

Carlos Alberto Machado da Silva Monteiro

**Inteligência Moral - Papel no Comprometimento e na Cidadania
Organizacional**

Dissertação de Mestrado

Orientação: Prof. Doutor Artur José Barata Delgado



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Julho - 2014

Inteligência Moral – Papel no Comprometimento e na Cidadania Organizacional

Resumo

O presente estudo tem como objetivo contribuir para o esclarecimento do papel da liderança moral, enquanto facilitador do Comprometimento e dos Comportamentos de Cidadania. Consideramos, no âmbito deste estudo, que a avaliação da Inteligência Moral desempenha um papel muito relevante no foco e na base de Comprometimento dos indivíduos nas organizações e nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Interessa-nos, particularmente, estes dois últimos constructos, na medida em que a literatura reconhece uma relação dos mesmos com a eficácia e a eficiência organizacional.

Foi disponibilizado um questionário *online*, ao qual responderam 187 sujeitos, com a condição de se encontrarem em situação ativa há pelo menos seis meses. Colocamos como hipóteses, fundamentalmente, a relevância da avaliação que os sujeitos fazem na base do Comprometimento e nível de Cidadania Organizacional.

Como resultados fundamentais, confirma-se o papel positivo da Inteligência Moral na gestão do Comprometimento e melhoria dos Comportamentos de Cidadania, na perspectiva de contribuir para o desenvolvimento de capacidades que permitam ultrapassar limitações passíveis de influenciar uma boa gestão, enfocada em valores conceitualizados e universais, potenciadores da obtenção dos melhores resultados, sustentáveis, a longo prazo, como garantia da satisfação, motivação e bem-estar da sua população.

Palavras-chave: Inteligência Moral; Comprometimento Organizacional; Comportamentos de Cidadania Organizacional; Valores; Produtividade; Competitividade; Eficácia.

Moral intelligence – Role in Organizational Commitment and Citizenship

Abstract

The present study aims to contribute to the clarification of the role of moral leadership, as facilitator of commitment and citizenship behaviors. We consider, in this study, the evaluation of Moral Intelligence plays a very important role in focus and basis of commitment of individuals in organizations and Organizational Citizenship Behaviors. We are interested in, particularly, the latter two constructs in that literature recognizes the same relationship with the organizational efficiency and efficacy.

An online questionnaire, to which 187 subjects responded, with the condition that they are in active status for at least six months was available. Put hypotheses, fundamentally, the relevance of evaluation that subjects make on the basis of level of Organizational Commitment and Citizenship.

As key results, it is confirmed the positive role of Moral Intelligence in the management of Commitment and Citizenship Behaviors improvement in perspective to contribute to the development of capacities to overcome limitations that might influence good management, conceptualized and focused on universal values, enhancers optimum results, sustainable in the long term, as a guarantee of satisfaction, motivation and well-being of its population.

Keywords: Moral Intelligence; Organizational Commitment; Organizational Citizenship Behaviors; values; productivity; competitiveness; Efficacy.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	13
PARTE 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
Capítulo 1- INTELIGÊNCIA MORAL	18
1.1.1. O momento para se falar de moral.....	18
1.1.2. “Inteligência Moral” como constructo e suas dimensões	19
1.1.3. Competência Moral.....	22
1.1.4. Valores morais.....	23
1.1.5. A formação do juízo moral.....	27
1.1.6. O desenvolvimento da moral no indivíduo.....	28
1.1.7. A ação da moral	30
1.1.8. Como identificar as aptidões morais	32
1.1.9. Influência da inteligência moral nos resultados	34
1.1.10. Atitude moral de modo natural	35
1.1.11. A predisposição natural para ser moral.....	37
1.1.12. Princípios morais universais.....	38
1.1.12.1. Integridade	38
1.1.12.2. Responsabilidade	40
1.1.12.3. Compaixão.....	42
1.1.12.4. Perdão	43
1.1.13. Alinhamento moral	44
1.1.13.1. O relativismo moral.....	44
1.1.13.2. O reforço de valores.....	46
1.1.14. A interação moral na cadeia hierárquica	47
1.1.14.1. O Vantagens do feedback interpessoal	47
1.1.14.2. Relação de confiança no desenvolvimento das pessoas	49
1.1.14.3. Influência da inteligência moral na perda de talentos	51
1.1.15. A interação moral na cadeia hierárquica	51

1.1.16.	As organizações de pequenas dimensões	53
1.1.17.	Como nos podemos tornar em líderes morais.....	55
Capítulo 2-	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	58
1.2.1.	Introdução ao conceito e definição	58
1.2.2.	Relação causa / efeito do comprometimento	59
1.2.3.	Principais vertentes dimensionais do comprometimento	62
1.2.4.	A multidimensionalidade do constructo.....	64
Capítulo 3-	COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (CCO)	68
1.3.1.	Como se desenvolvem.....	68
1.3.2.	Como se distinguem	69
1.3.3.	Origem e evolução do conceito.....	70
1.3.4.	Dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional.....	72
1.3.5.	Efeitos dos CCO.....	73
1.3.6.	Relação do CCO com a eficácia organizacional	77
1.3.7.	Antecedentes dos CCO	80
1.3.8.	Conceito de liderança transformacional	81
1.3.9.	Características individuais dos CCO.....	84
1.3.10.	Variáveis atitudinais	87
1.3.11.	Relação do Comprometimento Organizacional com os CCO	90
	CONTEXTO E LÓGICA DA INVESTIGAÇÃO.....	93
	PARTE 2 - ESTUDO EMPÍRICO	96
Capítulo 4-	MÉTODO	96
2.4.1.	Procedimento	96
2.4.2.	Amostra	97
2.4.3.	Instrumento	98
Capítulo 5-	RESULTADOS	102
2.5.1.	Estatística Descritiva.....	102
2.5.2.	Teste de hipóteses.....	104

a. Correlações.....	104
b. Como o Comprometimento Organizacional explica os Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	110
c. Poder explicativo da Inteligência Moral no Comprometimento Organizacional e nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	112
d. Papel mediador do Comprometimento Organizacional na relação entre as percepções de Inteligência Moral e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	115
Capítulo 6- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	118
Capítulo 7- CONCLUSÕES E SUGESTÕES	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
ANEXOS	134
Anexo 1 – Questionários - CO e CCO	134
Anexo 2 – Questionário - Inteligência Moral.....	135
Anexo 3 – Escalas de Likert utilizadas nos itens de diferentes constructos.....	136
Anexo 4 - Escalas utilizadas nas questões Sociodemográficas	137

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Dimensões morais validadas por Martin e Austin (2010)	23
Tabela 2 – As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional..	65
Tabela 3 - Características individuais potencialmente antecedentes dos CCO	86
Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis cognitivas	103
Tabela 5 - Média, desvio padrão e correlações - Variáveis Sociodemográficas / IM e suas dimensões	105
Tabela 6 - Média, desvio padrão e correlações - Variáveis Sociodemográficas / CO e suas dimensões	105
Tabela 7 - Média, desvio padrão e correlações - Variáveis Sociodemográficas / CCO e suas dimensões	106
Tabela 8 - Média, desvio padrão e correlações - IM / CO com as suas dimensões	106
Tabela 9 - Média, desvio padrão e correlações - IM / CCO com as suas dimensões....	109
Tabela 10 - Média, desvio padrão e correlações - CO / CCO e suas dimensões	109
Tabela 11 – Regressões: Como o CO prediz os CCO	111
Tabela 12 - Regressões hierárquicas: Teste ao modo como a Inteligência Moral prediz o CO e o CCO	114
Tabela 13 - Regressões hierárquicas: Teste à mediação do CO na relação entre as percepções de Inteligência Moral e CCO	117

Índice de Figuras

Figura 1- Dimensões da Liderança Moral - Princípios Universais de Lennick e Kiel.....	21
Figura 2 – Teoria da Troca Social	75
Figura 3 – Das necessidade de Maslow à consciência de Barrett	83
Figura 4 - Modelo de Análise	95

Lista de Siglas

IM – Inteligência Moral

CO – Comprometimento Organizacional

CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional

INTRODUÇÃO

A questão que se levanta com o presente estudo tem como objetivo identificar o papel da avaliação da Inteligência Moral dos líderes no Comprometimento das pessoas nas organizações e em Comportamentos de Cidadania Organizacional. No fundo, pretende-se encontrar resultados que nos permitam consolidar este conceito e analisar a sua relação com a contribuição para um melhor desempenho económico e financeiro das empresas. Neste contexto, é esperada a avaliação do modo como esta contribui para a eficácia ou a ineficácia organizacional, a par de uma maior eficiência dos processos por via do conhecimento da Visão, da Missão e da partilha de Valores organizacionais. Admite-se que estes são os fatores potenciadores de um maior comprometimento e motivação para a superação dos objetivos traçados pelas organizações, bem como de Comportamentos de Cidadania Organizacional, reconhecidos como influenciadores de índices de desempenho, contributo fundamental para a melhoria da produtividade e competitividade, ambicionadas pela gestão e identificadas como garante de sustentabilidade futura.

No modelo da economia contemporânea, numa sociedade de aprendizagem e desenvolvimento, a competitividade dá destaque à importância da educação, à formação contínua, ao conhecimento obtido nas organizações, aos bens intangíveis e às infraestruturas tecnológicas. A história tem-nos dito que apenas os mais resistentes ou preparados vão sobreviver. Já não se compete apenas ao nível da produção, do comércio ou da prestação de serviços mas também, e fundamentalmente, no desenvolvimento de cérebros.

São gerados conceitos, propostas, ideias e estruturas que balizam o desenvolvimento dos negócios e da economia, mas apenas alguns pilares conseguem atravessar o tempo e a história para provar a sua validade ou transcendência. Identificam-se como alguns desses pilares a questão da eficácia, da eficiência e da efetividade empresarial.

Os negócios que não priorizem o desejo e a satisfação do cliente não vingam. E a importância do desenvolvimento de índices de satisfação do cliente reside na tradução da eficácia alcançada pelos *outputs*, resultado da qualidade dos *inputs* e do desenvolvimento eficiente dos processos (Drucker, 2009). São esses índices de satisfação do Cliente que nos irão garantir efetividade no conceito de competitividade.

Aparentemente de difícil medição, mas garantidamente orientadores da direção a seguir na reorganização dos processos e das empresas, para além de geradores de métodos de liderança, os valores morais são capazes de incentivar um comprometimento organizacional desejável, com níveis de motivação elevados e sustentáveis, geradores de Comportamentos de Cidadania Organizacional saudáveis.

Efetivamente, se por um lado se tem verificado que as empresas apostam no desenvolvimento da sua capacidade tecnológica, por outro percebe-se a grande dificuldade dos seus gestores em encontrar fórmulas geradoras de comportamentos organizacionais, através de soluções credíveis, não coercivas, impulsionadoras da reorganização das suas estruturas, em condições que fomentem a motivação dos seus colaboradores, através do envolvimento e encontro de melhores soluções que permitam superar resultados.

Um estudo diacrónico tem-nos mostrado isso mesmo, através das diversas teorias desenvolvidas e implementadas, essencialmente desde a segunda revolução industrial até aos nossos dias. A procura é incessante e os ajustamentos de medidas e opiniões, muitos e necessários, num ambiente de aprendizagem exigente e intenso, aos mais diversos níveis, justificam a necessidade de uma maior proximidade e interdependência das diversas áreas das ciências económicas e sociais, quase consecutivamente isoladas de objetivos e sentido de oportunidade, como defendido por Charles Snow, no polémico tema das “duas culturas” (Crato, 2009).

No preâmbulo de um enquadramento teórico, procura-se aqui identificar as razões que fazem despertar as preocupações para a discussão do tema, num momento em

que a globalização dos mercados, a competitividade e a necessidade de encontrar mais e melhores formas de nos posicionarmos nesta conjuntura, são uma realidade.

Acompanhando o desenvolvimento ocorrido em estratégias de gestão organizacional, ao nível económico e social, a par do desenvolvimento de técnicas de informação e comunicação, facilmente se verifica o quanto estas técnicas são cada vez mais perspicazes, objetivas e assertivas, capazes de originar e fazer chegar o conhecimento daí produzido a cada um de nós. No entanto é do conhecimento geral o quanto nefasto poderá ser todo este processo de desenvolvimento do conhecimento sem que se assumam regras, medidas ou valores que permitam parametrizar a concessão ou liberdade de atuação de cada um de nós.

Os exemplos de crimes ao mais alto nível, associados à corrupção, oportunismo e fraude, de índole económico, financeiro, social ou político, no âmbito individual ou mesmo corporativo, são temas presentes na ordem do dia, querendo fazer parecer que já não há espaço para valores que nos permitam acreditar num futuro com pessoas integras, responsáveis, dotadas de compaixão e da capacidade de perdoar. Ocorrências como as resultantes do “*subprime*” envolvem pessoas e entidades à escala mundial e desencadeiam desastres económicos e sociais, com efeitos desastrosos no tempo, originando, ainda hoje, a falência de pessoas e organizações de modo irreparável. Por esse facto, atendendo ao exposto e aos controversos interesses encontrados aos mais diversos níveis, associados ao entendimento de enquadrar valores morais no seio das empresas, das sociedades e das suas organizações, entendeu-se como certa a escolha e a necessidade de perceber até que ponto o conceito de Inteligência Moral faz sentido no contexto empresarial e organizacional, com o propósito de incentivar o comprometimento e abraçar comportamentos de cidadania, acreditando serem fatores de significado, capazes de influenciar a sustentabilidade das organizações e, conseqüentemente, o bem-estar da comunidade.

A leitura da obra de Lennick e Kiel (2009) faz-nos acreditar que a análise do ser humano, através da sua consciência, ficará mais compreensível, embora talvez não tão

facilitada. Se por um lado temos a falta de capacidade ou coragem para julgar ou sacramentar o que é certo e o que é errado, por outro temos a liberdade de pensar e agir de acordo com os nossos valores morais que, de algum modo, para que efetivamente sejam reconhecidos e aceites, ambicionam-se o mais possível universais. Atendendo a estes factos, almeja-se, com este trabalho, adicionar conhecimento ao entendimento quanto ao desenvolvimento da gestão e das pessoas nas organizações, de modo a identificar as necessidades essenciais à consolidação de conceitos relativos a princípios e aptidões morais, considerados como presença obrigatória na matriz de qualquer líder ou organização, que pretenda responder de forma alinhada com a Visão, Missão e Valores, pensados, desenhados e assumidos por essas mesmas organizações. Justifica-se assim que este alinhamento, a par do inseparável desempenho financeiro e económico, facilite a perceção e a capacidade de ultrapassar influências limitadoras à boa gestão, devendo esta estar enfocada na obtenção de mais e melhores resultados, não a qualquer preço, mas isenta de vírus morais e de emoções destrutivas, valorizando o desenvolvimento sustentável a longo prazo. Constata-se que isso só acontece através do envolvimento das pessoas, fortemente comprometidas e com comportamentos de cidadania organizacional compatíveis, tendo como base princípios morais de reconhecida universalidade, como a integridade, a responsabilidade, a compaixão e o perdão.

O estudo investiga estes constructos e correlaciona-os nas suas diferentes dimensões, procurando explicação, através da perceção das pessoas que interagem no quotidiano de uma organização.

Para a fundamentação das respostas pretendidas às questões de investigação colocadas é desenvolvido um estudo empírico, no intuito de identificar a legitimidade destes pressupostos e, assim, contribuir para um eventual alinhamento da nossa “bússola moral”, entendido como mais adequado para a superação dos objetivos organizacionais já aqui traçados.

O trabalho encontra-se dividido em duas partes. A primeira enquadra fundamentação teórica do estudo, ancorando, nos seus capítulos primeiro, segundo e terceiro, temas como Inteligência Moral, Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional, enquanto construtos estruturantes deste estudo, agregados às respetivas dimensões ou componentes.

A segunda parte é absorvida pelo trabalho empírico, sendo o quarto capítulo dedicado ao Método. Este promove a identificação dos procedimentos adotados à implementação do estudo, a descrição da constituição da amostra e dos instrumentos utilizados, que nos levam à confirmação das hipóteses, seguindo-se a análise estatística dos dados recolhidos. O quinto e sexto capítulo contam com a apresentação, análise e discussão dos resultados, organizados nos termos do enunciado do estudo, com as respostas às hipóteses de investigação formuladas. As conclusões, bem como as sugestões para futuros trabalhos, assumirão o posicionamento do sétimo e último capítulo.

A título final, é bom realçar que as novas latitudes relacionadas com a internacionalização das Pequenas, Médias e Grandes Empresas passa pela via da objetividade, clareza e transparência, com base em princípios morais, aspetos estes suficientemente escarpados e defendidos, também, na ótica de diversos autores, estudiosos e investigadores, alguns deles aqui referenciados.

PARTE 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 1- INTELIGÊNCIA MORAL

1.1.1. O momento para se falar de moral

Foi com o início deste novo século e com o despoletar de uma série de escândalos contabilísticos de grandes empresas que Lennick e Kiel (2009, p. 30) entenderam partilhar as suas experiências e conclusões sobre a relação entre a moralidade e o desempenho económico; tal adveio do facto de, uma vez terem observado que os empresários estão desejosos por uma discussão em torno da ética fundada na obediência, mas pouco ou nada consciencializados e centrados no carácter das pessoas, nos princípios e aptidões morais, fatores estes com presença obrigatória na “matriz” de qualquer líder ou organização, com pensamentos alinhados para resultados sustentáveis a longo prazo. Nasce daqui o repto pretendido neste estudo relacionado, por um lado, com a consolidação deste conceito, e por outro, com a análise da relação deste com o desempenho económico-financeiro das empresas. Só assim se prevê conseguir melhorar a hegemonia tão procurada e esperada de entendimento entre as diversas áreas das ciências, quer económicas, quer sociais.

Segundo Lennick e Kiel (2009, p. 40), os líderes admitem utilizar um conjunto de ações, no exercício das suas atividades, que compreenda o conhecimento comercial associado a uma conduta moral. Reconhecem esta última como o fator determinante pelo qual ocupam os seus lugares nas empresas. Entendem que esta conduta é o modo de ação capaz de identificar “uma pessoa justa, previsível, direta e não perversa, que não engana o próximo, capaz de prestar garantias através da palavra dada” (Lennick e Kiel, 2009, p. 40). Assumem, concomitantemente, que este tipo de atitudes é o padrão cada vez mais valorizado no mundo dos negócios, o qual o vulgar ser humano aprecia. Contudo, os autores têm consciência da existência de outro tipo de valências necessárias ao bom desenvolvimento das mais diversas atividades, identificando-as com a inteligência cognitiva e a inteligência técnica, por eles designadas de

“competências basilares”. Este tipo de valências caracteriza a especificidade inerente e necessária ao bom desempenho de determinada função, de determinado projeto ou produto, ao nível da sua criação, desenvolvimento, inovação, produção ou distribuição. No fundo, garantem uma verdadeira e correta atuação ao longo de toda uma cadeia de valor, mas, com certeza, insuficiente para um desempenho de exceção, tendo em conta a indiferenciação em relação a qualquer outro rival.

É por este facto que surgem as exigências para tipos de inteligência que promovam a diversidade, através da implementação de “competências diferenciadoras”, com consequências no domínio da concorrência, caracterizados no âmbito da inteligência emocional e da inteligência moral. A segunda, mais baseada na adaptação dos princípios humanos universais aos nossos valores pessoais, objetivos e ações, ir-se-á conjugar com a primeira quanto à capacidade de domínio detido sobre os nossos sentimentos e os dos outros, com o intuito de conduzir, adequadamente, os nossos pensamentos e ações às melhores práticas, no sentido do “bem” e do “certo”.

1.1.2. “Inteligência Moral” como constructo e suas dimensões

Nada melhor para nos inteirarmos do real sentido de todas as teorias e do efeito prático que as mesmas incutem nas nossas vidas e atividades diárias, do que partir para o mundo e viver, observar, escutar, falar e sentir, deixando-nos de algum modo envolver e procurar perceber as atitudes, comportamentos e reações a tudo o que se passa à nossa volta.

Doug Lennick, vice-presidente executivo do Departamento de Consultoria e Distribuição a Retalho da American Express Financial Advisors, e Fred Kiel, psicólogo, cofundador de uma destacada empresa de desenvolvimento e orientação de executivos experientes, no aperfeiçoamento do seu desempenho pessoal enquanto líderes, são duas das pessoas que se expressam, de algum modo, neste sentido. No contexto das suas relações de trabalho, aperceberam-se da fluidez de ideias e de

conteúdos relacionados com elevado desempenho nas organizações que ambos procuravam concetualizar. Estavam de acordo quanto à importância de elementos universalmente reconhecidos como essenciais da “Inteligência Emocional” para o êxito da gestão nos locais de trabalho, embora percebessem desde logo o modo como se tornavam insuficientes para um desempenho sustentável a longo prazo.

A experiência registada, durante aproximadamente trinta anos como executivos, empreendedores e consultores de liderança ao serviço de executivos de topo e líderes experientes, permitiu-lhes uma partilha de conhecimento que admitem ir muito para além da perspicácia, da disciplina ou das aptidões interpessoais. Relacionaram-se sempre com figuras que classificam como detentores de aptidões notáveis de inteligência emocional, mas que, curiosamente, se deixam aniquilar sempre que se deparam com decisões de cariz moral. É um facto real e incontestável àquele nível, para o qual, Lennick e Kiel (2009, p. 27) não conseguem entender, no cerne do êxito empresarial destas figuras, outra coisa que não seja a hipótese da existência de algo mais básico do que a inteligência emocional. Foi assim que conceitualizaram, do modo a que os próprios descrevem como “esta coisa a mais”, de “inteligência moral”.

Este novo conceito – inteligência moral – é identificado, por Lennick e Kiel (2009, p. 27), como “a capacidade de diferenciar o bem do mal”; aptidão mental para melhor interpretar e desenvolver os princípios humanos universais, permitindo a adaptação da estratégia mais adequada à sua implementação na conceção de valores, na determinação de objetivos e na execução das respetivas tarefas ou ações que os combinam, tal “como os representados pela Regra de Ouro” (Lennick & Kiel, 2009, p. 27). Os princípios universais aqui elencados – integridade, responsabilidade, compaixão e perdão – são classificados de crenças relativamente à conduta humana. Comuns a todas as culturas, razão pela qual se entende aplicáveis a todas as pessoas, independentemente do seu género, etnia, credo religioso ou localização geográfica, são considerados como dimensões vitais para o êxito pessoal e organizacional sustentado.

