0,335**	0,150**
R²ajustado	-0,015	0,000	0,107	0,003	0,057	0,019	0,079	0,018
F	0,147	1,051	7,795**	1,694	4,504*	5,277**	5,953**	5,196**
2ª Fase								
Género (a)	0,068	0,105*	0,041	0,078	-0,187	0,032	-0,092	0,083*
Idade	-0,019	0,017	0,202**	0,036	0,264*	0,096*	0,242**	0,082*
Sucesso	0,480**	0,296**	0,717**	0,483**	0,107	0,275**	0,531**	0,457**
Afiliação	-0,137	0,112*	-0,09	0,102*	-0,105	0,192**	-0,171*	0,192**
Poder	-0,356**	-0,232**	-0,113	-0,8	0,071	-0,092*	-0,154	-0,161**
R²ajustado	25%	19%	55%	30%	5%	19%	32%	38%
F	8,540**	21,761**	28,700**	38,246**	2,285	21,386**	11,625**	55,282**
R² Change	28%**	20%**	45%**	30%**	2%	17%**	25%**	36%**

* valor $p < 0,05$; ** valor $p < 0,01$; (a) Feminino=0; Masculino=1.

Através destes resultados os gestores devem esperar mais comportamentos de cidadania organizacional dos indivíduos mais afiliativos e/ou orientados para o sucesso, sendo que os mais orientados para o poder (i.e. que

procurem ocupar posições hierárquicas onde possam exercer poder) muito provavelmente estão pouco empenhados no desempenho de tarefas discricionárias que não lhes foram formalmente atribuídas.

6. CONCLUSÃO

A elaboração do presente estudo visou aludir às temáticas da motivação e dos comportamentos de cidadania organizacional, realçando a importância do perfil motivacional do indivíduo nos comportamentos discricionários que evidenciam.

Os principais resultados permitem concluir que o perfil motivacional dos trabalhadores influencia os CCOs que evidenciam. Os gestores podem esperar maiores níveis de comportamento de cidadania organizacional nas pessoas mais orientadas para o sucesso e afiliação e menos orientadas para o poder. Uma vez que os comportamentos de cidadania organizacional são “*comportamentos discriminatórios, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização*” (Organ, 1988:4) interessa ter nas fileiras organizacionais pessoas com este perfil motivacional, seja ele detectado aquando do processo de recrutamento, seja ele desenvolvido através de processos de formação ou outros.

Existem ligeiras diferenças entre o comportamento dos homens e mulheres. Os homens do grupo de trabalhadores denotam maior harmonia interpessoal/conscienciosidade e CCO's quando considerados globalmente. Nas restantes variáveis e no grupo de estudantes não há diferenças significativas entre homens e mulheres. Alguns tipos de CCO podem ser mais expressivos nos colaboradores mais velhos, como é o caso da identificação com a organização (ambas as amostras) e espírito de iniciativa nos estudantes. Quando considerado no global os CCO's são influenciados pela idade dos trabalhadores.

Com este trabalho procurou-se estabelecer a ligação entre o perfil motivacional das pessoas e a adopção de comportamentos de cidadania organizacional nas empresas. Parece que há evidências empíricas suficientemente fortes que permitem relacionar estes dois temas, mas serão necessários mais estudos que corroborem estes mesmos resultados.

No caso particular deste trabalho, existem algumas limitações a referir: i) embora o estudo incluía 637 pessoas, foi realizada uma amostra por conveniência e seria desejável que esta fosse obtida de forma mais controlada (e.g. com uma amostragem probabilística); ii) os dados das variáveis dependentes e independentes foram obtidos através do mesmo instrumento (questionário), pelo que de futuro deve-se procurar recolher a informação em períodos de tempo separados, para evitar problemas designados por variância do método comum.

7. BIBLIOGRAFIA

- BURROUGHS, S.M. & EBY, L.T. (1998), Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory Framework, *Journal of Community Psychology*, 26, 509-532.
- CHRISTIE, Anne; JORDAN, Peter, TROTH, Ashlea; LAWRENCE, Sandra (2007). Testing the links between emotional intelligence and motivation. *Journal of Management and Organization*, 13(3), 212-226.
- COELHO, T. (2003), *Conheça a sua base motivacional*, (<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conheca%20sua%20base%20motivacional.htm>, 22/03/2008).

- GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY, J.H.; KONOPASKE, R. (2006), *Organizações, Comportamento, Estrutura e Processos*, 12ª edição. São Paulo: McGraw-Hill.
- GRAHAM, J.W. (1986), Principled organizational dissent: a theoretical essay, In B.M. Staw e L.L. Cummings (eds), *Research in Organization Behavior* (vol. 8, pp. 1-52), Greenwich, CT: JAI Press.
- HILL, M.M. e HILL, A. (2005), *Investigação por Questionário*, 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- MCCLELLAND, D.C. (1961), *Personality*. Dryden Press, New York.
- ORGAN, D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior: the good soldier Syndrome*, Lexington. MA: Lexington Books.
- ORGAN, D.W. (1990), *The motivational basis of organizational citizenship behavior*, In B.M. Staw e L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior* (vol. 12, p. 43-72), Greenwich. Connecticut: JAI Press.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; PAINE, J.B., & Bachrach, D.G. (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26, 513-563.
- REGO, A. & CARVALHO, T. (2002), Motivos de sucesso, afiliação e poder: evidência confirmatória do constructo, *Psicologia: teoria e pesquisa*, 18 (1): 17-26.
- REGO, A. & LEITE, E. (2003), Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de avaliação do constructo no Brasil. *Estudos de Psicologia*, 8 (1): 185-191.
- REGO, A. (1993), Níveis de motivação e graus de desempenho, *Revista Portuguesa de Gestão*, II, 69-82.
- REGO, A. (1995), *O Modelo Motivacional de McClelland – uma aplicação*, Dissertação de Mestrado, ISCTE, Lisboa.
- REGO, A. (1998), Motivações e desempenho de estudantes universitários, *Análise Psicológica*, 4, 635-646.
- REGO, A. (2000), Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida, *Análise Psicológica*, 3 (XVIII): 335-344.
- REGO, A. (2002), *Comportamentos de cidadania nas Organizações – um passo na senda da excelência?*. Lisboa: McGraw-Hill.
- REGO, A.; TAVARES, A.I.; CUNHA, M.P.; CABRAL-CARDOSO, C. (2005), Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Perfis Motivacionais de Estudantes de Graduação e Pós-Graduação e sua Relação com Níveis Remuneratórios, *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(2), 225-236.
- REIS, E.; MELO, P.; ANDRADE, R.; CALAPEZ, T. (2001), *Estatística Aplicada – volume 2*, 4ª edição – revista. Lisboa: Edições Sílabo.
- ROBBINS, S.P. (2004), *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, 7ª edição. São Paulo – Brasil: Pearson – Prentice Hall.
- SMITH, C.A.; ORGAN, D.W. e NEAR, J.P. (1983), Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.