Figura 1- Dimensões da Liderança Moral - Princípios Universais de Lennick e Kiel



Fonte 1 - Própria

O consenso percebido pelos autores de que este conceito reflete escrupulosamente algo que entendem, da sua experiência, como crucial para uma liderança eficaz, leva-os a interrogarem-se das razões que influenciam ou não um líder a tornar-se uma pessoa moral; a tentar perceber se as pessoas nascem ou não morais; se a nossa genética nos predetermina a preocuparmo-nos com os outros ou se algo existe que nos conduz a caminhos tão distintos, permitindo a ocorrência de enormes diferenças de conduta moral. A curiosidade pelo tema levou-os mais longe, despertando-lhes o interesse de saber o que é que a filosofia, a biologia social, a psicologia do desenvolvimento, da antropologia cultural e das neuro ciências tinham a dizer sobre isto. Foi neste contexto que se lançaram a um desafio de investigação científica, subordinado ao tema “o modo como os líderes aplicam a inteligência moral na consecução de objetivos comerciais e pessoais importantes” (Lennick & Kiel 2009, p. 28). Questionaram centenas de líderes e debateram ideias com outros, permitindo aprofundar e aperfeiçoar detalhes da abordagem em questão. Retiraram daqui ensinamentos do modo como os melhores utilizam a sua inteligência moral para ultrapassar obstáculos e vencer dificuldades, bem como a importância que esta representa para os indivíduos, para as sociedades e para as organizações. Concluem que aptidões morais fortes são elemento fundamental para o sucesso da liderança, mas também uma vantagem para o negócio. Caracterizam os seus líderes como elementos possuidores de algo como uma “bússola moral”, garante do alinhamento de um conjunto de crenças e valores profundamente enraizados, resultantes de uma honestidade incondicional na defesa do que está correto e de uma responsabilidade

na assunção dos próprios atos, a par de uma atenção especial em dar importância ao bem-estar dos subordinados, assumindo os erros e os fracassos.

1.1.3. Competência Moral

Inteligência Moral, na prática, requer competência, familiaridade e compromisso com os valores associados à organização em questão. De acordo com Jormsri et al. (2005), considerando a definição, competência moral é vista como uma combinação de três dimensões: (1) percepção moral, como uma dimensão afetiva, que requer consciência de valores e a expressão desses em mensagens claramente comunicadas; (2) julgamento moral, como uma dimensão cognitiva, que implica a escolha de um valor sobre o outro com base em raciocínio lógico e pensamento crítico e (3) comportamento moral, como uma dimensão comportamental, que envolve a consideração de valores na ação, com o objetivo do reconhecimento público e consistente pela escolha.

Nesta mesma linha, estudos elaborados por Wright (citado por Jormsri et al. 2005, p. 583), revelam três modos de influenciar a tomada de decisão: (1) a escolha de valores que enquadram um problema e o modo como as pessoas o veem, na base dos valores que os acompanham para a situação; (2) a valorização de alternativas que as pessoas consideram como possíveis na resolução dos problemas, determinadas com base em valores que se aplicam às suas ações potenciais e (3) o enquadramento dos valores que orientam o julgamento ou o raciocínio na resolução de um problema, em função do que o ser humano deseja defender ou promover.

Na mesma altura Martin e Austin (2010) validam, nos EUA, o questionário de Inteligência Moral, por eles também denominado de Inventário de Competência Moral (ICM), composto por dez competências, constantes da Tabela 1, que equacionam as quatro principais dimensões da Inteligência Moral: Integridade, Responsabilidade, Compaixão e Perdão.

Tabela 1 – Dimensões morais validadas por Martin e Austin (2010)

Integridade	A	Agir em conformidade com princípios, valores e convicções
	B	Dizer a verdade
	C	Defender o que está certo
	D	Cumprir promessas
Responsabilidade	E	Responsabilizar-se por opções pessoais
	F	Admitir erros e fracassos
	G	Assumir responsabilidades de servir os outros
Compaixão	H	Preocupar-se ativamente com os outros
Perdão	I	Capacidade de esquecer os nossos próprios erros
	J	Capacidade de esquecer os erros dos outros

Fonte 2 - Martin, Daniel. Austin, Bejamin. 2010. Validation of the moral competency inventory measurement instrument Content, construct, convergent and discriminant approaches.

1.1.4. Valores morais

Para Chiavenato (2004, p. 370), valores organizacionais são um novo conceito, baseado em “ideais humanístico-democráticos em lugar do sistema despersonalizado e mecanístico da burocracia”, sendo um dos fatores responsáveis pela origem do Desenvolvimento Organizacional, no seio da pluralidade de mudanças verificadas no mundo, onde as mudanças no comportamento administrativo são um facto. Para ele, todo o sistema de competição presume valores de confiança e justiça. As práticas éticas nos negócios beneficiam a organização, verificando-se pelo menos três aspetos vencedores: – (1) o aumento da produtividade; (2) a melhoria da saúde organizacional e (3) a minimização da regulamentação governamental (Chiavenato, 2004, p. 606).

Todos temos consciência de que quando admitimos executar alguma coisa, estamos a praticar uma escolha. Expressamos determinadas opções por umas coisas em detrimento de outras e até evocamos certas razões que nos levaram a tais atos como justificação das nossas decisões. Todas estas razões podem ser apoiadas, ou não, em “factos”, mas têm sempre associadas “valores” que cercam as nossas escolhas de legitimidade.

Um “facto” será então um evento ou acontecimento que realmente se verificou (Johnston, citado em Sponholz, 2009, p. 57). É sempre algo que pode ser comprovado, sendo que, sobre ele, poderemos sempre afirmar se verdadeiro ou falso, sendo também suscetível de gerar consensos universais. Já os “valores” poderão ser definidos como critérios, segundo os quais valorizamos ou desvalorizamos algo, ou como sendo a razão que justifica ou motiva as nossas ações, tornando-as preferíveis a outras. Não será por isso uma simples ideia, mas um conceito criado que traduz a nossa escolha.

De acordo com Hessen (2007), podemos considerar a existência de (1) valores positivos e negativos; (2) valores pessoais e reais e (3) valores em si mesmo e derivados de outros. Contudo, enquanto relacionados com um sujeito humano, constituído por sensibilidade e espírito, poderemos classifica-los como (1) valores sensíveis, relativamente ao homem enquanto ser da natureza e (2) valores espirituais, relacionados com o homem enquanto ser espiritual. Encontraremos assim valores do agradável e do prazer, valores vitais e valores de utilidade, agregados ao primeiro grupo, bem como valores lógicos, valores éticos, valores estéticos, e valores religiosos ou do sagrado, associados ao segundo grupo. No entanto, a sua hierarquização será constatada na hora de tomarmos a decisão, tendo em conta que cada um de nós não lhes atribui a mesma importância. O “valor” é, por isso, tanto o “bem” como o “mal”, o “justo” ou o “injusto”, a “verdade” ou a “mentira”, sendo, no fundo, aquilo sobre o qual recai o ato de estima positiva ou negativamente.

Tal como defendido por Hofstede (citado em Hallak & Rodriguez, 2010), de todos os elementos que constituem a cultura, os valores serão os mais afastados da observação direta, tendo em conta o núcleo de significados que os mesmos agregam. Admite assim que estes se transmitem muito cedo na vida das pessoas. Primariamente no ambiente familiar, seguindo-se nas relações mais próximas de amigos de infância e na escola, motivos que os tornam “instintivos”, só podendo ser entendidos no comportamento observado. Por outro lado, para Tamayo e Gondim (citados em Hallak

& Rodriguez, 2010) a cultura revela-se nas “exigências universais do ser humano”, sejam elas por necessidades biológicas, sociais (relacionadas com a interação interpessoal), ou institucionais (referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos ou organizações). Segundo os autores, o indivíduo reconhece essas necessidades, planeia, cria e desenvolve respostas apropriadas à sua satisfação, respeitando princípios aceites pelo resto do grupo ou organização, surgindo assim os valores, compreendidos como princípios orientadores do comportamento do indivíduo.

Já para Maslow (citado em Hallak & Rodriguez, 2010), no seu estudo sobre a hierarquia das necessidades, os valores pessoais estão relacionados com as necessidades básicas ou metas do indivíduo, denunciando que a meta mais dominante está confinada à consciência do indivíduo quanto às escolhas do seu organismo. Por sua vez, Barrett (citado em Hallak & Rodriguez, 2010) argumenta que, do mesmo modo como os indivíduos apresentam personalidades identificadas pelos seus valores, crenças e comportamentos, os grupos e organizações desenvolvem culturas, que se pretendem de acordo com os seus valores, crenças e comportamentos. Assim, o autor reforça afirmações anteriores de que “no caso de organizações com fortes culturas corporativas, os valores são considerados regras, influenciando diretamente a rotina e as ações das pessoas, ou seja, os valores fazem uma declaração aberta da organização de como se espera que todos se comportem, inclusive os líderes e administradores” (Barrett, citado em Hallak & Rodriguez, 2010, p. 6). Com isto, a visão e a missão das empresas saem reforçadas através da construção de uma cultura coesa, tornando cada elemento da organização um ser responsável pelo seu sucesso. Para tal, cada elemento da organização deverá procurar aquilo que o autor define como o “alinhamento de valores”, tendo em conta o reconhecido impacto direto que esta variável representa para os resultados da empresa.

Parecendo querer afinar algo mais e melhor, nesta linha de pensamento, Zarifan (citado em Hallak & Rodriguez, 2010) sustenta que os valores de uma organização não deverão ser impostos de forma hierárquica, mas deverão resultar de um consenso,

implícito ou explícito, podendo até ser formalizados. Deste modo, os valores elencados serão reconhecidos como os da organização, onde se refletem as convicções pessoais dos seus elementos de forma compartilhada, dando sentido à relação que se pode estabelecer entre o modo de atuar no local de trabalho e o sistema de valores da organização que orienta essa atuação.

Depreende-se daqui uma percepção clara do pensamento dos diversos autores. A partilha de valores organizacionais, entre os membros que nela atuam, influencia significativamente o seu comportamento, aos seus mais diversos níveis: motivação, criação, inovação e desenvolvimento de estratégias. Colocam-se assim em questão aspetos importantes, fortemente contributivos para o desenvolvimento das organizações, como a retenção de talentos, o retorno aos acionistas e, acima de tudo, o alinhamento de valores entre a organização e os seus membros.

De acordo com os padrões e as tradições da nossa sociedade, os valores habitualmente mais ambicionados estão relacionados com questões económicas e financeiras (segurança, poder, prestígio, sucesso e estatuto). Mas será bom lembrar que têm sido exatamente estes valores que têm conduzido esta mesma sociedade aos escândalos contabilísticos em grandes empresas, falências e insolvências em grande escala, enormes desvios orçamentais de estados, sobre-endividamento de populações e famílias, assim parece ser o momento mais que oportuno para que se fale agora de outro tipo de valores, enfocados naquilo que consideramos certo e errado, a que designamos de valores morais (universais).

Paradoxalmente, por dinheiro, há pessoas capazes de enganar, mentir, manipular, agredir, depender e quebrar todos os valores morais, chegando mesmo, em alguns casos mais extremos, a matar. Há, até, quem tenha a coragem de afirmar que todos nós temos um preço, caso que nos leva a questionar – mas afinal como se desenvolve o nosso “juízo moral”?

1.1.5. A formação do juízo moral

Jean Piaget (citado por Taille, 1992, p. 63) referia que o “juízo moral” desenvolve-se passando por uma fase de heteronomia antes de alcançar a autonomia. Pretendia ele com isto explicar que o desenvolvimento da moral inicia o seu percurso na sujeição do ser humano, ainda enquanto criança, aos valores que lhe são inculcados por imposição; a criança segue-os, porque acredita que são bons, interpreta-os como sagrados ou sente pelas autoridades que os ditaram medo e/ou amor. No entanto, para o autor, a ação moral autónoma exige um sentimento de “necessidade”, fruto de um desenvolvimento psicológico, cuja construção vai surgindo na pessoa, desde criança bem pequena. É como se desenvolvêssemos “das operações sensório motoras, uma procura de coerência e organização”, de um “equilíbrio ideal”, conquistado lentamente “através das sucessivas tomadas de consciência”, “que traduzem em estruturas o que era, no início, puro funcionamento” (Jean Piaget, citado por Taille, 1992, p. 67). Defende, ainda, que esta tomada de consciência, decorrente do desenvolvimento da autonomia, não resulta apenas de uma “vontade inata do sujeito”, mas “solicitada pelo meio social”, acreditando que “as relações deste meio sejam de cooperação”. Piaget acredita que “somente a cooperação realizará o que a coação é incapaz de fazer”. A coação impõe, não permitindo o desenvolvimento do raciocínio, fazendo com que tudo permaneça exterior à consciência, exceto aquilo em que se acredita. Para que se fale de “verdade racional”, entende não ser suficiente o conteúdo das afirmações corresponder à realidade. É necessário que o mesmo resulte “de um procedimento ativo da razão e que essa mesma razão seja capaz de controlar o acordo ou o desacordo dos seus juízos com a realidade. É neste contexto que Piaget explica o desenvolvimento do juízo moral, encarando a moral como um conjunto de regras empregues na vida afetiva para dirigir-se a si mesma.

Por esta via, compreendemos o caminho da nossa aprendizagem dos valores morais (universais) desde a infância, no seio familiar, mais tarde na escola, no trabalho e ao longo da vida até ao fim dos nossos dias. Isto é, dependemos de um processo

dinâmico e transformador, flexível e integrador, de aprendizagem e aperfeiçoamento de valores (morais universais). Por isso, todos temos direitos, deveres e obrigações em relação à sociedade em que vivemos e, simultaneamente, a responsabilidade de defender uma determinada política (consciência) na vida quotidiana.

Este pensamento conduz-nos à dificuldade principal quando nos confrontamos com determinadas questões existenciais. Nalguns momentos da vida, defendemos e dependemos de determinados valores morais; após algumas experiências significativas e intensas, renovamos os nossos valores morais (universais), dando por nós a questionar quem somos e para onde vamos. O ser humano não é estático, mas dinâmico e espiritual.

1.1.6. O desenvolvimento da moral no indivíduo

De acordo com Kalman (2011), embora se considere que a obrigação de qualquer líder de uma organização é ter uma visão robusta do negócio, isso é apenas uma peça de um quebra-cabeças da liderança. Ser líder de sucesso exige uma complexidade considerada mais genética do que de habilidades adquiridas, resultante de um arsenal de traços de carácter, jamais descritos em algum curriculum. O entendimento desse facto revela-nos que seguir o guião através da integridade, responsabilidade, compaixão e perdão pode ser o ingrediente secreto para o sucesso da liderança. No entanto, uma vez derivado da autoconsciência, deverá assumir o primeiro lugar. Lennick e Kiel (2009), ao identificarem a tendência dos novos líderes caírem ao atingirem o poder pela primeira vez, argumentam que isso se deve a não atenderem a essa necessidade de maior autoconsciência; acreditam que "o ser humano nasce para ser moral, assim como nasce para falar várias línguas". No entanto, admitem que não nascemos a reclamar algo em troca quando nos ajudam a falar a língua que aprendemos. Neste contexto, querem os autores evidenciar o facto de que

temos uma natureza predisposta a descobrir os princípios morais, mas também precisamos de um ambiente propício ao seu acolhimento.

É natural que a nossa tendência seja para encarar o círculo normal da vida, com todo o seu desenvolvimento, em torno de um estado de saúde perfeito. Do mesmo modo esperamos que o desenvolvimento moral também aconteça como um dado adquirido. Mas, nem sempre as coisas assim acontecem, muito mais se nascermos com determinados problemas neurológicos. Tudo aquilo que admitimos até então, como um desenvolvimento e evolução natural dos acontecimentos, deixará de o ser. Do mesmo modo, também a orientação necessária se desalinha, caso os nossos educadores não se mostrem capazes ou disponíveis para assumir o devido controlo da educação, desde o primeiro dia de vida. Os pais ou educadores não têm de ser perfeitos, mas suficientemente bons e atentos, consistentemente afetuosos e credíveis, demonstrando empatia e capacidade para ajudar a desenvolver crenças positivas a respeito de nós mesmos. De acordo com Lennick e Kiel (2009), sem este apoio, imprescindível na formação da individualidade de cada um de nós, não seremos mais empáticos nem moralmente competentes.

As recolhas do estudo de Lennick e Kiel (2009) não nos dão assim tanta certeza de que emoções genuinamente morais sejam exclusivamente humanas, razão pela qual o facto de sermos morais não advém da nossa singularidade enquanto espécie, mas de tudo o que temos em comum com outras espécies. Na verdade, todos vivemos em comunidade, dependentes uns dos outros para podermos sobreviver e prosperar. Tal como defendido na teoria da “sobrevivência do mais forte”, de Charles Darwin, as plantas e os animais, com características físicas que os ajude a sobreviver, são mais passíveis de evoluir e garantir a sua sobrevivência. Do mesmo modo se admite que os nossos comportamentos de ajudar o próximo sem esperar algo em troca, de modo participativo, protetor e colaborante, e o trabalho em prol do bem comum, façam parte dos nossos antepassados por ter sido algo fundamental à sua própria sobrevivência. Mas, se até aqui parece dizer-se que tudo se faz para que o ser humano

seja programado para ser um potencial seguidor da “Regra de Ouro”, questiona-se: Então porque é que falha? Porque será que oscila entre momentos em que é submisso ao egoísmo e outros em que outras necessidades se apoderam dele e não quer, ou pensa que não pode fazer a coisa certa?

Das referências de Lawrence e Nohria (citados em Lennick & Kiel, 2009, p. 64), professores da Harvard Business School, retira-se que todo o ser humano é possuidor de quatro impulsos gerados pela evolução para melhorar a sobrevivência, capazes de conflitos entre si: (1) impulso de aquisição, (2) impulso de cooperação, (3) impulso de associação e (4) impulso para defender. Neste contexto, referem que, por mais que queiramos pautar as nossas vidas pela Regra de Ouro, nalguns casos, o impulso de aquisição ou de defesa sobrepõe-se ao nosso impulso de associação, motivo suficiente para que o “egoísmo” acabe, muitas das vezes, por sair vencedor. Segundo Lawrence e Nohria, no atual contexto, a nossa sobrevivência depende da globalização, em que o conflito económico de um país tem repercussões na economia à escala global. Por isso, equilibrar os impulsos competitivos e gerir o lado escuro da nossa natureza humana será hoje a essência da inteligência moral, uma vez que esta contempla a capacidade de optar entre desejos em conflito. Aditem que não há moralidade sem escolha, razão pela qual tomar decisões entre impulsos conflituais exige a tomada de decisões morais. Por outro lado, reconhecem que o que nos torna verdadeiramente humanos é a nossa inteligência moral e a capacidade de equilibrar impulsos concorrentes.

1.1.7. A ação da moral

Então, se percebemos a grandeza dos valores morais e o modo condicionado da sua formação, e os consideramos como fundamentais na conduta sustentada das pessoas e das organizações, que influência poderá ter o exercício destes valores e princípios nos resultados das organizações?

A ação moral talvez seja o tema que maior impacto pode causar na vida das organizações, quer dentro, quer fora delas. A tentativa de corrigir, salvar ou punir por via da retidão moral, levada ao extremo, marcou os tempos, dando direito à perda de vidas, à subjugação do espírito humano pela dor e homogeneidade de crenças. E é curioso, porque é na força da procura, por parte das populações, de mais espiritualidade e necessidade de acreditar em algo que este imperialismo moral surge.

Boyatzis, em prefácio de Lennick e Kiel (2009, p. 17) procura explicar que, talvez por isto ou por outro motivo qualquer, dos imensos estudos existentes sobre as características que diferenciam um líder, “a integridade nunca é referida como distintiva dos que exibem um elevado desempenho”. E porque ao longo do processo da nossa vida estamos sujeitos, cada vez mais, a muitos testes à nossa moralidade e humanidade, não deixa de ser preocupante a ausência do tema nos métodos de avaliação implementados. Até porque, o verdadeiro desafio da inteligência moral não será tanto o perceber se sabemos distinguir o bem do mal, mas mais o de perceber porque é que este tipo de ação ou valores, no nosso dia-a-dia, não se reflete na verdadeira proporção da aquisição que afirmamos assumida desse conhecimento moral. Segundo o mesmo autor, “os nossos valores baseiam-se em crenças ou convicções e determinam as nossas atitudes” (Boyatzis, em prefácio de Lennick & Kiel, 2009, p. 18). Por este motivo, acredita que os valores que cada um de nós assume, influenciam o modo como olhámos para o mundo que nos rodeia e como o percecionámos, embora os estudos apontem para uma reduzida correlação desta percepção com o tipo de conduta assumida. Assim sendo, ao analisar as ações de um indivíduo, parece fazer sentido perceber o que poderá estar por detrás dos seus valores específicos para assim entendermos o modo como este, perante uma determinada situação, atribui um determinado valor, a que Boyatzis identifica como “filosofia operativa”.

Descreve ainda Boyatzis que as investigações desenvolvidas em torno das filosofias operativas comuns revelam diferenças profundas no modo como cada

indivíduo valoriza as pessoas, as organizações e as atividades, denunciando a existência de diversos agrupamentos díspares. Identifica, assim, três tipos de filosofia operativa: (1) Pragmática – centrada na crença de que a utilidade determina o valor de uma ideia, com enorme destaque nas competências da inteligência emocional e identificada em pessoas que, habitualmente, adotam uma abordagem de contributo individual à gestão; (2) Intelectual – centrada na vontade de compreender as pessoas, as coisas e o mundo, de modo que, em função de todos os elementos que compõem a sua organização, consiga garantir, de alguma forma, a previsão do futuro, identificando-se com pessoas que dependem da lógica para tomar decisões e fortemente das competências cognitivas, em detrimento das sociais, sendo potencial seguidora de um estilo de liderança visionária, caso a visão descreva um futuro bem ponderado; (3) Humanística – centrada no sentido que as relações pessoais têm para a sua vida, comprometendo-se com valores humanos, sendo que a família e os amigos mais próximos são mais importantes que as demais relações, podendo comprometer a avaliação da sua atividade pela interferência desta nas suas relações pessoais, dando importância à vida de cada pessoa, cultivando, obviamente, a consciência social e competências de gestão de relações.

Independentemente de acreditarmos, ou não, nos valores implícitos nestes três tipos de filosofia, a maioria de nós irá dar diferentes prioridades a estas orientações ao longo das nossas vidas. Daqui ressalta a necessidade de nos consciencializarmos não só dos nossos valores, mas também do modo como os valorizamos; de que há pessoas com diferentes valores e filosofias de vida e da necessidade de demonstrar “sensibilidade” para com essas pessoas que têm valores e filosofias diferentes.

1.1.8. Como identificar as aptidões morais

Tem sido tema bastante estudado e discutido ao longo destes últimos anos, pese embora o facto de muitos líderes e empresas ainda o ignorarem, uma vez considerarem este tipo de aptidões brandas e de difícil medição. Mas também têm sido muitas as empresas que têm percebido os benefícios da utilização de

competências diferenciadoras. Daniel Goleman (citado em Lennick & Kiel, 2009, p. 40), tem-se mostrado um grande defensor do modo como considerar as aptidões morais como efetivamente importantes para os líderes das grandes empresas. Este autor, juntamente com Boyatzis e MvKee (citados em Lennick & Kiel 2009, p. 44), ao analisarem o modo como os bons e os maus líderes se servem das mesmas competências emocionais, estabelecem a fronteira entre as inteligências emocional e moral. Fica assim claro que a inteligência emocional contribui para o sucesso, numa ação de autocontrole, isenta da iteração com valores mas com aptidões emocionais que permitem a sua aplicação para o bem e para o mal. Já a inteligência moral alinha a sua conduta por valores, cujas aptidões, por definição, são direcionadas para o bem.

Assumidamente, não se conhece alguém com inteligência moral perfeita. Atendendo a esse facto, devemos desenvolver capacidades para lidar com a ocorrência de erros inevitáveis ou condutas não correspondentes aos princípios consagrados como humanos e universais, quer com a nossa pessoa, quer com os outros, com compaixão e perdão. De outro modo, a falta desta amabilidade e complacência remeter-nos-á para a incapacidade de avançar no desenvolvimento e crescimento da nossa capacidade moral e de inspirar os outros no reforço destas convicções, permitindo o emergir da incompetência moral, resultante do conflito com os nossos valores de base.

No estudo desenvolvido por Lennick e Kiel (2009, p. 45) é por diversas vezes reconhecido que as evidências de mudanças positivas e o bem-estar pessoal dos elementos de qualquer organização tenderão a crescer com o desenvolvimento da inteligência moral. Mas também se acredita no facto de que, vivermos o mais possível ancorados na nossa bússola moral não nos impedirá que um deslize aconteça, aqui ou acolá, no seio de conflitos inevitáveis que, com certeza, farão sempre parte da vida de todos nós. Haverá sempre a ocorrência do erro ou da palavra inapropriada. Será necessário até, talvez, acordar compromissos entre o que acreditamos e as exigências do meio onde interagimos. Contudo, restará a certeza de que o conhecimento dos

valores morais ou da inteligência moral permitirão a promoção das respectivas competências necessárias à criação e desenvolvimento do elevado desempenho.

Todos assumimos que, ocasionalmente ou no início de qualquer carreira, cometem erros, até de cariz moral. Mas também se acredita que a assunção dos quatro pilares base da inteligência moral permite-nos, rapidamente, identifica-los e, com honestidade, aprender com eles, de modo a poder corrigir e evitar que voltem a acontecer. É neste pressuposto que Lennick e Kiel (2009, p. 45) apontam para a necessidade de assumirmos, todos os dias, “a inteligência emocional como um sistema de posicionamento moral” e assegurarmos a proteção de todos os nossos recursos, desde a área emocional, à técnica e cognitiva, como forma de alcançar resultados esperados mais importantes, tanto no trabalho como em tudo o que nos envolve.

1.1.9. Influência da inteligência moral nos resultados

Nos relatos dos inquiridos por Lennick e Kiel (2009) é frequente verificar-se a atribuição dos sucessos alcançados, nas empresas que lideram, a princípios morais. No entanto, não passam de experiências pessoais vividas, havendo necessidade de realização de estudos de investigação quantitativa que comprovem o efeito. Apesar de toda a controvérsia, existem indicadores que apontam, de forma inequívoca, o interesse da inteligência moral no desempenho económico-financeiro das empresas. Um dos vários testes efetuados para a medição da influência que a inteligência moral detém sobre os resultados, foi levada a cabo pela American Express Financial Advisors, ao implementar um programa considerado altamente eficaz no treino de competências emocionais. Para este programa, a competência emocional foi definida como “a capacidade de criar concomitância entre objetivos, ações e valores” (Lennick & Kiel 2009, p. 48) e o enfoque era “um subconjunto especial de aptidões destinado a ajudar as pessoas a descobrirem os seus princípios e valores e, posteriormente, a estabelecerem objetivos e etapas de ação decorrentes desses princípios e valores em

que acreditavam profundamente”. A conclusão dos seus líderes foi de que o enorme êxito do programa se justifica pelo enquadramento moral e pela tónica em princípios e valores.

Efetivamente, não terá sido surpresa absoluta, atendendo ao facto de que já haviam constatado, em estudos internos realizados, que a confiança e a determinação perante situações adversas e a ação em função de um núcleo forte de princípios e valores são as características encontradas nos consultores bem-sucedidos de qualquer organização. De igual modo, consideram que pôr em prática aptidões sociais e todos os conhecimentos de autogestão aprendidos em ações de formação não ganham sustentabilidade se não se agarrarem a princípios e valores morais. Há estudos que denunciam a produção de melhores resultados quando a empresa, no seu todo, é reconhecida pela sua inteligência moral. Noutros casos, os consumidores avaliam a reputação das empresas com base em valores que estas aparentemente defendem, ou optam por dedicar as suas compras a empresas conhecidas pela prática de princípios éticos.

1.1.10. Atitude moral de modo natural

Como forma de desmitificar algumas mentes mais resistentes à mudança, regista-se que nos melhores líderes inquiridos neste estudo de Lennick e Kiel (2009) não se identificam características do tipo heroicas ou carismáticas assumidas. Identifica-se neles uma personalidade de indivíduos tranquilos, movimentando-se nas suas atividades de forma modesta e sem alarido, ao serviço de empresas habitualmente bem-sucedidas, apresentando todos uma característica comum: A humildade. Incutem, em simultâneo, nos outros, níveis elevados de desempenho, resultado de uma sensibilidade para com as necessidades dos que lideram. Pensam em termos de “nós” e não de “eu”, denunciando ser pessoas genuinamente boas, recorrendo sistematicamente a uma disposição instintiva para agir de forma moral.

Procuram sistematicamente a orientação da sua bússola moral evitando a tentação do desalinhamento desta. Tomam decisões difíceis entre o certo e o errado, ou até mesmo entre dois certos diferentes, partilhando valores morais e acreditando na honestidade. Para eles, serem responsáveis por si próprios e pelos outros é um dos princípios fundamentais, tal como a compaixão pelos outros seres humanos a par do saber perdoar e, sobretudo, a si mesmos. São princípios em que todas as sociedades humanas acreditam. São crenças fundamentais, incorporadas e eternizadas na sociedade humana, ao ponto de serem reconhecidas como princípios universais.

Não é por acaso que, na opinião de Lennick e Kiel (2009), a integridade, a responsabilidade, a compaixão e o perdão são os princípios universais de eleição para a definição da inteligência moral. Já em 1991, Brown (citado em Lennick & Kiel, 2009, p. 54) revelava, no seu trabalho, que os códigos morais de todas as culturas incluem reconhecimento da responsabilidade, da reciprocidade e da capacidade de empatia, pensamento este entretanto reconhecido em diversos outros estudos. Para além disso, as grandes religiões pregam valores como o compromisso perante algo superior a nós, a responsabilidade, o respeito e o amor ao próximo. Será, por isso, legítimo que as diferenças comportamentais existentes nas várias culturas promovam algum desvio na nossa atenção relativamente a algo que todos partilhamos enquanto pessoas, na certeza, porém, de que os códigos morais, no fundo, serão certamente os mesmos.

Para provar que tudo isto é natural e verdadeiro, Lennick e Kiel (2009, p. 55) recorrem, no seu estudo, à observação do “choro neonatal reativo”, como prova do primeiro indicador de uma capacidade inata do ser humano para a empatia. Não se limitando a este princípio apenas, acompanham a fase de crescimento da criança e percebem que, pelos dois anos de idade, a noção de justiça, responsabilidade e de culpa manifestam-se em perfeito desenvolvimento, percebendo-se daqui o sentido e a importância do fazer coisas erradas, como parte importante e integrante da aprendizagem da moral, para mais facilmente entender a diferença entre o bem e o mal. No entanto, lembram também que não basta a simples constatação dos factos ou

a simples predisposição para nos inteirarmos deles para nos tornarmos seres morais. Há a necessidade de instalar um “*software* moral”, programação a partir da qual o nosso *hardware* faz as escolhas certas. Esta capacidade humana é assim definida como “a combinação da nossa biologia (a nossa natureza) e as nossas experiências (a nossa educação) ” (Lennick & Kiel, 2009, p. 56). É esta combinação que vai tornar a nossa bússola moral totalmente operacional, convertendo-nos em pessoas completamente morais, através de um conjunto indicado de experiências, para as quais é necessário o fator tempo.

1.1.11. A predisposição natural para ser moral

Entretanto, parece evidente a prova de que o ser humano é biologicamente predisposto a ser moral. Tal acontece quer pela predisposição inata do nosso “*hardware* moral”, quer pelo alicerce da nossa inteligência moral, formatado pela empatia registada à nascença. Podemos ainda acrescentar a espontaneidade, observada nos primeiros dois anos de vida, em ajudar quem se encontra em apuros ou a ideia bastante clara, formada nos dois ou três anos seguintes, do que os pais consideram certo ou errado. Os comportamentos encontrados denunciam claramente que o nosso “*hardware* moral” vem previamente instalado e que as “atualizações” vão sendo executadas de modo surpreendentemente rápido ao longo da vida. Observa-se aqui que parte do *software* é comum a várias pessoas e outra parte será específica, em função da família em que cada um está inserido. Isto remete Lennick e Kiel para uma reflexão sobre o que se passará na continuidade do desenvolvimento moral a par de uma autonomia crescente de pais para familiares mais próximos e, conseqüentemente, para amigos e sociedade em geral.

A diversidade cultural no mundo é cada vez mais respeitada e, como resultado disso, tem sido desenvolvida muita investigação, no sentido de documentar os costumes e normas de conduta de diversos grupos éticos e sociedades. Tal não

significa que todos se devam reger pelas mesmas crenças morais, mas sim de que a existência de princípios morais universais favorece a condição de que somos intrinsecamente morais. Por esta razão, vários autores, referenciados nesta obra de Lennick e Kiel (2009), colocam em questão quais são os princípios universais e como sabemos que são de facto universais.

1.1.12. Princípios morais universais

Já encontramos por diversas vezes Lennick e Kiel (2009) afirmar que os princípios universais em que acreditámos são a chave para uma liderança eficaz. A integridade, a responsabilidade, a compaixão e o perdão, então, são também cruciais para a eficácia da organização. Afirmam também, no seguimento deste propósito, não ser suficiente a existência de líderes eficazes, mas forçosamente necessária a existência de organizações eficazes, razão pela qual, enquadrados neste princípio, defendem a integridade como um valor primário.

1.1.12.1. Integridade

Consideram Lennick e Kiel (2009) que só com integridade há a confiança necessária à boa relação entre empresas, elemento fundamental à coesão das empresas de sucesso. Percebe-se então que uma organização com uma conduta íntegra tem mais probabilidade de atrair colaboradores leais e dignos de confiança e, simultaneamente, agradar aos acionistas.

A confiança é algo que se conquista. E a conquista da confiança começa exatamente a partir do momento em que confiámos em nós, muito antes de esperar que os outros nos deem provas disso mesmo. O escritor francês Jean de La Fontaine defende, numa das suas citações, que deveremos confiar em nós, pois, segundo ele, o nosso melhor amigo e parente é o nosso retrato (Fontaine, n.d.). Do mesmo modo e da mesma época, o escritor e moralista francês François La Rochefoucauld afirma que

a confiança que temos em nós reflete-se em parte na confiança que temos nos outros (Rochefoucauld, n.d.). Talvez por isso o arquiteto e escritor inglês Thomas Atkinson pronunciou que “O mais importante para o homem é crer em si mesmo. Sem esta confiança nos seus recursos, na sua inteligência ou na sua energia, ninguém alcança o triunfo que aspira” (Atkinson, n.d.). Como exemplo disso mesmo, Paul Clayton (citado em Lennick & Kiel, 2009, p. 177), diretor executivo da Jamba Juice, justifica o facto de como a integridade contribui para a coesão das empresas de sucesso, bem como para o aumento da probabilidade de uma organização ter funcionários leais e dignos de confiança junto de si, identificando-a como “o requisito central do desempenho sustentável”. Do mesmo modo, Mike McGavick (citado em Lennick & Kiel, 2009, p. 177), após a tomada de posse como diretor executivo da Safeco Corporation, em 2001, em conjunto com a sua diretora financeira, abraçou o caminho da total transparência contabilística da sua empresa à comunidade de Wall Street. Esta postura de assunção da integridade na empresa, numa altura em que esta se deparava com graves dificuldades, resultado do fraco desempenho recente, fez o mercado e os seus analistas reacreditar na capacidade de se reorganizar e cumprir com o que havia prometido. Sobressai deste exemplo, mais uma vez, que a credibilidade e a sinceridade são fatores determinantes e conclusivos na determinação da produtividade e na sustentabilidade dos resultados. Percebe-se assim integridade como sinónimo de dignidade, honestidade, honradez e seriedade, motivos suficientes para se denunciar a realidade e verdade dos factos, tornando-os transparentes e, conseqüentemente, credíveis aos olhos de todos. Já nos tempos de Confúcio, este afirmava que “um homem sincero e verdadeiro nas suas palavras, prudente e circunspecto nas suas ações, terá influência, mesmo entre os bárbaros do centro e do norte” (Confúcio, 2010).

Estes exemplos simples, de verdadeiras constatações do dia-a-dia de grandes empresas, levam Lennick e Kiel (2009) a acreditar que as empresas deverão, obrigatoriamente, incluir a integridade nos valores de fundo definidos na sua missão.

Do mesmo modo acreditam que, a ser verdade que “comportamento gera comportamento”, ao comportarmo-nos de acordo com o que defendemos e apregoámos, com certeza iremos, da mesma forma, exercer a nossa influência nos outros. E como estratégia para promover e demonstrar esta mesma integridade, é importante atender a três aspetos: (1) que os gestores de topo assumam essa promoção através de estratégias de comunicação junto dos seus colaboradores e público em geral; (2) que as equipas que lideram coloquem em prática e implementem a adesão a esses valores assumidos pelas empresas e (3) e que os gestores de topo convidem os seus colaboradores a responsabilizá-los na aplicação inadequada destas medidas. O desenvolvimento destas ações vai potenciar a imagem de marca das empresas como “empresas responsáveis” quer pelo facto de saberem assumir a responsabilidade de servir os outros, com produtos e serviços úteis, em consequência de uma missão útil à sociedade, quer pela capacidade de reconhecer erros e fracassos. Certamente estas empresas serão capazes de fornecer melhores produtos, melhor serviço, com uma resposta adequada em benefício dos seus clientes, vendo assim melhorada a sua conta de exploração, resultante da adequada gestão de informação capaz de gerar melhoria significativa da produtividade.

1.1.12.2. Responsabilidade

Existem vários exemplos de empresas que procuram ser responsáveis. Um trocam literalmente o seu produto por outro que sirva melhor os seus cliente; outras tentam-no sem alterar o seu principal produto. Na obra de Lennick e Kiel (2009) são evidenciados exemplos como a Philip Morris que, paralelamente à venda de cigarros, patrocina campanhas antitabagismo para crianças e contribui para causas caritativas. Outro exemplo é o da Kraft Foods, quando anuncia deixar de vender produtos com elevados índices de gordura para as escolas e promove hábitos alimentares saudáveis. Já como transformação literal do negócio enunciam o caso da IDS Financial Services, quando Harvey Golub, na qualidade de diretor executivo, resolve transformar a

empresa, anteriormente de transações, numa empresa de planeamento financeiro objetivo, fazendo questão de que este fosse absolutamente independente da venda de produtos, mesmo sabendo que, nestes moldes, a mesma não seria rentável. Porém, a transparência de um serviço sério e de qualidade proporcionou um crescimento sustentado, tornando-a apetecível ao grupo American Express, passando mais tarde a designar-se American Express Financial Advisors.

Mas se tudo é bom quando corre bem, Lennick e Kiel (2009) não deixaram ao acaso o segundo aspeto importante de uma empresa responsável, relacionado com o reconhecimento dos erros e fracassos. O exemplo denunciado de Paul Clayton, antigo diretor executivo da Burger King North América, posteriormente responsável pela Jamba Juice, é bem claro. Revela-nos a importância da manutenção de um diálogo aberto e honesto sobre o que está a resultar e o que não está, afirmando que a obtenção de resultados consistentes é algo que devemos aos acionistas, mas também a nós próprios.

Revela-se, de facto, importante a manutenção do empenho para manter a fidelidade dos clientes, de nada contribuindo para a credibilidade e sustentabilidade do negócio o recurso a habilidades na assunção das responsabilidades. Defende-se, assim, que a assunção dos fracassos e tomada de medidas que compensem erros são fatores que consolidam a fidelidade do cliente, porque “os clientes sabem que podem confiar numa empresa que lhes diz a verdade” (Lennick & Kiel, 2009, p. 183).

Exemplos como os de Johnson & Johnson ou da Merck & Company, também apresentados nesta obra, elucidam claramente o “credo” adotado por empresas responsáveis. A retirada sem precedentes de produtos do mercado, reconhecendo erros e mobilizando esforços para a alteração imediata de procedimentos em defesa dos direitos dos seus consumidores, é uma atitude responsável que denuncia respeito por quem procuram servir. Em forma de contraste, o exemplo apresentado da Firestone, quando em 2000 se mostrou relutante na retirada de pneus do mercado, diretamente relacionados com acidentes fatais em veículos SUV. O resultado foi a

dúvida instaurada sobre toda a gama de pneus fabricada pela marca, quando se admitia, pela boca de especialistas, a maioria deles como seguros, convidando o mercado a levar a empresa à derrocada.

1.1.12.3. Compaixão

A compaixão revela-se nos momentos de maior dificuldade, em que os grandes problemas das organizações se verificam e a necessidade de recorrer a grandes decisões acontece. Conforme referem Lennick e Kiel (2009), procurar responder isoladamente ao aspeto da compaixão poderá condenar a sobrevivência das empresas em troca de evitar despedimentos. A tarefa do líder moral que enfrenta dificuldades financeiras na sua organização não reside em saber se tem de reduzir ou não pessoas, mas o modo de o fazer. Compassivo para os afetados, com o cuidado de não afetar os mais talentosos. Conforme pronunciado por Tensi Gyatso, o XIV Dalai Lama (citado por Schaefer, 2000), “A verdadeira compaixão não é pena nem apego, é a compreensão da igualdade real entre todos”. Pretendia assim transmitir-nos que compaixão não é ter pena de alguém ou a sensação pela proximidade de amigos ou parentes, é o senso de preocupação e a noção clara de que a felicidade está ao alcance de todos e é um direito de quem quer que seja. Independentemente da atitude adotada pelo outro, a verdadeira compaixão é a compreensão verdadeira da igualdade de todos os seres, desprovida de apego, porque só assim se poderá tornar sustentável.

O exemplo da atitude tomada por Mike McGavick, (citado em Lennick & Kiel, 2009, p. 186), após a tomada de posse como diretor executivo da Safeco Corporation, ao assumir ser sua a tarefa da transmissão das más notícias a todas as delegações que se propunha encerrar, permite aos autores extrair os efeitos resultantes da clareza e franqueza usada na comunicação, fazendo com que todos entendessem claramente as dificuldades que a empresa atravessava e as soluções encontradas como necessárias à sua recuperação, que passavam pela dispensa da maioria dos funcionários. Esta

percepção da realidade, por via da transparência na informação, dá origem ao aplauso da audiência, ainda que as notícias tenham sido más. Afirma-se aqui a compaixão, como sendo o senso da preocupação de que todos têm direito à felicidade. E a felicidade não significa simplesmente o ter tudo, mas, fundamentalmente, o ter direito a mais respeito e à dignidade enquanto pessoas.

1.1.12.4. Perdão

Se as empresas ou organizações necessitam de crescer e de inovar, é necessariamente importante que os seus colaboradores tenham a noção até onde lhes é permitido apostar no desconhecido, com a probabilidade de perder ou ganhar, bem como qual é a margem disponível para errar. Esse espaço considera-se como sendo a capacidade que a empresa ou a organização dispõe para aceitar erros ou fracassos; a margem aceite de tolerância ao risco dos seus funcionários, mais concretamente identificado por Lennick e Kiel (2009) como o valor do perdão. O exemplo apresentado por David Freedman (citado em Lennick & Kiel, 2009, p. 188), referindo-se ao “fuzileiro que raramente falha, é um fuzileiro que não leva as coisas até ao extremo em termos de esforço”, é francamente elucidativo quanto à tolerância no que toca ao erro. Esta tolerância permite a relação aberta necessária à admissão do erro e proporciona o feedback necessário à correção atempada deste, evitando problemas maiores com custos desnecessários. Retira-se daqui que o encorajamento ao aumento de perdão dá-se pela construção de uma organização formativa e não punitiva.

Apesar da maioria das vezes as organizações admitirem que toda a gente pode cometer erros, poderão existir circunstâncias em que a empresa ou organização, para um determinado interesse específico, haja definido tolerância zero. Nessas circunstâncias, e a bem da comunidade dessa organização, compreende-se que o erro tenha de ser punido de imediato, sem justificações ou oscilações. Perceber as

implicações de uma não decisão no seio de uma organização é a demonstração clara de inteligência moral.

1.1.13. Alinhamento moral

1.1.13.1. O relativismo moral

Lennick e Kiel (2009, p.20) definem a inteligência moral como “a capacidade mental para determinar o modo como os princípios humanos universais devem ser aplicados aos nossos valores, objetivos e ações”. Na sua opinião, na nossa constituição genética somos morais. No entanto, o trilho que cada um escolhe para a sua vida faz-nos muitas das vezes, afastar desse caminho, por falta, talvez, de alguma atenção mais cuidada e sistemática, fazendo-nos perder o norte da “bússola moral”, internalizada em cada um de nós, com todos dos seus valores e fundamentos, merecendo, por isso, um maior cuidado.

Na verdade, todos os dias somos abalroados por montanhas de informação, mais ou menos verdadeiras, mais ou menos sérias ou até mais ou menos perigosas e traiçoeiras, por todos os meios de comunicação de que dispomos. Confrontamo-nos todos os dias com enormes diferenças na sociedade, mas não temos qualquer certeza de que todos esses grupos ou subgrupos, que compõem essa mesma sociedade, na rua, nas escolas e nas organizações a que pertencemos, têm garantida a aprovação, por parte de todos, dos seus valores e filosofias.

Estamos assim, e de uma forma muito simplificada, a falar de relativismo moral, teoria esta que interpreta o “juízo moral” em termos de aprovação social, admitindo o “certo” e o “errado” como variáveis reais, de sociedade para sociedade. É um método de pesquisa que serve para descrever, analisar e avaliar a cultura de um grupo humano baseado em termos dos seus valores. Esta teoria apela à tolerância pelas diferenças (raciais, étnicas, religiosas, sexuais) e ao respeito pelas outras culturas, criticando a tendência para julgar como inferior, irracional e ousado tudo o que é diferente dos

próprios costumes. Neste contexto, sociedades com culturas diferentes têm uma moralidade diferente e nenhuma está mais certa ou errada que as outras, sendo que o “bem” e o “mal” morais são convenções estabelecidas em cada uma delas, não havendo lugar a valores absolutos ou universais. Neste sentido, não é a “moral” o objeto do relativismo cultural.

É exatamente a atender a este facto que Taylor (1991) acusa o “relativismo cultural” e o “pós-modernismo” de terem violado as normas éticas e básicas. Acredita, por isso, que o “relativismo cultural”, no limite, abraça a “anarquia moral”, potenciadora de formas diferentes do desejável, como o “egocentrismo” e “egoísmo” e potencia a redução de cada personagem ao seu próprio mundo, distante de “horizontes morais de significado” entre as pessoas e a sociedade onde se encontram inseridos. Alerta-nos assim, para a necessidade de percebermos os limites naturais de uma eventual razão instrumental. Se por um lado reconhece as vantagens de uma economia de mercado, por outro também admite os malefícios de uma sociedade de mercado. Talvez por isso, em vez de uma polarização, Taylor apela para um trabalho calmo e gradual de renovação para aliviar algumas das fontes de alienação, com um cuidado focado na ética moral de autenticidade, guiada por um ideal de ação, que nos permita criticar e reavaliar o nosso alinhamento em conformidade, sem o recurso ao desespero da realização ou à glorificação de um objetivo já alcançado. No fundo o pensamento de Taylor revela preocupação na defesa do nosso relacionamento com as outras pessoas como fator constitutivo principal da nossa identidade, razão pela qual entende devemos aproveitar a oportunidade de reunir, compartilhar ideias e desenvolver ativamente a sociedade em que vivemos como modo de potenciar o desenvolvimento da nossa própria identidade.

Segundo Boyatzis (Lennick & Kiel, 2009, p. 22), a importância da discussão deste tema, na atualidade, advém do facto do mesmo desafiar cada um de nós a refletir sobre as nossas crenças e sobre o modo como as colocamos em prática, numa altura em que as organizações e os seus membros necessitam de algo inspirador e inovador,

capaz de gerar novas oportunidades, dado acreditarem que o impacto da inteligência moral, a longo prazo, terá mais significado que o êxito de cada empresa, pois está em causa a preservação da civilização e da espécie humana.

1.1.13.2. O reforço de valores

Na sociedade contemporânea, todos entendem o que significa o exemplo partir do topo, razão pela qual se compreende a necessidade permanente do reforço de valores das chefias de topo, procurando aprimorar cada vez mais o seu sentido moral. Isto, porque as equipas e as pessoas desejam, naturalmente, seguir líderes que demonstrem espírito de compromisso para com princípios e valores morais, essencialmente quando semelhantes aos seus, canalizando para o trabalho os seus melhores esforços. Por estes factos e mais alguns, Lennick e Kiel (2009) entendem a formação como a essência fundamental para o incremento de competências morais. Apesar de muitos gestores se considerarem “produtos acabados”, estes, mais que outro qualquer, porque os valores começam no topo, necessitam de aprimorar o seu sentido moral tanto ou mais quanto o restante pessoal. Tomar decisões de princípio é uma competência chave de liderança que necessita de prática, mesmo quando se é um executivo de topo.

Os líderes de organizações moralmente competentes nunca consideram os valores como um dado adquirido. Existe sempre a necessidade de os promover e aplicar, certificando-se de que os seus colaboradores os entendem como a tradução em desempenho comercial, uma vez colados ou entrelaçados noutros, no âmbito da condução de um negócio. Quando se é líder moral está-se constantemente na mira de toda a gente. Tudo o que se faz é observado, analisado e interpretado por todos os que nos rodeiam. A visibilidade tem duas faces: (1) se por um lado o palco serve para promover as causas, (2) por outro, esconder os maus comportamentos do olhar público é prática impossível.

Os líderes, que demonstram ação movida pelo amor, respeito e consideração pelas pessoas, tendem a encorajar a competência moral nos outros. Enquanto líderes, poderemos necessitar de uma “grande espessura” para que os nossos valores sejam claros para toda a plateia. Poderemos pensar que deveria ser óbvio para os outros que determinadas táticas comerciais são erradas e sempre reprováveis. Porém, o não dizer, é perder a oportunidade de sublinhar a importância da integridade para o sucesso de todos (Lennick & Kiel, 2009, p. 160). Nesse sentido, Harvey Golub, um dos líderes identificados pelos autores, presidente aposentado do conselho de administração e diretor executivo da American Express, refere que nunca fica simplesmente à espera que os outros demonstrem comportamentos que ele deseje observar; ele toma a iniciativa de chamar a atenção como forma de se certificar que esses comportamentos estão presentes e são compreendidos por todos. Por outro lado, resultado da globalização a que as empresas ou as organizações estão atualmente expostas, é importante que os valores, aqui em discussão, atendam a princípios universais, sendo, por isso, valores comuns. Num cenário de conflitualidade internacional, Lennick e Kiel (2009) acreditam que será no espaço de atuação empresarial, mais do que na arena política, que diferentes legados éticos, raciais ou religiosos irão encontrar o seu caminho comum.

1.1.14. A interação moral na cadeia hierárquica

1.1.14.1. O Vantagens do feedback interpessoal

O poder da liderança não está apenas nas mãos dos líderes. São os liderados que concedem aos líderes esse poder e são eles que lhes permitem, ou não, que sejam poderosos. Como os líderes têm poder, os liderados têm cuidado com a forma como lhes apresentam a informação. As pesquisas demonstram que quanto mais se sobe na hierarquia de uma organização, mais distorcida é a informação que se recebe. Os liderados fornecem a informação que entendem que os líderes querem ouvir e

censuram a que receiam poder perturbar ou enfurecer. Quanto mais duro for um líder na utilização que faz do poder, tanto mais distorcida será a informação que recebe. Quando os líderes cometem erros, é difícil que os liderados lhe digam isso. Muitas culturas, vigentes em algumas organizações, desencorajam o feedback interpessoal, mesmo entre pares. Atendendo a este facto, não será difícil imaginar a relutância da maioria dos liderados em criticar abertamente as ações de alguém que detém mais poder, bem como até onde vai a capacidade da grande maioria dos líderes de topo que operam no vácuo de feedback.

A ausência de feedback negativo adequado, relativamente ao nosso comportamento, enquanto líderes, poderá dar-nos a impressão errada que somos muito melhores líderes do que realmente se verifica. O estudo de Lennick e Kiel (2009) revela que, quando os comportamentos morais de um líder são elevados, ele possui a capacidade de usar o poder da liderança e a sua visibilidade para produzir resultados comerciais mais elevados. Ele funciona com base numa convicção organizativa central e acredita que as pessoas são fundamentalmente boas, partindo do pressuposto do bom carácter da humanidade na sua essência. Isto leva a que executivos de topo, honestos e eficazes, sejam respeitados pelo facto de revelarem integridade e responsabilidade. Ainda que apresentem falhas consideráveis ao nível da compaixão e do perdão, eles inspiram os melhores esforços dos seus seguidores, porque são compassivos e condescendentes.

Acreditar na bondade das pessoas não é uma técnica mas um quadro de referência poderoso que, paralelamente, nos permite ser duríssimos na gestão do desempenho individual. Se quem é liderado se aperceber que alguém acredita no seu “Eu” ideal, no potencial de vir a ser o melhor que sabe e pode, ficará mais recetivo ao feedback dessa pessoa em relação aos erros e fracassos.

Para Tom Perrine, outro dos líderes identificados (Lennick & Kiel, 2009, p. 164), vice presidente da Enterprise Systems, uma das maiores distribuidoras de produtos de medicina nos EUA, afirma serem as pessoas o que mais conta para ele, considerando

assim ser o seu valor primordial. Por isso, entende que merecem ser tratadas com respeito, consideração, compreensão e empatia. Pretende, assim, enquadrar o custo associado a um afastamento temporário relativamente a convicções positivas acerca das pessoas, realçando uma passagem sua, enquanto responsável da empresa Coca-Cola, do efeito resultante de uma tomada de posição unilateral, com um espírito errado, associada a uma gestão das energias do grupo, de forma invulgar para a cultura da empresa. A mesma traduziu-se no afastamento dos colaboradores pela perda de confiança no seu líder, uma vez não existirem garantias de que tais atitudes não se voltassem a repetir. O resultado, retirado por Lennick e Kiel (2009) deste exemplo, está relacionado com a responsabilidade do líder moral na contribuição prestada, para que os outros se mantenham alinhados com os ideais da organização. Se, por um lado, é fundamental acreditar no potencial dos seus colaboradores, por outro, deverão ser utilizadas observações de desempenho para analisar os objetivos de vida pelos quais os seus colaboradores se interessam para além dos seus objetivos comerciais. A partilha de objetivos e crenças entre líderes e liderados proporciona a base para que ambos se identifiquem e apoiem as decisões um do outro. Como resultado final, pretende-se credenciar o conhecimento necessário, tanto quanto possível, a uma verdadeira assunção da responsabilidade e contribuição para o cumprimento de todos estes objetivos, pessoais e profissionais.

1.1.14.2. Relação de confiança no desenvolvimento das pessoas

O estudo de Lennick e Kiel (2009) revela que se o líder acredita nos seus colaboradores, estes não têm de ser coagidos a apresentar desempenhos; têm de saber que, assim como se acredita que não se pode criar um bom colaborador, também, a longo prazo, ninguém pode obrigar alguém a produzir. O apoio que é pressuposto prestar-lhes será a força impulsionadora suficiente para que estes se esforcem por si e pela empresa que lidera. Este apoio esperado não é mais que a

criação de condições que permitam o desenvolvimento de talentos, no âmbito de tomadas de ação e de pensamentos inovadores.

O desenvolvimento de pessoas é a via para a criação de recursos humanos comprometidos com princípios morais, necessários à sustentabilidade do êxito de uma organização (Lennick & Kiel, 2009, p. 165). Por esse facto, desenvolver colaboradores é considerado, por este estudo, como o “bloco edificador central da liderança moral”, entendendo-se o investimento nesse desenvolvimento como um tempo interminável de desempenho superior. E, se o líder acredita na bondade dos seus colaboradores, não se deve ficar apenas pelas ações, mas transmitir isso mesmo também por palavras. O líder moral sensato preocupa-se na alavancagem dos pontos fortes dos seus colaboradores, escusando-se à utilização dos pontos fracos, reconhecidamente detentores de reduzidas vantagens contributivas de uma melhoria do desempenho, conforme recordado por Nigel Nicholson (Lennick & Kiel, 2009, p. 166), diretor de investigação da London Business School. Nigel Nicholson recorda ainda a importância do estabelecimento de relações de confiança entre as partes. Só assim, mais do que imaginar o grande potencial de cada elemento da organização, consegue-se saber o que cada um pretende realmente da sua vida, o que desperta os seus interesses e de que modo poderá dedicar todo o seu empenho em prol da organização.

Para que se desenvolva uma perfeita relação de confiança, Lennick e Kiel (2009) acreditam ainda que é fundamental a conquista de uma relação aberta entre a hierarquia e o colaborador, de respeito pelas fronteiras do próximo, que permita e incentive a autorização entre as partes para dar feedback e pedir feedback de si próprio. Esta concessão da hierarquia ao colaborador, para a oportunidade de prestar feedback, permite libertar constrangimentos despropositados, caracterizando o feedback como a oportunidade para que o colaborador se sinta valorizado de modo positivo e, conseqüentemente, atraído a encará-lo como um auxílio ao desempenho, que lhe facultará alcançar os objetivos pessoais e profissionais, importantes e tão desejados pelo colaborador e esperados pela organização. Por esse facto referem os

autores que o feedback negativo deve ser acompanhado de um contexto reforçado de credibilidade por parte de quem transmite em relação a quem recebe. Por isso mesmo é referido ser mais importante a preocupação e o acreditar genuinamente nos colaboradores e no seu potencial que em qualquer técnica de liderança.

1.1.14.3. Influência da inteligência moral na perda de talentos

Os motivos morais ou de falta de ética, de um modo cada vez mais recorrente, são a origem principal da perda de talentos nas empresas, quer por incapacidade da própria empresa em abraçar princípios humanos universais, quer por falta de inteligência moral dos supervisores principais ou chefes. Tendo em conta a opinião unânime de que o talento é um ativo chave de qualquer empresa, cada vez menos se compreende o desprendimento e desatenção, observada pela parte dos responsáveis das empresas, pelas vantagens comerciais da inteligência moral; a isto acresce o facto de que os custos associados à ignorância da mesma são inegáveis, considerando o elevado número de exemplos verificados em toda a comunicação social. É neste contexto que Lennick e Kiel (2009, p. 50) classificam atitudes como estas de “estupidez moral”. A razão por que evocam tal conceito prende-se com o facto de sabermos que não é a inteligência moral a determinante exclusiva do negócio sustentável. Estão perfeitamente conscientes da necessidade de aptidões comerciais sólidas e produtos ou serviços que interessem ou satisfaçam as necessidades dos consumidores; estão igualmente convictos de que a inteligência moral não torna o negócio imune às oscilações do mercado em cenários de forte volatilidade, mas é fundamental para a continuidade do negócio a médio longo prazo.

1.1.15. A interação moral na cadeia hierárquica

Em determinada altura, os gestores da American Express perceberam que o sucesso da sua organização dependia da clareza detida dos ideais da organização. Concluíram que

os valores impulsionam simultaneamente práticas e resultados empresariais, razão que os levou à divulgação da frase de que “quem não subscreve os valores morais da Amex, provavelmente não deveria trabalhar aqui” (Lennick & Kiel, 2009, p. 171). Foi neste contexto que os oito valores abraçados pela Amex foram então tornados memoráveis, através do seu agrupamento, em três categorias: Valores morais, valores sociais e valores comerciais. Os primeiros abraçam a integridade, o respeito pelas pessoas e a responsabilidade pessoal. Os segundos compreendem o trabalho em equipa e a boa cidadania. Já os terceiros, são determinados pelo comprometimento para com o cliente, pela qualidade do serviço prestado e produto fornecido, majorados pela vontade de vencer. E para que não restasse qualquer dúvida nas mentes dos mais céticos, foi desde logo esclarecido qualquer entendimento mais desalinhado entre “integridade” e “vontade de vencer”. De uma vez por todas ficou firme o propósito da Amex em crescer com integridade e nunca a qualquer custo. Por princípio fundamental, em caso de conflito de interesse, a integridade assume o primado. Atentos a estes factos, Lennick e Kiel (2009) mostram, assim, assumir a crença numa liderança eficaz dependente de uma integração bem-sucedida desta trilogia de valores; de que é possível conhecer pessoas morais no seu ambiente natural, emaranhadas com outros valores sociais e comerciais, todos eles importantes para o sucesso de uma empresa ou de uma organização.

Podemos encontrar líderes que acreditam na partilha de valores morais e no seu sucesso quando aplicados a toda a humanidade, dentro e fora do âmbito laboral; candidatos a serem escrutinados que asseguram a compatibilidade dos valores que defendem com os da organização; oportunidades de desenvolvimento de competências, garante da tradução de valores na ação, nas atitudes e nas tomadas de decisão de forma consistente com os valores da organização; partilha de valores e objetivos com a assunção de compromissos por todos, resultantes de reconhecimento do sentimento de respeito e confiança depositado, para além de uma entrega em prol dos resultados da organização e, mais do que isso, em prol de aspetos sociais, como o

bem-estar familiar e o bem-estar da comunidade ou o próprio bem-estar de cada um em particular. Acrescentam ainda que é em meios como estes que se veem também pessoas a cometerem erros, sendo estes tratados como subprodutos da inovação e do crescimento, passíveis de uma oportunidade para corrigir e seguir em frente, sem rótulos de negatividade incorporados. Também é aqui que se encontram as organizações que não abandonam os seus valores nos momentos de maior dificuldade; aquelas que sabem encontrar o caminho para o crescimento dos seus resultados, bem como aquelas que reconhecem a necessidade de investir parte dos seus recursos, na ajuda de terceiros, na sua comunidade e envolvente mais alargada, como forma de contribuição social.

1.1.16. As organizações de pequenas dimensões

Os valores morais são fundamentais em qualquer tipo de organização, quer sejam empresas grandes, médias ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Lennick e Kiel (2009) entendem que a integridade, a responsabilidade, a compaixão e o perdão são valores que não se podem ignorar em qualquer dos cenários, pese embora os desafios encontrados em cada uma das situações possam ser diferentes. Se por um lado, numa pequena empresa, a integridade tem assento primordial por via da transparência e da partilha de informação, por outro estas mesmas empresas não se podem dar ao luxo de tomarem atitudes irresponsáveis. Nestes casos, dada a reduzida dimensão dos negócios a si associados, na maioria das situações, à escassez de meios financeiros necessários, o preço de não assumir os erros atempadamente é caro e o limite de tolerância reduzido. Isto significa o mesmo que assumir o custo da não qualidade, sem estofo de amortecimento de retaguarda que permita a sustentabilidade desses custos extraordinários e improdutivos no curto prazo. Para isso é necessário ter presente a verdadeira assunção do valor do perdão de forma que se perspetive espaço para a experiência de novos desafios, bem como para a ocorrência de eventuais acontecimentos associados a erros, sem colocar em causa a

boa continuidade do negócio, a par de uma compaixão alicerçada no espírito de equipa e no respeito por cada um enquanto pessoas, iguais mas diferentes enquanto tal, com compromissos, deveres, obrigações e direitos. Para os autores, de nada servirá o bom senso nas decisões sem compaixão, assim como a compaixão sem bom senso.

Por todos estes factos, admite-se a importância vital do entrelaçamento hábil de valores morais e comerciais para o bom sustento e desenvolvimento de qualquer organização de pequenas dimensões, uma vez que a margem permissível ao erro é demasiado pequena. Por outro lado, a pequena dimensão também traz vantagens tendo em conta a facilidade de manobras mais arrojadas e repentinas, as quais permitirão a correção imediata ao alinhamento necessário para o seu sucesso. Estes são os argumentos fortes que permitem afirmar serem as pequenas e médias organizações “o terreno fértil para a criação de uma cultura moralmente inteligente, geradoras de valor para os clientes, para os sócios e para as comunidades onde se inserem (Lennick & Kiel, 2009, p. 205).

Talvez tenha sido este o modo de pensar que levou os autores a enumerarem cinco máximas do empreendedorismo moral: (1) construir uma empresa que contribua para um mundo melhor perante; (2) seleccionar parceiros de modo sensato; (3) garantir fidelidade aos valores que nos são mais importantes; (4) preocupar-se com a escolha de uma equipa comprometida com esses mesmos princípios e (5) apostar sempre no primado dos seus colaboradores, enquanto indivíduos, e na organização como um todo. No fundo, isto realça, mais do que tudo o resto, a importância de investir no desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, por mais pequena que seja, contrariando uma certa negligência identificada e motivada por carências financeiras que facilmente originam a classificação deste desenvolvimento como gasto desnecessário. Justifica-se a formação de colaboradores e a oportunidade de desenvolvimento de novos sistemas de produção, como garantia da sua sustentabilidade, com melhores índices de produtividade.

Demonstra-se, assim, que para as diferentes culturas ou modos de operar em pequenas e médias empresas, os requisitos básicos de liderança moral são os mesmos. Verifica-se que as aptidões morais são fundamentais e que o líder moralmente competente não separa nunca valores morais de comerciais, fazendo por aí toda a diferença (Lennick & Kiel, 2009, p. 212).

1.1.17. Como nos podemos tornar em líderes morais

O que o estudo de Lennick e Kiel (2009) pretende levar ao conhecimento de todos é que um grande número de líderes comerciais esforça-se por encontrar o caminho da assertividade nas decisões, pois acreditam que este é a trajetória que melhor conduz ao seu sucesso, bem como das organizações a que pertencem. Percebe-se o sentimento de uma enorme responsabilidade pela condução dos negócios e dos seus colaboradores, razão pela qual se preocupam em desenvolver condições que lhes permitam aceitar uma responsabilidade ainda maior, no papel central de líderes de instituições modelo ao nível global.

Os negócios assumem cada vez mais um peso significativamente influente no dia-a-dia das pessoas, ganhando espaço a muitas outras atividades sociais, havendo a necessidade premente de assegurar o transporte de valores morais para a esfera laboral. Esta é uma realidade que parece passar-nos despercebida, mas que acaba por se refletir na vida de cada um de nós.

Na opinião de Lennick e Kiel (2009), o verdadeiro líder não pode escusar-se da função inerente de educador moral. Em conjunto com a empresa ou organização a que pertença, tem como função a promoção das ideias mais poderosas e acutilantes do que as vinculadas por instituições como a igreja, a escola ou a família. Liderar pelo exemplo parece ser o caminho! Fazendo o que está certo, sem enganos comerciais ou mutilações sociais, o líder estará a fazer com que os outros acreditem nele, no seu local de trabalho e num futuro com sustentabilidade, assim como na capacidade de

gerar um contributo positivo, influenciador na comunidade que está para lá da organização ou do contexto em que lidera. Os valores que se erguem em torno de uma liderança moral absorvem ainda a responsabilidade de acrescentar valor futuro, preparando a continuidade de gerações que se sucedem, salvaguardando o apoio incondicional às que precedem. Esta linha de pensamento incentiva o crescimento por via do alargamento da ação territorial, abordando comunidades circundantes, no intuito de uma globalização, não por via de holdings em expansão mas pelo pensamento em expansão.

O estratega de gestão C. K. Prahalad (Kripalani, 2004) defende num artigo, publicado na revista Businessweek, que a maior fonte de crescimento que resta no mundo passa por conseguir conceptualizar os milhões de pobres que há no mundo enquanto mercado, e não enquanto encargo. Enquadrando no contexto da sua obra, Lennick e Kiel (2009) utilizam este excerto para lembrar que se por um lado os mercados são condicionados pelo estatuto económico, estando cada vez mais a educação e o desenvolvimento normalmente à disposição daqueles que os puderem pagar, por outro lado as pessoas sem instrução não são imbecis, e as pessoas desprovidas de recursos económicos continuam a ter necessidades materiais e inteligência para gerar valor económico (através de empregos), em troca da capacidade de adquirir produtos que satisfaçam essas necessidades. Por esse facto trazem à luz do dia um problema económica e social conhecido, que parece esquecido no tempo ou sem interesse em patentear. Relembrem a estratégia de Henry Ford e a criação do seu Modelo T, ao alcance dos bolsos de qualquer trabalhador que o fabricasse, assim como o surgimento do microcrédito para a criação de negócios em regiões subdesenvolvidas. Admitem assim a necessidade da sociedade em geral travar a mentalidade de que só podemos ganhar se alguém ficar a perder, lembrando que, em última análise, ninguém ficará a ganhar se não ganharmos todos. Ao visitar a frase do escritor e humorista Mark Twain, quando diz “É curioso como a coragem física abunda no mundo e a coragem moral é tão escassa”, pretende-se, porventura,

despertar as empresas e as organizações em geral para a necessidade de assumirem “a responsabilidade que advém do seu destaque no mundo”.

CAPÍTULO 2- COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

1.2.1. Introdução ao conceito e definição

Numa geração dinâmica, inserida num mundo movediço, perceber a importância das relações entre pessoas e o modo como estas se comportam com as organizações, faz a diferença. Não são apenas as organizações que procuram alianças entre si, mas também as pessoas sentem a necessidade de organizar parcerias como forma de se desenvolverem. Existe, por isso, uma grande preocupação em encontrar a melhor definição para o conceito de relação de comprometimento dos indivíduos para com as organizações, embora pareça difícil o encontro de consenso entre elas (Nascimento et al., 2008, p. 116).

O reconhecimento por parte das organizações em construir relações de comprometimento origina, nas pessoas que o percebem, uma vontade de responder de forma ativa, responsável, com qualidade e no seu melhor, como se de um investimento ou uma oportunidade delas próprias se tratasse. O comprometimento pode e deve ser visto como um meio de garantir investimentos no presente, sem risco de perda de resultados no futuro, com a implícita diminuição de custos no quadro de colaboradores, derivada do desincentivo criado à rotatividade destes, evitando o recurso desnecessário à procura e formação de novos elementos. Segundo Bastos (citado em Vidal & Simonetti, 2010), em qualquer processo organizativo existem relações de compromisso entre os atores envolvidos, em torno de objetivos, missão e valores e as organizações que os fundamentam. Deste modo, o comprometimento assume duas observações de ângulos diferentes: (1) Como fenómeno que permite abraçar pessoas em torno de um coletivo e (2) Como elemento potencializador de oportunidades e sucessos nas organizações, no âmbito das transições e turbulências com que nos deparamos na atualidade.

Encontramos assim duas visões que apontam o comprometimento como elemento estratégico da gestão de pessoas nas organizações, tendo em conta a

presunção de Rego (2003, p. 26) quando admite que a probabilidade de permanência e empenho na realização do trabalho e na superação dos objetivos das pessoas nas organizações está diretamente relacionada com um maior comprometimento.

De acordo com diversos autores enumerados por Rego (2003), o trinómio – comprometimento / competitividade / eficácia – é o discurso mais utilizado, há já vários anos, no âmbito da gestão organizacional. Ocupa lugar central nas preocupações de investigadores dedicados ao estudo de atitudes e comportamentos dos membros organizacionais, porque, em momentos de grande dificuldade, as organizações necessitam de pessoas dispostas a irem mais longe do que aquilo que lhes é pedido, surpreendendo os colegas e as organizações com reações espontâneas a acontecimentos inesperados, com partilha de soluções criativas, inovadoras, que se identifiquem com a organização de modo positivo, proactivo, de acordo com os princípios de quem “veste a camisola”. Como consequência, a credibilidade suficientemente alargada de implicações deste comprometimento são muitas. Passa pela assiduidade, pelo “turnover”¹, pela pontualidade, pelos comportamentos de cidadania e pela aceitação das mudanças e do desempenho (Rego, 2003, p. 26).

1.2.2. Relação causa / efeito do comprometimento

De acordo com o pensamento de Pilati (citado em Vidal & Simonetti, 2010) devemos, antecipadamente, atender à relação existente entre o vínculo do trabalhador ao trabalho em si, bem como ao contrato psicológico acordado, para melhor compreendermos o funcionamento da relação num qualquer confronto entre comprometimento e a mudança organizacional. Por contrato psicológico compreende-se a relação de harmonia entre a empresa e o seu trabalhador, comprometedora do seu relacionamento com a organização, uma vez atender à percepção da real

¹ Turnover – Índice de rotatividade das pessoas nas organizações e traduz o percentual de substituição encontrado numa determinada empresa. É um indicador de saúde organizacional que reflete o giro entre entradas e saídas de uma empresa.

importância da sua participação no processo organizacional como um todo (Vidal & Simonetti, 2010). Entende-se, assim, que os vários comportamentos verificados no ambiente de trabalho poderão ser mais facilmente compreendidos e interpretados se atendermos à importância do comprometimento do trabalhador como um importante conceito atitudinal.

Por sua vez, para Sá e Lemoine (citados em Vidal & Simonetti, 2010, p. 116), no seu estudo sobre o que leva um indivíduo a comprometer-se com uma organização, o comprometimento depende diretamente das relações interpessoais desenvolvidas entre os membros de uma organização, anulando a ideia de qualquer relação ou vínculo com facilidades estruturais disponibilizadas pela própria empresa. A acrescentar ao já enunciado, refere-se Rocha, Bastos e Oliveira (citados em Vidal & Simonetti, 2010, p. 116) quanto à importância do alinhamento dos interesses da organização com os interesses dos próprios indivíduos, para a assunção do comprometimento destes para com a organização, tendo em conta que a falta de comprometimento pode indiciar fraca expectativa de autorrealização com a tarefa desempenhada no trabalho. No seguimento e complementaridade ao referido, de acordo com Bezerra e Oliveira (citados em Vidal & Simonetti, 2010, p. 116), o comprometimento organizacional, como ligação psicológica entre empregado e organização, desenvolve uma menor probabilidade da saída voluntária do indivíduo da instituição onde está inserido. Recorrendo ao referido por Oliveira (citado em Diniz, 2001, p. 22), poderemos dizer que o comprometimento organizacional ocorre quando o indivíduo se identifica com a organização, adquire sentimento de pertença e procura o envolvimento que lhe permita a consecução dos seus objetivos. Ainda salientando o defendido por Bastos (citado em Diniz, 2001, p. 22), o comprometimento de um indivíduo pode, deste modo, manifestar-se em moldes diferenciados, consoante se trate da relação com a organização, com a sua carreira ou com qualquer outro complemento ao exercício da sua atividade. Estes diferentes modos de relacionamento com cada uma das partes podem fazer com que os compromissos dos

indivíduos possam mostrar-se conflituosos, face ao que é desejado por cada um dos modos de relação. Admite-se, assim, o encontro das diversas definições de comprometimento organizacional no “estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização”, tendo apenas como fator diferenciador a “natureza desse estado” (Baía et al.,n.d.).

Será por isto que estudos de O’Reilly e Chatman (citados em Moscon et al., 2012, p. 359) dão ênfase ao “apego psicológico” como o tema central e fundamental do comprometimento, compreendendo-o como o meio de cada indivíduo interiorizar as características ou as perspectivas da organização. Efetivamente, considerando as profundas mudanças ocorridas nestes últimos anos no mundo do trabalho, entende-se o quanto é importante e indispensável considerar o vínculo do trabalhador com a organização, para além de o compreender a partir de uma visão mais complexa e multifacetada, de um modo diferenciado e não apenas sob o simples rótulo do comprometimento. Por via desta estratégia poderá perspetivar-se facilitada a avaliação mais precisa dos seus reais efeitos na vida das organizações e dos seus trabalhadores. Neste contexto, em 1998, Meyer, Allen e Topolnytsky (citados em Moscon et al., 2012, p. 362) questionam a pertinência da continuidade dos estudos sobre o comprometimento na contemporaneidade e concluem que, embora a permanência do indivíduo no emprego faça cada vez menos sentido, este estudo permite avaliar a qualidade do tempo que o empregado dedica à organização enquanto tal. Para estes autores, a mensagem tende a passar por “fazer mais com menos”, quer através de uma maior responsabilização, quer pela sobrecarga de trabalho, resultante de um encorajamento para uma maior participação nas decisões. No mesmo alinhamento, Mowday (citados em Moscon et al., 2012, p. 362) estimula a ideia de que, num mundo esporeado pela competitividade, diferentes modos de atuação e contribuição são fatores de importância diferenciadora, atendendo à maior dificuldade de serem copiados, comparativamente à de uma nova tecnologia. Por este aspeto, de acordo com Williams, Hazer e Oliveira (citados em Alvim, 2006, p.124), há

estudos que identificam “o comprometimento organizacional como um indicador de produtividade no trabalho”. Outros, como Monday et al. (citados em Alvim, 2006, p. 124), consideram-no como indicador dos níveis de desempenho, absentismo, rotatividade e atrasos no trabalho.

1.2.3. Principais vertentes dimensionais do comprometimento

No comprometimento organizacional, a primeira e principal atenção foi dominada pelo enfoque no domínio da afetividade. Estudos da equipa de Porter (Mowday, Steers & Porter, 1979, pp. 244-245) revelaram esta componente como responsável pelo reconhecimento do comprometimento numa perspetiva atitudinal, percebendo-se desde logo que o comprometimento supera a mera postura de lealdade passiva para com a organização, assumindo um misto de relacionamento ativo e envolvimento com o objetivo único do bem-estar da organização. Segundo os mesmos autores, o comprometimento pode ser caracterizado, no mínimo, por três fatores: (1) acreditar e aceitar os objetivos e valores da organização; (2) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e (3) deter um forte desejo de se manter membro da organização. Fruto destes estudos, ainda na década de setenta, resulta a validação de um instrumento capaz de medir o comprometimento, mais conhecido por Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Monday, Steers & Porter, 1979).

A segunda atenção desenvolve-se em torno de uma outra componente do comprometimento, designada por instrumental. Segundo estudos de Becker (citado em Medeiros, 2003, p. 37), responsável pela identificação desta componente, verifica-se, no seu âmbito, uma tendência do indivíduo em se envolver nas denominadas “linhas de consistentes de atividade”² ou “*side-bet*”.³ Interpretando este princípio

² Por linhas consistentes de atividade entende-se aqui como uma escolha por parte do indivíduo de entre diversas alternativas, procurando a que melhor atende os seus interesses (Medeiros, 2003).

percebe-se o entendimento de Hrebiniak e Alutto (citados em Medeiros, 2003, p. 37) ao definir o comprometimento como um “fenómeno estrutural”, “resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados”.

Em todo o caso, McGee e Ford, Meyer e Allen, Hackett et al., Inverson e Buttigieg (citados em Rego, 2003, p. 26) comprovam a confiabilidade da escala afetiva, após exame efetuado às propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen e denunciam o reconhecimento de duas dimensões distintas na escala instrumental. De acordo com os autores devemos atender, de forma distinta, as poucas alternativas de emprego e, numa ótica diferente, ao sacrifício associado à possibilidade de deixar uma organização. No entanto, a possibilidade de opção por um eventual tetra modelo desvanece, atendendo ao facto destas duas dimensões instrumentais demonstrarem um inter-relacionamento muito forte e, simultaneamente, com outras variáveis.

Ainda outros estudos ocorreram, tal com os desenvolvidos por Wiener (citados em Medeiros, 2003, p. 38), com o intuito de melhor compreender as reais intenções comportamentais dos indivíduos. O desenvolvimento desses estudos baseia-se no Modelo de Intenções Comportamentais, criado por Fishbein, o qual determina esse comportamento apenas por dois fatores: atitudinal e normativo. Retira-se deste modelo que, se por um lado atitude de um indivíduo resulta da avaliação feita aos resultados de uma ação, por outro, o comportamento do indivíduo na organização resulta da sua perceção das pressões a respeito do seu comportamento (Wiener, citado em Medeiros, 2003, p. 38). De acordo com o autor, a visão do comprometimento normativo enfoca em situações de controlo normativo, tais como normas e regulamentos, ou numa missão forte e dispersa dentro da organização.

³ “*side-bet*” é o efeito traduzido como de trocas laterais, podendo assumir outras designações, tais como calculativos ou de continuação. Por outras palavras, o indivíduo permanece na empresa devido unicamente aos custos e benefícios associados (Becker, 1960).

Deste modo, consegue demonstrar o acompanhamento ao pensamento de Kanter (citado em Medeiros, 2003, p. 39), defensor de que as normas e valores da organização moldam e conduzem comportamentos na direção desejada pela organização.

1.2.4. A multidimensionalidade do constructo

Para Bastos (citado em Costa & Battistella, 2009, p. 2) a expressão comprometimento apresenta-se sob três vertentes: (1) como uma aproximação dos conceitos de compromisso e envolvimento, revelando a preocupação das pessoas pela atenção, dedicação e esforço em alcançar algo; (2) como um estado de lealdade individual duradouro que interage com os desejos, sentimentos e intenções de cada um e (3) como um obstáculo que, em certas condições, se repercute de modo negativo nas nossas atitudes.

Numa outra perspectiva Arriaga e Agnew (citados em Costa & Battistella, 2009, p. 3) justificam o comprometimento como um jogo de fatores entre o nível de satisfação nas diferentes situações experimentadas, a qualidade de alternativas percebidas e a dimensão do investimento quantificado no pressuposto de uma relação perdida.

O excesso de conceitos que se arrastam com a discussão do tema comprometimento organizacional levam vários autores a tentar trajetórias que o afasta da unidimensionalidade defendida por Monday, Porter e Steers (citados em Moscon et al., 2012, p. 363), admitindo-o mais como um constructo multidimensional, conforme assumido em estudos levados a cabo por Meyer e Allen (citados em Nascimento et al., 2008, p. 116), capaz de uma melhor compreensão do comportamento individual em determinado contexto organizacional. É nesta perspectiva que os autores propõem o “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional”, assumindo desde logo a sua simultaneidade, identificadas quanto à sua natureza: (1) pelas que têm em comum relações de caráter emocional, numa orientação afetiva; (2) pelas que incidem em relações transacionais,

baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno e (3) pelas que implicam sentimentos de obrigação e de dever moral por parte do indivíduo em relação à organização. Deste modo, assume-se respetivamente a identificação das componentes afetiva, calculativa e normativo como dimensões deste constructo.

Coloca-se assim a caracterização da relação do empregado com a organização diretamente dependente dos diferentes níveis de intensidade com que estas componentes interferem no estado psicológico de cada indivíduo, admitindo-se, consoante cada situação em concreto, a verificação de repercussões na continuidade ou não deste ao serviço da organização.

Tabela 2 – As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçã
Instrumental (ou calculativo)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com 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

Fonte 3 - Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal, quantas dimensões? – Arménio Rego – Out/Dez/2003, RAE, (43) 4, p. 27

De acordo com Rego (2003), o consenso teórico e empírico aponta para a tridimensão como a tese mais comum da multidimensionalidade (Tabela 2) e assenta, fundamentalmente, na vontade de diferenciar as categorias afetiva, normativa e instrumental, através da evidência de três princípios centrais. Se, por um lado, é satisfatório o ajustamento encontrado dos modelos trifatoriais aos dados, por outro, comprova-se que, sendo os antecedentes destas categorias suficientemente distintos, as perceções positivas de justiça tendem a explicar o comprometimento afetivo e, gradualmente, ver diminuída essa justificação no normativo, bem como, por último, de modo menos claro no calculativo.

Os estudos em questão deixam clara a influência de variáveis como o feedback, a dificuldade dos objetivos e desafios inerentes ao cargo no modo de explicar o comprometimento normativo e, especialmente, o afetivo. Por sua vez, verificam uma correlação negativa com o comprometimento instrumental.

As diferentes categorias apresentam igualmente consequências diferentes. As intenções de abandonar a organização, os abandonos efetivos e os índices de absentismo são fortemente influenciados de modo positivo pelo comprometimento afetivo e, em menor grau pelo normativo, contribuindo assim para um acréscimo de comportamento de cidadania e desempenho organizacional. No entanto, para o comprometimento calculativo não é tão clara consequência dos resultados.

Conforme enunciado ainda por Rego (2003, p. 27), “a vontade dos indivíduos de contribuírem para os objetivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização”. Deste modo, acredita-se que elevados esforços de desempenho estejam associados a sentimentos de desejo de pertença à organização, contrariamente ao que acontece com os que sentem apenas obrigação ou necessidade de nela se inserirem. Depreende-se daqui que o entusiasmo com o trabalho e o empenho em contribuir para o sucesso da organização, abstraído do pensamento de uma eventual saída desta, será uma característica do colaborador com um comprometimento afetivo elevado. Já o elevado comprometimento calculativo ou

instrumental, levará em conta uma dedicação e um esforço na exata medida do necessário, ao alcance dos objetivos pessoais de cada um, ponderando a mudança com o surgimento de alternativa a custos ajustados, em linha com a teoria do “*side-bet*” descrita por Becker (citado em Ferreira, 2011, p. 11). O desenvolvimento competente de trabalho, mas sem entusiasmo nem empenho, denuncia um sentimento de permanência na organização, apenas enquanto o sentimento de obrigação moral existir e estará associado, naturalmente, a um modo de comprometimento normativo.

Curioso será observar que, embora o modelo teórico admita “uma relação positiva entre a componente afetiva e normativa e a ausência de relação com a calculativa” (Nascimento et al., 2008, p. 119), o estudo de validação do modelo levado a cabo por estes autores, no contexto português, dá destaque ao facto de ter sido encontrada, para a situação concreta, relação inversa entre a componente afetiva e a calculativa, denunciando a importância dos laços afetivos na relação e sugerindo que quanto maior for a ligação afetiva menor o interesse pela relação transacional de cariz instrumental.

Por outro lado, a relação flutuante encontrada na componente normativa face às restantes componentes propõe a elaboração de estudo quanto às condições em que esta, em determinadas condições, se associa à componente afetiva ou, em outras condições, à componente calculativa. Admite-se, do estudo, que esta relação tende a acentuar-se com o aumento da idade e da antiguidade dos elementos da amostra.

CAPÍTULO 3- COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (CCO)

1.3.1. Como se desenvolvem

Parafraseando Katz (citado em Neves & Cerdeira 2013, p. 170), as organizações tendem a perder terreno quando a atividade laboral se resume ao cumprimento exclusivo do que está formalmente prescrito. Significa isto que, contrariamente às práticas tradicionais de gestão, a observância estrita das normas e dos regulamentos internos de uma organização faz parte da história. Para que uma organização possa obter ganhos de eficácia e de eficiência, é necessário e fundamental, cada vez mais, atender ao desenvolvimento de novas formas de organizar as relações de trabalho, sobretudo a partir da construção de relações de confiança entre todos os colaboradores, internos e externos. Neste contexto, faz algum sentido assumir que o sucesso das organizações passa forçosamente pela assunção de comportamentos por parte dos seus elementos que superem o estrito cumprimento das prescrições funcionais, atribuídas a cada um (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, citados em Neves & Cerdeira 2013).

As organizações contemporâneas têm vindo a afastar-se cada vez mais de estruturas rígidas e hierarquizadas, transformando o trabalho individualizado em trabalho de equipa, favorecendo a iniciativa e cooperação com a partilha de ideias e melhores práticas. Pretende-se, assim, fomentar a criação de valor através de ações inovadoras e espontâneas, potenciadoras de um espírito de grupo fortemente motivado e gerador de comportamentos não prescritos pelo sistema formal. Conforme identificado por Ribeiro (2009, p. 121), os comportamentos daqui resultantes poderão relacionar-se: (1) quer com atos considerados como obrigatórios, formalmente designados como próprios do papel ou contratualmente requeridos e esperados; (2) quer com atos considerados discricionários, formalmente designados como extra papel ou extra contratuais, resultantes de uma atitude espontânea que vai para além das expectativas em benefício da organização (Van Dyne, Cummings & Parks, citados em Ribeiro, 2009, p. 121).

De acordo com os mesmos autores, nesta atitude que vai para além das expectativas do requerido ou esperado estão implícitos comportamentos: (1) voluntários, não prescritos, logo não contratualmente recompensados; (2) intencionais, por vontade dos colaboradores; (3) percebidos como positivos e (4) desinteressados de qualquer outro objetivo que não seja o do benefício de outro.

1.3.2. Como se distinguem

Naturalmente, em muitas situações, os diversos comportamentos contratuais ou extra contratuais cruzam o caminho dos interesses esperados da organização, permitindo confundir-se com aquilo que porventura será ou não exigível. Por tal facto, Rego (citado em Ribeiro, 2009, p. 122) admite a necessidade de justificar estes trilhos, identificando cinco razões: (1) as diferentes expectativas acerca do comportamento de um colaborador; (2) os diferentes modos de avaliar um mesmo procedimento em colaboradores diferentes; (3) as diferentes expectativas em momentos diferentes; (4) as diferentes intensidades de execução, com efeitos positivos encontrados em prol da organização e expectativa formal própria do cargo/função do colaborador em questão e (5) a noção detida no contexto das tarefas exigíveis aos detentores de determinados cargos/funções.

Os CCO revelam ainda o modo como superiores hierárquicos e subordinados se revêm à luz dos diversos comportamentos encontrados e do papel que cada um, obrigatoriamente ou não, desempenha.

Atendendo à dificuldade em distinguir e enquadrar os diferentes comportamentos, considera Organ (citado Rego, 2002a, p. 51) ser preferível a não referência aos atributos de “extra contrato”, “para além do cargo” ou “não recompensados pelo sistema formal” na definição do conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional, mantendo apenas o da eficácia; tal favorece o seu

enquadramento no “desempenho contextual”, distinguindo-o, assim, de modo mais vincado, do desempenho de tarefa.

O desempenho contextual não tem uma relação direta com as funções nucleares (núcleo técnico)⁴ de uma organização. Compreende um conjunto de iniciativas, as quais assumem um papel de incentivo crítico relativamente às atividades de tarefa, demonstrando comportamentos identificados como esforço extra no exercício da função, sugestões construtivas, lealdade organizacional e cortesia organizacional (Organ, citado em Henriques, 2001, p. 35).

Por sua vez, os comportamentos relacionados com o desempenho de tarefa têm como objetivo o desenvolvimento do grau de eficácia das tarefas, que contribuem, direta ou indiretamente, para o núcleo técnico de determinada função.

De acordo com o pensamento de Organ (citado em Henriques, 2001, p. 35), pretende-se, assim, destacar as principais diferenças entre o CCO e o desempenho de tarefa, tendo em conta a possibilidade dos CCO terem menos probabilidade de serem classificados como requisitos formais da função e mais como comportamentos afiliativos e promotores desta. Por este facto, não se enquadram nos antecedentes principais da função, ao contrário das atividades de tarefa, dada a sua natureza cognitiva.

1.3.3. Origem e evolução do conceito

A manifestação de atos de cooperação espontânea e positiva no trabalho, por parte dos colaboradores de uma organização, são reconhecidas, pelas diversas teorias

⁴ Por núcleo técnico, entende-se aqui um conjunto de atividades caracterizadoras de uma função, envolvendo a criação, transformação de produtos e serviços, compreendido por dois tipos de atividades: As que contribuem diretamente para o núcleo técnico e as que servem de apoio/suporte a essas mesmas atividades.

organizacionais, como vantagens para o bom funcionamento efetivo de qualquer organização (Barnard, citado em Ribeiro, 2009, p. 126). Este autor reconhece o real valor e a importância da vontade sentida e manifestada dos colaboradores de uma qualquer organização, quando pretendem ir mais além do que lhes é formalmente requerido, admitindo ser condição fundamental e indispensável para que se consigam abraçar todos os contributos necessários ao sucesso das organizações e complementar, assim, qualquer insuficiência, eventualmente não percebida, na sua estrutura formal.

Dando continuidade a este reconhecimento, Katz (Ribeiro, 2009, p. 127) identifica três categorias básicas de comportamento necessárias no perfil de qualquer colaborador para o bom desempenho de uma organização: (1) a vontade de entrar e permanecer na organização; (2) a execução das exigências específicas de cada função em segurança e (3) a existência de comportamentos inovadores e espontâneos que ultrapassem os requisitos do contrato, capazes de superar os objetivos organizacionais.

Seguiram-se distinções entre comportamento próprio e extra contrato, enumeradas por Katz e Kahn, desenvolvidas em torno do “desempenho acima dos requisitos do contrato para a consecução das funções organizacionais” (Ribeiro, 2009, p. 127), com o intuito de aportar atividades organizacionais de cooperação, proteção, com sugestões criativas para melhoria do funcionamento, a par do autodesenvolvimento para maiores responsabilidades ao nível organizacional, atendendo sempre a declarações para o exterior saudáveis acerca da organização.

Baseado na evidência empírica que dificultava a explicação da influência da satisfação no desempenho, Organ (citado em Ribeiro, 2009, p. 127) inicia uma linha de investigação no domínio do Comportamento de Cidadania Organizacional, antevendo outro modo de perspetivar esta relação ao encarar os referidos comportamentos como uma faceta do desempenho. Foi nesta linha que autor passou a desenvolver,

juntamente com Bateman, a primeira tentativa de medição deste novo conceito e da sua relação com a satisfação.

De acordo com estes dois autores, os referidos comportamentos, embora não requeridos explicitamente no desempenho das funções formais, nem tão pouco formalmente recompensados, exprimem contribuições voluntárias dos indivíduos, promotoras de um desempenho, eficaz no contexto organizacional.

1.3.4. Dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional

Bateman e Organ (citados em Ribeiro, 2009, p. 133) apresentaram um instrumento de trinta comportamentos de dois tipos: (1) Pró-ativos – com as manifestações de interesse pelo trabalho de outrem, sugestões de melhoria e o acolhimento e integração de novos colaboradores e (2) Ativos – ações que os indivíduos embora se inibam de o fazer têm esse direito, tal como a expressão de ressentimentos e queixas sobre assuntos vulgares.

É nesse mesmo momento que Smith et al. (citados em Ribeiro 2009, p. 133) aprimoram o desenvolvimento do Comportamento de Cidadania Organizacional com duas dimensões: o altruísmo, relacionado com comportamentos de ajuda direta, tais como acolher, orientar, auxiliar um colega ou ajudar um superior, e a obediência generalizada, posteriormente designada de “conscienciosidade”, sendo mais impessoal, mas indireta aos envolvidos no sistema, quer por via da assiduidade e pontualidade, quer pela não utilização de recursos organizacionais para fins pessoais. Mais tarde, Graham (citado em Ribeiro 2009, p. 133) acrescenta uma outra dimensão que designou de virtude cívica, pretensamente alusiva a envolvimento responsável na administração e vida política da organização, tal como participar em reuniões, inteirar-se de assuntos da empresa e participar em tarefas não prescritas mas de relevo para a boa imagem da mesma.

Procurando completar adequadamente o estudo das dimensões deste constructo, Organ (citado em Ribeiro 2009, p. 133) sugere que os Comportamentos de Cidadania Organizacional abarquem outras categorias, como a cortesia, de modo a prevenir ações que possam prejudicar ou afetar o trabalho dos outros, ou ainda o desportivismo, no intuito de originar climas de tolerância a circunstâncias menos agradáveis, assumindo o princípio de não despender tempo com querelas ou ressentimentos sobre assuntos de menor importância.

No calor destas discussões, a sensibilidade ao tema desperta Williams e Anderson (citados em Ribeiro 2009, p. 133) para a exposição de uma categorização, segundo a qual os autores entendem que os Comportamentos de Cidadania Organizacional podem dirigir-se à organização, compreendendo as dimensões do altruísmo e da cortesia, ou focalizar-se em indivíduos específicos, enquadrando-se na virtude cívica e desportivismo, beneficiando indiretamente a organização. A conscienciosidade é assumida como direcionada à organização por uns, ou como focalizada em indivíduos específicos por outros, com o argumento de que os benefícios recaem mais diretamente na unidade de trabalho e no supervisor.

Tal como referido por Ribeiro (2009, p. 135), sendo a “dimensionalização penta-partida a mais comum” é, por isso mesmo, assumida como instrumento de medição no presente estudo.

1.3.5. Efeitos dos CCO

Conforme referido por Organ (citado em Furtado, 2009; p. 3), os CCO são efetivamente fator fulcral no desenvolvimento sustentado das organizações. Eles podem maximizar a eficácia das organizações e dos colaboradores que as constituem, promovendo um funcionamento eficiente, garantia da melhoria sustentável da qualidade dos serviços prestados e respetiva produtividade.

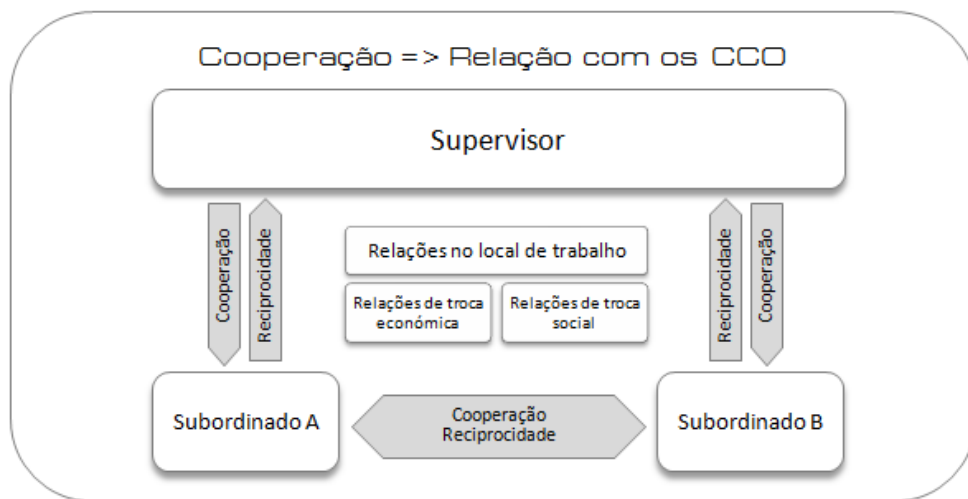
É neste contexto que interessa mencionar os quatro motivos fundamentais, considerados por Lee, Hsu e Chen (citados em Furtado 2009, p. 4) como relevantes dos CCO. Se, por um lado, permitem a criação de sistemas integrados e diversificados, embora nem todas as organizações estejam preparadas para responder a estas novas exigências, resultado de um meio envolvente instável com o eventual encerramento de algumas empresas, por outro, promovem comportamentos que apoiam a inovação e melhoria da resposta às necessidades da organização. Também é verdade que, dada a complexidade e diferenciação das tarefas, a garantia da qualidade irá depender em muito da acumulação de experiências. É neste sentido que os CCO podem ser úteis, porque a melhoria do desempenho facilita o alcance dos objetivos institucionais. Assim, os CCO tornam-se fundamentais na contribuição prestada para o uso eficiente e eficaz dos recursos existentes e, conseqüentemente, no aumento de produtividade. Por fim, uma vez que a Qualidade absorve um maior enfoque nas políticas de gestão atuais, os CCO tornam-se indispensáveis, como quase único modo de atender à importância da promoção de relações positivas entre colaboradores e ao envolvimento destes nas atividades organizacionais.

Também Podsakoff e Mackenzie (citados em Yan, 2008, p. 5) acreditam em atributos idênticos, reforçando a ideia de que o progresso facilitado da coordenação de atividades inter e intra grupos e a alocação de recursos a objetivos mais produtivos melhoram a competitividade em mercados atuais, tornando-se fatores contributivos determinantes dos CCO no sucesso e sustentabilidade das organizações, promovendo, paralelamente, a atração e retenção dos melhores colaboradores, bem como a adaptação às mudanças ambientais com maior eficácia.

Partindo do conhecimento destes atributos, consegue-se mais facilmente compreender o conceito mais utilizado de CCO e defendido por Organ (citado em Yan, 2008, p. 7), que os descreve como “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de compensações e que, no seu conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”.

Enquadrando o tema na Teoria da Troca Social de Blau (citado em Furtado, 2009, p. 8), o qual categoriza as relações dos trabalhadores em relações de troca económica e relações de troca social, encontramos a explicação mais comum dos CCO, pois a mesma sugere que “os CCO são expectáveis quando o colaborador está satisfeito com a organização, sentindo-se motivado a responder reciprocamente com esta” (Chu et al., citados em Furtado, 2009).

Figura 2 – Teoria da Troca Social



Fonte 4 - Própria, baseado em Blau, Chu et al. (citado em Furtado, 2009, p. 8)

Do mesmo modo, os comportamentos dos supervisores e dos colegas de trabalho manifestam relação com os CCO, tendo em conta que a cooperação por parte dos supervisores terá como resultado um comportamento recíproco por parte dos seus subordinados (Koster & Sanders, citados em Furtado, 2009, p. 9).

Neste contexto e segundo Buunk e Schaufeli (citados em Furtado, 2009, p. 10), a reciprocidade assume um papel central no estabelecimento das relações sociais, tornando-se essencial para a saúde e bem-estar do indivíduo e mesmo da organização onde este está inserido; pode retirar-se daqui ilações da influência da reciprocidade na nossa sobrevivência e sucesso reprodutivo, admitindo-se, assim, que a ausência de

reciprocidade denuncia uma relação de ajuda desequilibrada, com consequências desgastantes nos recursos emocionais.

Numa breve alusão aos efeitos dos comportamentos de cidadania organizacional, pretende-se evidenciar o modo como interferem quer nas avaliações de desempenho e decisões organizacionais, quer no próprio desempenho e no sucesso organizacional.

No âmbito das avaliações de desempenho, ou de eficácia organizacional, constata-se a ponderação destes atos, por parte dos gestores, no momento das referidas avaliações, com um grau pelo menos idêntico aos indicadores objetivos.

As razões que se prendem com tal valorização apontam para (1) a questão da norma da reciprocidade, onde se perspectivam avaliações dos superiores mais elevadas a quem pratica atos que lhe são pessoalmente benéficas; (2) a formulação da avaliação do colaborador, de acordo com o conceito detido de “bom colaborador”; (3) a distinção da informação, com base na acessibilidade à informação em memória, recordada e utilizada nesse momento e (4) a perceção, por parte dos gestores, dos fatores externos não controláveis que interferem nas vendas efetuadas, levando-os a preferir a avaliação em função dos comportamentos de cidadania organizacional executados (Mackenzie et al., Podsakoff & Mackenzie, Podsakoff et al., citados em Ribeiro 2009, p. 142).

Conforme referido ainda por Podsakoff e Mackenzie (citados em Ribeiro, 2009, p. 143), a razão, pela qual estes comportamentos são incluídos nos sistemas de avaliação formais, está relacionada com o facto de estes terem por base a contribuição para a eficácia e eficiência organizacional e a sua contemplação por parte dos gestores quando da avaliação de desempenho. Por tal facto, Podsakoff et al. (citados em Ribeiro, 2009, p. 143) alega assim que “se os comportamentos de cidadania organizacional permitem melhorias na eficácia e eficiência organizacional, então é do

maior interesse para a organização que os gestores os tomem em consideração, quando fazem avaliações de desempenho”.

Contudo, há também quem alegue tese em contrário tal como Rego (2000), ao reunir alguns argumentos que desfavorecem tais perspetivas. Segundo o autor é paradoxal exigir dos empregados mais do que lhes é requerido e considera perturbadora a explicitação e detalhe deste tipo de comportamentos para a sua ocorrência natural; considera, ainda, que a especificação e detalhe de numerosas normas e descrições de funções podem representar uma barreira a este tipo de comportamentos, para além de admitir não haver espaço para comportamentos espontâneos, essenciais perante contingências organizacionais imprevisíveis, como a definição exaustiva das funções.

Para além do mais, a exagerada valorização deste tipo de comportamentos pode originar adoção de comportamentos de cinismo organizacional, com o intuito de impressionar, desvirtuando o sentido dos mesmos, em prol da conquista de benefícios próprios. Atendendo a estes factos, parece fazer sentido perceber quando avaliar positivamente este tipo de comportamentos, tendo em conta a possibilidade dos mesmos poderem, nem sempre, contribuir para o aumento ou melhoria da eficácia organizacional. Efetivamente, conforme defendido por Bolino (1999), a sua contribuição para um clima organizacional mais positivo e saudável só se verifica quando a sua ação ocorre de modo natural e empenhada, tendo como objetivo a melhoria de condições e resultados para o bom funcionamento da equipa e organização.

1.3.6. Relação do CCO com a eficácia organizacional

A eficácia organizacional traduz-se, pela definição do adjetivo "eficaz", tal como no Dicionário Priberam *online* da Língua Portuguesa, como algo “que tem eficácia; que produz determinado efeito; que efetua o que promete ou o que se espera; que causa o

resultado inicialmente pretendido”. Para Peter Drucker, a razão da necessidade de atenção a este termo tem a ver com o facto da eficácia ser “a tecnologia específica do trabalhador do conhecimento dentro de uma organização” (Drucker, 2009, p. 212). Segundo ele, se até então a eficiência resultante da capacidade de fazer as coisas era suficiente, ao ponto de sermos capazes de avaliar essa eficiência e definir a sua qualidade, e até conseguirmos multiplicar o resultado desse trabalho, presentemente isso não basta. A força física e a habilidade carecem cada vez mais de um complemento natural de conhecimento, que traduza esta eficiência em eficácia, isto é, na capacidade de fazer não só as coisas, mas fundamentalmente as coisas certas. Depreende-se desde logo daqui a importância ou a relação que os comportamentos de cidadania organizacional podem incutir na eficácia de uma organização, uma vez que a falta desta promove a desmoralização, a desmotivação, com o conseqüente desaparecimento de empenho na contribuição (Karambayya, citada em Ribeiro, 2009).

É amplamente reconhecida a crença, defendida por diversos autores, como Koys, Podsakoff e Mackenzie, Rego e Cunha, Wals e Niehoff, Yoon e Suh, entre outros (citados em Ribeiro, 2009 p. 144) da contribuição dos CCO para a eficácia organizacional. De salientar, ainda, que esta contribuição é o aspeto que conta com maior relevância na definição de CCO de Organ, à qual Smith et al. (citados em Ribeiro, 2009, p. 144) acrescentam que esta contribuição acontece na medida em que garante a interdependência entre os membros de uma organização e promove o desenvolvimento de resultados coletivos, resultado do espírito de entreatajuda. Deste modo, presta excelente contribuição para a disponibilidade de recursos passíveis de serem realocados a outras atividades produtivas.

Vários estudos têm levado a conversão da ideia de CCO, de mera presunção à validade da sua contribuição. Efetivamente são considerados como responsáveis pelas melhorias encontradas no funcionamento de diversas organizações. Embora essa contribuição seja mais acentuada nalgumas formas de CCO, como os comportamentos e ajuda, do que para outros, como o desportivismo e virtude cívica, também se

constata que, se por um lado se verifica a sua contribuição para a melhoria da rentabilidade e satisfação dos clientes (Koys, citado em Ribeiro, 2009, p. 146), outros estudos acrescentam a ideia de que o desportivismo contribui, com grande assertividade, para a melhoria da qualidade de serviço ao cliente, condição esta percebida pelos próprios clientes (Yoon & Such, citados em Ribeiro, 2009, p. 146).

Mas como diz o ditado “não há bela sem senão”, diversas descobertas empíricas disponíveis revelam a existência de fatores que moderam o impacto dos CCO no desempenho. Nomeadamente, nem sempre a ajuda contribui para o aumento do desempenho, assim como nem sempre o desportivismo e a virtude cívica têm o mesmo impacto em todas as amostras (Ribeiro, 2009). Há outros estudos na literatura, levados a cabo por diversos autores, que demonstram o efeito negativo das recompensas individuais nos CCO como fator inibidor de comportamentos de ajuda, assim como os que denunciam o não efeito dos mesmos, essencialmente no que concerne ao comportamento de ajuda, derivado ao elevado *turnover* encontrado em algumas das organizações estudadas, que dá origem ao abandono de alguns membros antes de verificados os benefícios desse apoio.

Segundo Podsakoff e Mackenzie (1997) há dimensões deste constructo, tal como a virtude cívica, que podem não traduzir a eficácia esperada, desde que não estudada a sua pertinência ou adequada à especificidade de cada organização. O exemplo da virtude cívica poderá ser mais pertinente e influente numa área de vendas que para uma outra área qualquer, como a de produção, por exemplo. No fundo, e de acordo com Rego (2000), a relevância de determinados CCO pode depender das tecnologias subjacentes, do grau de dependência das pessoas nos processos produtivos e, ainda, do grau de cooperação necessário entre os membros de cada equipa.

Ainda de acordo com Ribeiro (2009), nenhum estudo realizado testa a relação de causa/efeito do CCO no desempenho. Porém, de acordo com estudos de Podsakoff e Mackenzie (1997), constata-se que as unidades que promovem melhor desempenho,

ajustam melhor o seu tempo, sofrem menos pressões, mantendo os seus membros mais satisfeitos e disponíveis para se envolverem na prática de CCO.

1.3.7. Antecedentes dos CCO

Estudos desenvolvidos por Chen, Hui e Sego (citados em Yan, 2008, p. 15) apontam os níveis baixos de CCO como antecedente ou preditor comportamental do “turnover”. Admitem, assim, cinco categorias de variáveis que predizem ou explicam as razões que levam um colaborador a tomar a decisão de sair da organização.

Os CCO resultam, na verdade, e de acordo com Deckop, Cirka e Anderson (citados em Furtado, 2009, p. 8), do relacionamento entre pessoas e da manifestação natural de uma troca social, com comportamentos voluntários e não prescritos no contrato formal de cada função. Possuem uma base moral, uma vez que é o indivíduo que opta por demonstrar tais comportamentos, na prática do bem, assumindo uma atitude positiva, em benefício dos outros. Por esse facto, os CCO são considerados por Organ e Pan (citados em Furtado, 2009) como contributos que têm como base a confiança, assente na crença de que a organização é um sistema justo.

Se as aptidões, as competências e a experiência explicam o desempenho do próprio contrato (Organ & Paine, Podsakoff et al., citados em Ribeiro, 2009, p.152), então serão os fatores disposicionais, mais pelas atitudes que pelas características pessoais, que predispõem os indivíduos à adoção de CCO (Organ & Ryan, citados em Ribeiro, 2009, p. 152). Conforme citado ainda por estes autores, e também por Podsakoff e Mackenzie (citados em Ribeiro, 2009), estudos empíricos revelam as grandes categorias de antecedentes responsáveis pelo incentivo dos CCO. Destacam-se, assim: (1) as características organizacionais e do trabalho; (2) os comportamentos de liderança e (3) as características individuais e (4) as atitudes.

No entanto, em termos contextuais, os antecedentes que melhor explicam a ocorrência de CCO são identificados por Ribeiro (2009, p. 153) como sendo: (1) as

caraterísticas do trabalho (Van Dyne et al., 1994); (2) os comportamentos de liderança transformacional (Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 2000), (3) a coesão grupal (Podsakoff et al., 1996) e (4) a harmonia pessoa/organização (Chatman, 1989; Netemeyer, Boles, Mckee & McMurrian, 1997; Rego, 2001).

De acordo com o modelo de Morrison (citado em Ribeiro, 2009, p. 154) existem condições que podem ser desenvolvidas nas empresas, pela via da área de recursos humanos, de modo a impulsionar a prática de CCO. Ao contribuírem para a relação de troca social entre a empresa e os seus colaboradores, possibilitando a identificação dos colaboradores com os objetivos organizacionais e promovendo *empowerment* capaz de potenciar comportamentos extra contrato, certamente estarão a contribuir para a prática do CCO e para a melhoria da qualidade do serviço na organização.

Salienta-se, no entanto, a preocupação de alguns autores para o facto da necessidade de maior atenção para as características da tarefa, reveladoras também de alguma consistência com os CCO, apesar de descuidadas na literatura da área.

1.3.8. Conceito de liderança transformacional

Ao falarmos de liderança transformacional como antecedente contextual, será pertinente desenvolver, numa breve análise, o seu conceito, bem com algumas das vantagens deste tipo de liderança associadas á prática de CCO. Na realidade, tal como desenvolvido por Bass e Avolio (citados em Barreto et al., 2013), ela desenvolve uma relação de influência mútua, entre líder e liderados, levando em consideração as necessidades de ambas as partes e tendo como objetivo central o interesse pelas pessoas.

A liderança transformacional procura envolver as pessoas em laços que fomentem níveis de motivação entre líder e liderado (Masood et al., citado Barreto et al., 2013, p. 38), ao ponto de líderes e seguidores superarem os seus próprios interesses ou recompensas individuais, em prol do bem da equipa e da organização

(Hatter; Bass, citados em Barreto et al., 2013, p. 38). Esta perspectiva aponta para uma atitude de liderança, preocupada com o desenvolvimento dos seus seguidores, orientada para o futuro, em que o enfoque está mais na potencialidade do que na realidade corrente.

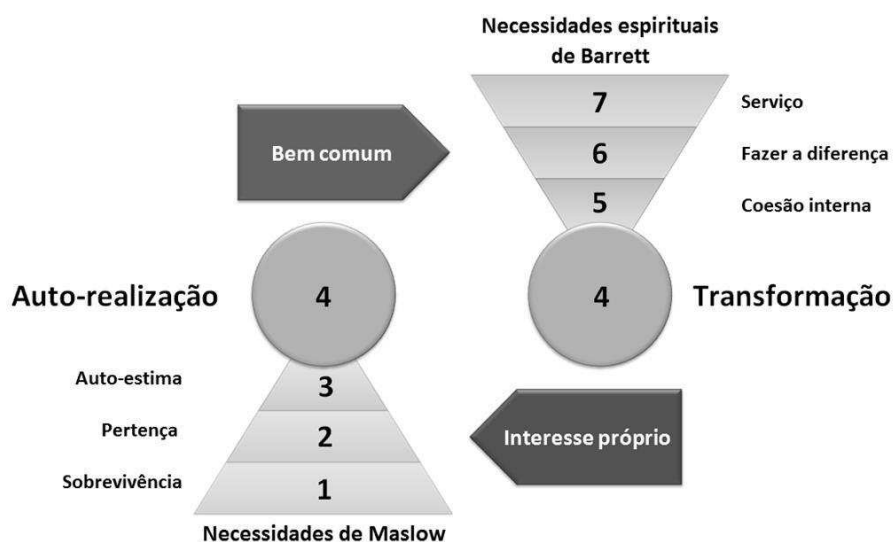
Existe a consciência de que, com a globalização, as organizações enfrentam uma forte dinâmica. Surgem várias necessidades, quer ao nível tecnológico, quer do conhecimento, com uma adaptação obrigatória às diferenças inerentes às diversas regiões do globo, para além da necessidade de resposta ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. Crescer e desenvolver neste ambiente exige novos desafios e novas abordagens com o objetivo de se conseguir um melhor desempenho. O sucesso na procura de oportunidades depende da capacidade das empresas criarem algo de diferente, mas que corresponda às necessidades do novo consumidor. Para isso, é necessário conhecimento, capacidade de inovação, mas, acima de tudo, uma visão diferente de gerir os negócios, as organizações e os elementos que as compõe.

As organizações necessitam, progressivamente, de melhores colaboradores, de contrariar ocorrências organizacionais, designadamente os despedimentos e as quebras de contrato psicológico, de modo a que os seus membros sintam satisfação, sentido de justiça, confiança na organização e nos seus decisores e percecionem preocupação, por parte destes, com o seu bem-estar. A liderança transformacional surge com o propósito de acabar com este tipo de conflitos. Trata-se de um processo através do qual os líderes fomentam o comprometimento dos seus colaboradores e convidam-nos a ultrapassar os seus autointeresses em prol dos objetivos da organização, com a garantia de elevados desempenhos (Rego & Cunha, 2003).

De acordo com o modelo de Bass (citado em Vizeu, 2010, p. 59), sustentado em estudos desenvolvidos por Burns (1978), a liderança transformacional é caracterizada por quatro fatores, designadamente: (1) a influência idealizada; (2) a inspiração; (3) o estímulo intelectual e (4) a consideração individualizada. Segundo o autor, influência idealizada, inicialmente apresentada pela denominação de “carisma”, representa a

capacidade de influenciar seguidores por meio de um ideal, estando associado a comportamentos coletivamente orientados, tais como o altruísmo, a desportivismo, a virtude cívica, a cortesia etc., que vão além do estágio de autorrealização do topo da hierarquia de necessidades de Maslow. Considera Bass (citado em Vizeu, 2010, p. 60) que o líder transformacional é aquele que “... não apenas move os seguidores acima na hierarquia de necessidades de Maslow, mas também move-os para transcender seus próprios interesses particulares, presumidamente, também os de autorrealização”.

Figura 3 – Das necessidades de Maslow à consciência de Barrett



Fonte 5 - Barrett Values Centre

A inspiração é tida como uma categoria de natureza psicológica, cuja atuação se revela tanto no âmbito intelectual quanto na dimensão emocional, de modo a estimular a procura de novas referências cognitivas, num esforço além do esperado, superando os nossos próprios limites. Quanto ao estímulo intelectual, muito próximo da característica anterior, corresponde à capacidade argumentativa para nos fazer ir além de nossa própria visão das coisas, promovendo a inovação e a criatividade entre os seguidores.

Por último, a consideração individualizada enfoca no desenvolvimento e crescimento, onde o líder transformacional suporta e orienta os seus seguidores, de forma individualizada, a procurarem desafios e a promoverem o autodesenvolvimento, tendo sempre em conta as particularidades de cada (Bass, citado em Vizeu, 2011, pp. 60, 61). De acordo com Fry (2003, p. 703), os locais de trabalho mais humanos são mais produtivos, flexíveis e criativos. Fomentam a melhoria da produtividade, a redução do absentismo e do *turnover*, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva.

Atendendo a tudo o já enunciado, admite-se o líder transformacional como alguém capaz de identificar e expressar, aos seus colaboradores, uma clara visão de futuro, estabelecendo exemplos apropriados, defendendo os objetivos da organização; ser alguém com capacidade para persuadir os colaboradores a renunciarem a objetivos pessoais, de forma a alcançarem um objetivo de ordem superior comum, demonstrando, ao mesmo tempo, preocupação com a individualidade de cada um.

De acordo com Bass (citado em Rego & Cunha, 2003), reconhecido pelo mundo científico como o mais proveitoso pesquisador do modelo de liderança transformacional, identificam-se dois tipos de liderança – transformacional e transacional – como processos distintos, embora complementares. Admite o autor que o líder pode recorrer a ambos em diferentes situações, mas também acredita nas potencialidades do seu uso em simultâneo ou de modo complementar, pois ambos podem ser eficazes, embora em situações distintas: o transformacional na fundação organizacional e em momentos de mudança e o transacional em períodos de evolução lenta e em ambientes estáveis.

1.3.9. Características individuais dos CCO

Se, por um lado, as características comportamentais não são tanto de relevar quanto as atitudinais, por outro, a predisposição de alguns indivíduos face a outros

para estes atos leva ao reconhecimento da sua importância em matéria de orientação de processos de recrutamento e seleção. Podem, até, advir daqui condições que permitam as organizações potenciar a escolha dos que fomentam práticas de CCO. Neste enquadramento, Ribeiro (2009, p. 156) apresenta uma tabela das características individuais, identificadas por Cunha et al. e Rego e Cunha como potenciais antecedentes dos CCO, que se transcreve pela importância que revelam no presente estudo (Tabela 3).

A este respeito, é pertinente citar Organ (citado em Ribeiro, 2009, p. 156) quando refere que, geralmente, os resultados para prever os CCO, através de medidas de personalidade, são uma decepção. Uma grande parte das correlações são triviais e não são reveladoras de confiança, ao ponto da ideia de uma base disposicional para os CCO não ter merecido, até então, qualquer apoio. O reduzido número de variáveis disposicionais e de personalidade estudadas, a par da inapropriada forma de medição junto do próprio, incorrendo no risco da variância do método comum, constituem a principal razão do fracasso dos resultados, percebendo-se, por exemplo, a vantagem de recurso a um colega ou ao líder para medição das variáveis em questão.

Os autores argumentam ainda a possibilidade de reconhecimento de um contributo indireto, derivado da afetividade positiva ou negativa, ou mesmo da conscienciosidade, ao preparar as pessoas para orientações em relação aos seus pares e gestores. É entendido como gerador de conseqüente tratamento, uma vez que o reconhecem como justo e merecedor de empenhamento, a que acresce satisfação e apoio (Organ & Ryan, citados em Ribeiro, 2009 p. 156).

Tabela 3 - Características individuais potencialmente antecedentes dos CCO

Características individuais	Explicação
Conscienciosidade	É o grau em que a pessoa é de confiança, orientada para o sucesso, responsável, perseverante na prossecução dos objetivos. Alguns estudos indicam que a conscienciosidade pode conduzir os indivíduos a adotarem níveis de CCO mais elevados (Konovsky & Organ, 1996; Organ & Lingl, 1995; Organ & Ryan, 1995).
Propensão para a confiança	“Expectância generalizada de que o mundo, as promessas, e as declarações escritas e orais de outras pessoas ou grupos são fiáveis” (Rotter, 1980, p. 1). Presume-se que os indivíduos com propensão para a confiança estejam mais predispostos para cooperar e ajudar os outros.
Motivo afiliativo	Os indivíduos com esta característica de personalidade tendem a desejar estabelecer relações interpessoais fortes, obter aprovação social para as suas opiniões e atividades, fazem esforços para conquistar amizades e restaurar relações (McClelland, 1987). É possível que estes indivíduos estejam mais predispostos a ajudar os outros, a promover ambientes de harmonia interpessoal, a resolver construtivamente conflitos (Burroughs & Eby, 1998; Van Dyne et al., 1995).
Orientação para o coletivo	As pessoas com forte orientação para o coletivo prestam especial atenção aos interesses do grupo, e preocupam-se com o bem-estar deste (sobrepondo-os aos seus interesses pessoais). Se os CCO forem considerados comportamentos que apoiam o bem-estar coletivo, requerendo a subordinação dos interesses pessoais aos interesses do grupo, é provável que as pessoas com esta orientação tendam a adotar mais fortemente CCO (Moorman & Blakely, 1995)
Autoestima	A autoestima pode ser definida como a avaliação global que os membros organizacionais fazem das suas próprias competências. A autoestima de base organizacional influencia, por exemplo, a satisfação, o empenhamento, o desempenho (Pierce & Gardner, 2004), a iniciativa, os comportamentos proactivos direcionados para a mudança, e os CCO (LePine & Van Dyne, 1998).
Afetividade positiva	As pessoas com esta característica de personalidade podem ser descritas como excitadas, entusiásticas, ativas, fortes e animadas. É expectável que o seu sentido de bem-estar promova o exercício de CCO (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Contrariamente, as que manifestam elevados níveis de afetividade negativa podem ser descritas como angustiadas, receosas, desdenhosas, hostis e nervosas. O desconforto e a insatisfação que sentem podem conduzir à redução de CCO (George, 1990).
Locus de controlo	Refere-se ao grau em que os indivíduos acreditam que os acontecimentos que vivenciam são por eles controláveis (<i>locus</i> interno) ou não (<i>locus</i> externo). Os que possuem forte <i>locus</i> de controlo interno acreditam que podem influenciar a sua vida. Contrariamente, os que possuem forte <i>locus</i> de controlo externo acreditam na força do destino e das circunstâncias externas. O estudo de Hoffi-Hofstetter e Mannheim (1999) sugeriu que, numa altura de reconversão empresarial após declínio, indivíduos com elevado <i>locus</i> de controlo interno adotavam mais CCO.
Autoeficácia (ou autoconfiança)	Convicção individual acerca da capacidade de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e os cursos de acção necessários para realizar com sucesso as tarefas (Bandura, 2000; Luthans et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007). Estudos têm demonstrado fortes correlações entre autoeficácia e desempenho (Judge & Bono, 2001; Stajkovic & Luthans, 1998). A autoeficácia é um importante motivador e determinante do comportamento no trabalho (D’Amato & Zijlstra, 2008).

Fonte 6 - Ribeiro (2009, p. 155) construído a partir de Cunha et al. (2003); Cunha et al. (2007); Rego e Cunha (2009)

1.3.10. Variáveis atitudinais

A satisfação e a justiça apresentam efeitos semelhantes nos CCO, estando entre as variáveis atitudinais mais observadas pelos investigadores (Fassina, Jones & Uggerslev, citados em Ribeiro, 2009, p. 156). Contudo, a satisfação, sendo a primeira variável a despertar tal interesse, também foi a que dificultou estudos de Organ (citado em Ribeiro, 2009, p. 157) na explicação da sua influência no desempenho. Foi esta evidência que permitiu a Organ antever o desempenho como algo para além de uma mera quantidade de outputs ou execução de tarefas, sujeitas a rigorosas prescrições técnicas, admitindo-o agora, numa nova imagem, incorporada no CCO de modo a que, por via da atitude, se consiga explicar essa relação.

Segundo Bateman e Organ (citado em Ribeiro, 2009, p. 157), a referida relação ou influência da satisfação no desempenho é presumível pela simples aceitação de duas bases concetuais. Se por um lado os membros de uma organização, que registam boas experiências de trabalho, tendem a retribuir à organização e aos gestores, não com melhor desempenho no contrato mas com CCO, por outro, reconhecem que a afetividade positiva gera maior probabilidade de gestos pró-sociais. O facto da execução e controlo dos CCO ser de controlo individual e passível de discricionariedade, desafia a resposta a injustiças, pela reciprocidade, sem incorrer em sanções ou sacrifício de recompensas. Também quando os indivíduos experimentam um estado de espírito caracterizado por afetividade positiva, tendem a manifestar comportamentos pró-sociais, do tipo de ajuda. No fundo, fica assim demonstrado que pessoas mais satisfeitas denunciam mais CCO.

Se até aqui a discussão reside na divisão do desempenho em contrato ou extra contrato, a discussão posterior surge com a distinção de duas componentes encontradas por Organ (citado em Ribeiro, 2009, p. 157) nas medidas de satisfação. Identifica-se, assim, a satisfação afetiva relacionada com uma avaliação global emocional positiva do cargo e a satisfação cognitiva numa avaliação mais lógica e racional das suas condições. Reconhece-se que ambas não se relacionam tão

intensamente quanto esperado, podendo mesmo operar de modo semi-independente. No entanto, acrescenta, na medida em que se separam, parecer que a satisfação cognitiva prevalece em relação á satisfação afetiva. Esta constatação leva Organ, na continuidade dos seus estudos, a insistir na forte relação das necessidades de satisfação e os CCO, com domínio de uma componente cognitiva. Esta linha de pensamento, corroborada por Moorman (citado em Ribeiro, 2009, p. 158), leva-o a afirmar que “é melhor pensar em CCO como resultado de uma decisão controlada, dominada pela cognição”. Ainda segundo Organ (citado em Ribeiro, 2009, p. 158), estas cognições, relacionadas com os CCO, denunciam julgamentos de justiça, razão que o leva a melhor explorar a relação das diversas perceções de justiça e os CCO.

Conforme referido por Ribeiro (2009), do enquadramento de justiça organizacional, enquanto elemento dominante dos antecedentes dos CCO, importa precisar a sua distinção como “resposta psicológica subjetiva” e “estado objetivo”, uma vez que esta distinção está relacionada com a distinção entre o que adere a um critério normativo de justiça ou aquilo que as pessoas percecionam como tal (Cunha et al., citados em Ribeiro, 2009, p. 159). Considerando a multidimensionalidade da perceção de justiça de Cropanzano e Greenberg (1997) e Cropanzano e Lind (2000) (citados em Rego, 2002b, p. 87), a justiça organizacional assume como dimensões mais comuns: (1) a justiça distributiva; (2) justiça procedimental e (3) justiça interacional. A primeira, mais enfocada com os fins alcançados; a segunda, ocupada com os meios usados para atingir os fins; a terceira, relacionada com a qualidade da interação entre quem decide e o alvo das decisões. Nesta última, consideram os autores a necessidade de dar relevo, por um lado, à qualidade com que um supervisor respeita e dignifica o tratamento das pessoas e, por outro, ao modo como a informação dentro da organização é prestada. Pretende-se, com isto, garantir o entendimento claro de todos sobre os diversos procedimentos instituídos, razões e modo de atuação.

Estudos empíricos da relação entre estas dimensões têm revelado consequências diferenciadas entre justiça procedimental e distributiva. A primeira associa-se à

avaliação do sistema organizacional, levando em consideração variáveis como a lealdade à organização, implicação organizacional e confiança na gestão. Já a segunda destina a atenção à satisfação com os resultados específicos em questão ou com os resultados de determinada decisão (Rego, citado em Ribeiro, 2009, p. 159).

No entanto, de acordo com o pensamento de Cropanzano e Folger (citados em Ribeiro, 2009, p. 159), “os resultados e os procedimentos agem conjuntamente para criar a sensação de injustiça”, chamando a atenção para a necessidade de estudos da interação entre eles. Admitem, assim, que não se pode compreender completamente a justiça examinando isoladamente os dois constructos. Na mesma linha de pensamento, a análise de Rego (2002b) a estudos efetuados sobre o tema, com dados recolhidos exclusivamente em Portugal, incita os gestores a extrair duas grandes ilações do sentido de justiça percebido pelas pessoas. Primeiro, concluí que estas não são apenas sensíveis à justiça dos resultados, mas demonstram também apreço pela justiça das interações com os superiores. Segundo a tese de Kim e Mauborgne (1997, citados em Rego, 2002b, p. 97) enquanto a justiça organizacional apenas atende a organização e os seus membros no alcance de níveis de desempenho normais, a justiça procedimental e interacional garantem superar as expectativas desse mesmo desempenho. Por outro lado, os resultados do estudo alertam para a necessidade de compreensão das reações das pessoas ao sentido de justiça, uma vez que estas não ocorrem de modo homogêneo, podendo depender das características pessoais dos elementos em causa, a levar em conta quer nos processos de seleção de pessoas, quer nos de socialização (Rego, 2002b).

Quanto à dimensão da justiça organizacional que atribui maior relevância nos CCO, há os que maioritariamente consideram a procedimental e a interacional, pese embora aqueles que defendem a distributiva, tendo em conta a eventual injustiça verificada em resultados recebidos e a implicância desta em comportamentos extra contrato.

Partindo para a discussão da escolha da maioria, a defesa de Niehoff e Moorman (citados em Ribeiro, 2009, p. 160) de que a justiça procedimental sobressai na explicação dos CCO, justificando três das cinco dimensões dos CCO, enquanto a interacional apenas uma e de modo negativo, contraria a afirmação de Moorman ao sustentar o predomínio da justiça interacional baseada em dois pressupostos: Se por um lado acredita na influência dos líderes nos CCO dos seus subordinados, ao incrementar a justiça das interações estabelecidas com eles, por outro, entende ser mais fácil gerir perceções do que agir sobre procedimentos organizacionais e distribuição de resultados.

Estudos empíricos desenvolvidos em Portugal demonstram uma maior sensibilidade às dimensões interacionais de justiça e identificam a dimensão interpessoal da justiça interacional como o melhor preditor de CCO, fundamentalmente pelo reconhecido sentido afiliativo da cultura portuguesa, razão que traduz a sensibilidade das pessoas “ao modo justo-afiliativo como são tratadas pelos seus superiores” (Rego, 2002b, p. 97). No entanto, de acordo com Cunha et al. (Ribeiro, 2009, p. 160), pese embora a eventual perceção da justiça organizacional como antecedente maior dos CCO, as diversas pesquisas confirmam a satisfação com um significado eventualmente idêntico ao da justiça, face ao potencial explicativo que também lhe é reconhecido (Organ & Ryan, citados em Ribeiro, 2009, p. 161). Admite, contudo, a hipótese da justiça se relacionar mais com determinadas dimensões e a satisfação com outras (Rego, citado em Ribeiro, 2009, p. 161).

1.3.11. Relação do Comprometimento Organizacional com os CCO

Parece claro o que diversos autores consideram, reforçado por Meyer e Allen (citados em Ribeiro, 2009, p. 162), que indivíduos denunciadores de maiores índices de comprometimento tendem a assumir maiores níveis de comportamento extra contratual. Em todo o caso, poder-se-á discutir o modo como variam estes

comportamentos, tendo em conta as diversas dimensões associadas e a sua relação com os CCO. Segundo Mowday (citados em Ribeiro, 2009, p. 162), devemos atender às ligações instrumentais e emocionais entre o indivíduo e a organização. Os diferentes modos de comprometimento conduzem a diferentes comportamentos, devendo, por isso, merecer estratégias de gestão alternativas de acordo com o desejado para os resultados da organização.

Existem estudos que revelam correlações significativas entre os CCO e o comprometimento afetivo e normativo, uma vez que os CCO carecem de algo mais que a simples troca material, exigindo identificação e internalização (O'Reilly e Chatman, citados em Ribeiro, 2009, p. 162). Outros denunciam forte correlação positiva dos CCO com o comprometimento afetivo, menor ênfase ao comprometimento normativo. Já relativamente ao comprometimento instrumental não é detetada qualquer correlação ou, a existir, é negativa. Esta constatação foi mais tarde confirmada por Allen e Meyer, reforçando a ideia de que os CCO estão positivamente correlacionados com o comprometimento afetivo e negativamente com o instrumental (Ribeiro, 2009, p. 162).

Recentemente tem-se constatado que os CCO são considerados como comportamentos do contrato, estando, por isso, nas avaliações e relacionados com recompensas formais. Vê-se, assim, posta em causa a sua discricionariedade e a possibilidade de encontrar colaboradores, comprometidos afetivamente, considerarem os CCO como forma de contribuir positivamente para a organização, enquanto os comprometidos instrumentalmente considerarem uma submissão às normas formais da organização, como forma de assegurar resultados. É neste contexto que Meyer, Becker e Vandenberghe (citados em Ribeiro, 2009, p. 164) apresentam uma proposta que considera os CCO como resultado do Comprometimento Organizacional.

Estudos de Meyer e Herscovitch (citados em Ribeiro, 2009, p. 164) veem assim os CCO como uma das consequências do comprometimento organizacional,

acompanhados por Rego e Souto (citados em Ribeiro, 2009, p. 164), a acrescentar que um indivíduo, que esteja emocionalmente ligado à organização e sustente o sentimento de lealdade com esta, tende a comportar-se como um bom cidadão. Contrariamente, os que seguem um comprometimento instrumental tendem a oferecer um desempenho adequado ao formalmente exigido.

De realçar aqui as conclusões retiradas de estudos levados a cabo por Rego (2002a). Percebe-se a preocupação revelada com o domínio do autointeresse nas organizações, onde se dá ênfase à necessidade de atender a princípios de gestão e liderança pelo exemplo, mais concretamente ao modo de reação aos atos de cooperação ou anti cooperação dos colaboradores. Neste sentido, tem-se sempre em conta que a mensagem transmitida por este intermédio poderá sempre originar contribuição ou inibição de climas promotores de CCO e, conseqüentemente, eficácia organizacional (Podsakoff & Mackenzie, citados em Rego, 2002a, p. 61), principal premissa do tema.

CONTEXTO E LÓGICA DA INVESTIGAÇÃO

A terminar a parte exploratória das teorias que sustentam o estudo do tema, acredita-se que uma organização, orientada por uma Visão, sentido de Missão e alinhada por valores que se pretendem universais, de integridade, responsabilidade, compaixão e perdão conseguirá abraçar colaboradores com forte sentido de compromisso para com a organização, suficientemente motivados em superar objetivos, envolvidos em impulsionar comportamentos de boa cidadania, encorajados a desafiar todos os restantes membros a um maior empenho, espírito de entreatajuda e identificação. Posto isto, levanta-se então a questão de investigação central: Perceber se a Liderança Moral contribui efetivamente, ou não, para um maior comprometimento organizacional dos seus colaboradores, assim como se, por si só ou por intermédio desse mesmo comprometimento, gerará Comportamentos de Cidadania Organizacional. Deste modo, admite-se, mais uma vez, o pressuposto de que toda esta associação de atitudes e comportamentos seja um dos principais contributos indutores do desempenho económico de significado especial nas empresas e organizações, garante do desenvolvimento necessário ao aumento da produtividade para um clima de maior competitividade.

A perceção dos fatores que mais poderão contribuir para um bom desempenho económico tem sido alvo de muitos estudos e discussões. Se por um lado, numa visão da organização industrial (Porter, 1980, in Hawawini et al., 2003), são os fatores industriais os principais determinantes do desempenho de uma empresa, já numa visão baseada nos recursos (Nelson & Winter, 1982, citado em Mahoney & McGahan, 2007) defende-se que é o ambiente interno da empresa que impulsiona a sua vantagem competitiva (Hawawini et al., 2003). Deste modo, tendo em conta que o resultado deste estudo não pretende a discussão de uma ou de outra facção, mas a simbiose das duas, recorre-se a Mahoney e McGahan (2007, p. 95) quando nos lembram um comentário de Steven Postrel sobre contextualismo. Entendem ser digna de realce a sua implícita descrição das intra e inter-relações das pessoas nas

organizações, quando referem que as entradas de conhecimento nas organizações são necessariamente incorporadas num contexto cognitivo, comportamental e social. Acrescentam ainda que a não atenção a qualquer um destes fatores, constituintes de um poderoso processo, dificulta a sua descoberta, a sua transferência de uns atores para outros, bem como a sua utilidade em situações diferentes. Atendendo a estes factos e simplificando o modo de determinação deste desempenho, partimos do pressuposto de que genericamente é medido por indicadores de competitividade e produtividade. Os indicadores de produtividade dependem fundamentalmente do grau de eficácia ou ineficácia encontrado nas organizações. Por sua vez, a eficiência permite o acesso a melhores índices de competitividade, resultante de um melhor desenvolvimento e conceção dos produtos, com melhor racionalização e alocação dos recursos e, conseqüentemente, melhor gestão da relação gastos/proveitos, dedicando, cada vez mais, um especial significado e atenção à via da inovação e criação de valor, como forma de justificar a procura.

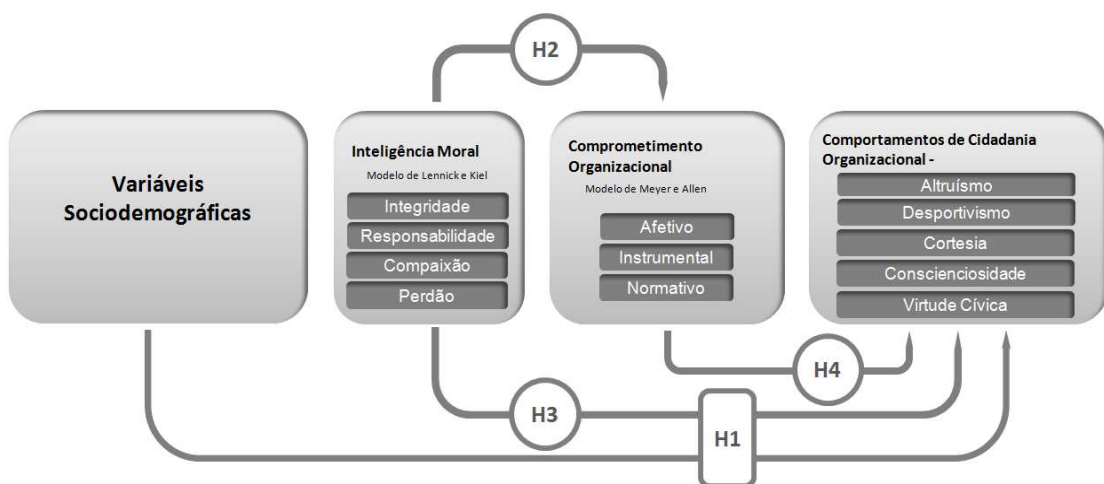
Tentando a ligação ao enunciado por Drucker (2009), percebe-se, neste contexto, o que o autor pretende transmitir quando refere que qualquer que seja a posição ou o nível que ocupe um líder, os resultados só se alcançam através da efetiva cooperação dos subordinados. Por sua vez, também Chiavenato (2004) recorda que se por um lado toda organização, seja ela industrial, comercial ou prestadora de serviços, precisa de gestores para alcançar os seus objetivos com a maior eficiência e eficácia de modo a tornar-se mais competitiva, por outro alerta para as suas limitações físicas, biológicas e psíquicas, razões que os conduzem à necessidade de cooperar com outras pessoas para, em conjunto, alcançarem objetivos que, isoladamente, jamais poderiam alcançar.

Retira-se daqui que onde quer que a cooperação de pessoas se torne organizada e formal, no intuito de alcançar objetivos comuns, a componente essencial e fundamental dessa associação é gerir a função de conseguir fazer as coisas, mais e

melhor, por meio das pessoas, dando o exemplo, para que se obtenham os melhores resultados.

Nesta linha de pensamento, este estudo propõe-se investigar os constructos de Inteligência Moral, Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional, de modo que, ao correlacionar as suas diferentes dimensões/componentes, encontre explicações com significância estatística do entendimento dos inquiridos, a propósito do seu quotidiano, no seio das organizações onde exercem as suas atividades laborais. Deste modo, procuram-se respostas às seguintes hipóteses de investigação formuladas: **(H1)** as variáveis sociocognitivas de Inteligência Moral são mais fortes preditores dos Comportamentos de Cidadania Organizacional do que as variáveis sociodemográficas; **(H2)** considera-se que a Inteligência Moral prediz positivamente o Comprometimento Afetivo, mas não o Comprometimento Calculativo e Normativo; **(H3)** prevê-se que a Inteligência Moral prediz os distintos Comportamentos de Cidadania Organizacional; **(H4)** prevê-se que os Comportamentos de Cidadania Organizacional são preditos pelo Comprometimento Afetivo, de forma menos forte pelo Comprometimento Normativo e não pelo Comprometimento Calculativo.

Figura 4 - Modelo de Análise



PARTE 2 - ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4- MÉTODO

2.4.1. Procedimento

Para o desenvolvimento desta investigação, entendeu-se como necessário a elaboração de um estudo empírico, com base na recolha de informação junto de uma população em situação laboral ativa.

Para o efeito, foi elaborado um questionário via *online*, dirigido a uma população previamente determinada e diversificada, de modo a permitir uma análise mais abrangente no que respeita às atividades desenvolvidas e aos locais de trabalho. Esta ação foi desenvolvida durante o mês de junho do corrente ano (2014), correspondendo, aproximadamente, a 6% da população estimada.

A amostra daqui resultante facultou o registo e perceções relativamente à organização a que pertencem. Procurou-se, assim, questionar o modo como as pessoas estão ligadas à organização, como percebem alguns aspetos do seu funcionamento, bem como o que pensam da sua hierarquia e do seu modo de liderança.

Passando à ação, foram previamente contactados os responsáveis das empresas ou organizações selecionadas, de modo a serem informados, via correio eletrónico, da pertinência do estudo em questão. Esclareceram-se, posteriormente, (pela mesma via, por telefone ou visita presencial) todos os pormenores entendidos como necessários ao bom desenvolvimento do questionário, sendo garantida a confidencialidade e anonimato das respostas obtidas, a fim de se evitar efeitos desviantes à real prestação da perceção desejada.

2.4.2. Amostra

A amostra em questão é constituída cento e oitenta e sete respostas, resultantes de uma população cuja dimensão ascende os três mil indivíduos.

Terá que ser assumida como uma amostra de conveniência, pese embora a seleção de algumas empresas e instituições que, de algum modo, possibilitaram alguma da diversidade pretendida e enquadrada na escolha das diversas variáveis sociodemográficas selecionadas.

Da amostra constam indivíduos cuja atividade laboral se desenvolve em território português, em empresas ou organizações localizadas na região norte do país, mais concretamente no Grande Porto, desenvolvendo uma atividade há mais de seis meses e enquadrando os mais diversos escalões etários, sociais, empresariais e setoriais.

A população destinatária do inquérito compreende a participação de diversas empresas e organizações, entre as quais constam um estabelecimento de ensino superior, dois agrupamentos escolares públicos, um colégio particular das áreas do 1º, 2º, 3º ciclo e ensino secundário, áreas de serviços públicos municipalizados, uma empresa da área de investigação e produção de medicamentos, duas empresas industriais, três empresas da área de construção, engenharia e projetos, uma empresa de consultadoria e contabilidade, duas empresas de desenvolvimento de *software* informático e uma empresa da área de comércio e distribuição internacional, acrescido de diversos outros elementos indiferenciados, relacionados com várias outras atividades, tais como atividades bancárias e de seguros.

Dos resultados sociodemográficos, importa referir que, das cento e oitenta respostas registadas, 58,3% correspondem a indivíduos do sexo masculino, sendo os restantes 41,7% do sexo feminino. As idades dos participantes estão compreendidas entre os 22 e os 68 anos de idade (M: 41,88; DP: 9,664) e admitem, no seu conjunto, graus de qualificação académica que variam entre o nível de Ensino Secundário,

representando 42,8% da amostra, passando pela Licenciatura com 38,5%, a Pós-graduação com 6,4%, o Mestrado com 8,6% e, finalmente, o Doutorado representado por 3,7%.

Entre o tipo de organizações, distribuídas por públicas e privadas, temos 29,4% da amostra representada por funcionários públicos, pertencendo os restantes 70,6% ao setor privado. Das respostas colhidas foi-nos denunciado, por 73,3% dos inquiridos, o exercício de funções de liderança dentro das suas organizações. Quanto aos setores de atividade representados, regista-se uma relação com o sector ensino, saúde e investigação de 24,1%, acrescido de 47,6% com o setor da prestação de serviços, comércio, turismo, transportes e atividades financeiras; 27,3% pela Industria transformadora, construção e produção de energia, tendo a agricultura, pesca, pecuária, caça e indústrias extrativas assumido 1,1% da amostra. Regista-se ainda que os inquiridos apresentam tempos de serviço nas organizações onde desenvolvem as suas atividades que varia entre 1 e 34 anos (M: 12,34; DP: 7,689).

2.4.3. Instrumento

Como instrumento de trabalho, é contemplada a utilização de três questionários, associados num só, dividido em quatro partes distintas. O grupo de questões dirigidas à população da amostra apoiou-se em estudos já elaborados e testados, no contexto português, por diferentes autores, a seguir referenciados.

A primeira parte contempla dezasseis questões relacionadas com o tema do Comprometimento Organizacional (Anexo 1), retiradas do trabalho desenvolvido por Nascimento et al. (2008), intitulado por “Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português”. De acordo com sugestão deixada pelos autores para futuros estudos, este questionário é

testado com a exclusão do item 19 da subescala calculativa⁵, uma vez que o mesmo foi identificado no limiar da aceitabilidade⁶, não tendo sido utilizado também noutros estudos já realizados em Portugal em que se aplicaram as escalas de Meyer e Allen, conforme revelado pelos autores (Nascimento et al., 2008, p. 130). Através da utilização de uma escala de Likert de sete pontos (Anexo 3) proposta por Meyer e Allen (citados em Nascimento et al., 2008), intervaladas com as hipóteses de resposta de “discordo totalmente”, “discordo em grande parte”, “discordo em parte”, “indiferente”, “concordo em parte”, “concordo em grande parte” e “concordo totalmente”, procura-se interpretar o modo como os inquiridos se sentem relativamente à organização onde trabalham, utilizando ainda quatro questões invertidas, identificadas no modelo em anexo, conforme última versão proposta por Meyer e Allen (citados em Nascimento et al., 2008, p.108).

Na segunda parte, as dezassete questões relacionadas com Comportamentos de Cidadania Organizacional são retiradas do estudo de Ribeiro (2009), no âmbito da sua Tese de Doutoramento, subordinada ao tema “Virtuosidade Organizacional, Empenho e Comportamentos de Cidadania Organizacional” (Anexo 1). Da formulação destas questões, com uma escala idêntica de sete pontos (Anexo 3), conforme sugerido por Konovsky e Organ (citados em Ribeiro, 2009, p. 187), alterada agora nas hipóteses de resposta para “a afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha organização”, “não se aplica”, “aplica-se muito pouco”, “aplica-se alguma coisa”, “aplica-se bastante”, “aplica-se muito” e “a afirmação aplica-se completamente à minha organização”, pretende-se perceber o que os inquiridos pensam acerca da organização onde trabalham. O questionário compõe-se também de questões invertidas, conforme assinalado em modelo anexo, segundo a indicação da autora. Aqui, a direção das questões foi voltada para a organização e não para o indivíduo, como forma de contrariar o efeito de distorção da veracidade da informação, ao ser o próprio a

⁵ Item 19 da subescala calculativa *“como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”*.

⁶ *Factor loading* = 0,69

responder sobre si mesmo. Assim, as questões passaram a ser colocadas em nome do coletivo da organização⁷ em substituição da pessoa.

Passando à terceira parte, utilizando agora uma escala de Likert de cinco pontos (ver Anexo 3), como sugerido por Lennich e Kiel (2009), às trinta e nove questões, das quarenta propostas pelos autores no seu questionário de Inteligência Moral, intervaladas com as hipóteses de resposta de “nunca”, “raramente”, “em algumas situações”, “na maioria das situações” e “em todas as situações”, procura-se perceber o entendimento dos inquiridos relativamente à sua hierarquia, bem como do seu modo de liderança. A retirada da última questão deve-se ao facto de, a exemplo do que aconteceu no grupo anterior, se ter transformado as questões do inquérito de Inteligência Moral na ótica da percepção colhida do liderado sobre o seu líder e do seu modo de liderança, e não na primeira pessoa, como auto avaliação, tal com os autores o propõem no seu livro. Tendo em conta o tema que a questão envolve – “Mesmo que as pessoas cometam erros, continuo a confiar nelas” – levou-se em consideração tratar-se de uma questão de foro absolutamente pessoal, não adequada à obtenção de uma resposta por terceiros.

Por último, são elaboradas algumas questões de ordem identificativa das características sociodemográficas dos inquiridos, tal como o sexo, a idade, habilitações literárias, anos de serviço na organização, tipo de organização (se pública ou privada) e identificação da organização onde trabalha. Procura-se, ainda, enquadrar as empresas no conceito definido pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) de micro, pequenas, médias e grandes empresas, bem como no sector de atividade, admitindo áreas específicas, classificadas no âmbito dos setores primário, secundário e terciário, acrescida de uma quarta, amplamente discutida, relacionada com o Ensino, Saúde e Investigação (ver Anexo 4). Estas questões foram pensadas numa ótica de análise mais assertiva de eventuais correlações de

⁷ Terceira pessoa do plural em substituição da primeira pessoa do singular.

características sociocognitivas com sociodemográficas dos elementos que constituem a amostra.

Para análise e tratamento de dados deste inquérito recorreu-se à utilização do *software* SPSS Statistics 17.0.

CAPÍTULO 5- RESULTADOS

2.5.1. Estatística Descritiva

Quanto às variáveis sociocognitivas em estudo, verifica-se que os estimadores de confiabilidade e consistência de Alfa de Cronbach, aqui encontrados, apresentam muito bons resultados. Esta conclusão assenta nos critérios de recomendação de diversos autores.

Nestas circunstâncias, admite-se estarmos perante índices de “fiabilidade moderada ou elevada”, de acordo com Murphy e Davidsholder ou em condição para “investigação fundamental ou aplicada”, de acordo com Nunnally (citados em Maroco & Garcia-Marques, 2006, p.73).

As respostas colhidas no âmbito do constructo da Inteligência Moral permitem encontrar, numa escala de 1-5, uma resposta média global de 3,49 (DP: 0,83), reconfigurando-se este valor a partir das suas 4 dimensões em 3,67 (DP: 0,84) na Integridade, 3,51 (DP: 0,88) na Responsabilidade, 3,40 (DP: 0,89) na Compaixão e 3,35 (DP: 0,80) no Perdão.

Para o Comprometimento Organizacional, agora numa escala de 1-7, verificamos uma resposta média global para o constructo de 4,75 (DP: 0,93), sendo que o CO - Afetivo apresenta este indicador na casa de 5,50 (DP: 1,17), comparando com os 4,40 (DP: 1,29) do CO - Calculativo e dos 4,16 (DP: 1,64) do CO – Normativo.

Já para os Comportamentos de Cidadania Organizacional, com a mesma escala de 1-7, encontra-se um valor médio global para o constructo de 4,49 (DP: 0,97), permitindo a Conscienciosidade absorver 5,02 (DP: 1,11); segue-se 4,80 (DP: 1,11) assumida pela Virtude Cívica; 4,39 (DP: 1,19) pelo Altruísmo e 4,28 (DP: 1,19) para Cortesia, registando-se a média mais baixa de 4,13 (DP: 1,15) para o Desportivismo.

Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis cognitivas

Escalas e subescalas dos constructos		Alfa de Cronbach	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
CO - Comprometimento Organizacional		0,82	4,75	4,81	5,19	0,93	2,25	6,63
CO1 - Afetivo		0,84	5,50	5,50	7,00	1,17	1,00	7,00
CO2 - Calculativo		0,78	4,40	4,50	4,83	1,29	1,67	6,83
CO3 - Normativo		0,83	4,16	4,25	4,25	1,64	1,00	7,00
CCO - Comportamentos de Cidadania Organizacional		0,95	4,49	4,53	4,06	0,97	1,35	6,71
CCO1 - Altruísmo		0,94	4,39	4,50	4,00	1,19	1,00	7,00
CCO2 - Desportivismo		0,87	4,13	4,00	3,75	1,15	1,50	7,00
CCO3 - Cortesia		0,85	4,28	4,00	4,00	1,19	1,00	7,00
CCO4 - Conscienciosidade		0,81	5,02	5,00	6,00	1,11	1,67	7,00
CCO5 - Virtude Cívica		0,87	4,80	4,67	3,67 ^a	1,11	1,33	7,00
IM - Inteligência Moral		0,99	3,49	3,58	2,82	0,83	1,15	4,85
IM-I - Integridade		0,97	3,67	3,75	3,19	0,84	1,44	5,00
IM-I - Atuação em conformidade com princípios, valores e convicções		0,90	3,59	3,75	3,00	0,83	2,00	5,00
IM-I - Afirmação da verdade		0,93	3,73	3,75	4,75	0,90	1,00	5,00
IM-I - Defesa do que é correto		0,85	3,64	3,75	3,00 ^a	0,86	1,00	5,00
IM-I - Cumprimento de promessas		0,90	3,71	3,75	3,25	0,89	1,75	5,00
IM-R - Responsabilidade		0,97	3,51	3,54	4,46	0,88	1,15	4,92
IM-R - Autorresponsabilização pelas opções pessoais		0,91	3,60	3,50	4,50	0,92	1,50	5,00
IM-R - Admissão/assunção de erros e fracassos		0,92	3,50	3,50	3,00 ^a	0,96	1,00	5,00
IM-R - Assunção da responsabilidade de servir os outros		0,91	3,47	3,50	3,00	0,91	1,00	5,00
IM-C - Compaixão		0,88	3,40	3,50	3,00	0,89	1,00	4,75
IM-C - Preocupação ativa/compassiva com os outros		0,88	3,40	3,50	3,00	0,89	1,00	4,75
IM-P - Perdão		0,92	3,35	3,43	4,00	0,80	1,00	4,86
IM-P - Atitude perante os próprios erros		0,85	3,36	3,50	4,00	0,83	1,00	4,75
IM-P - Atitude perante os erros dos outros		0,87	3,34	3,33	3,00	0,82	1,00	5,00

a. Existem modas múltiplas. É mostrado o menor valor.

2.5.2. Teste de hipóteses

Com vista a responder ao conjunto das nossas hipóteses, inicialmente enunciadas, vamos proceder à análise de dados amostrais.

a. Correlações

São aqui avaliados os coeficientes de correlação de Pearson, também chamados de "coeficientes de correlação produto-momento" ou, simplesmente, de " ρ de Pearson". Estes coeficientes permitem medir o grau da correlação e o sentido dessa correlação - se positiva ou negativa - entre duas variáveis ($-1 \leq \rho \leq 1$). A interpretação dos resultados pode variar entre: forte, positiva ou negativa, se entre (+/-) 1 e 0,8; moderada positiva ou negativa, se entre (+/-) 0,5 e 0,8; fraca positiva ou negativa, se entre (+/-) 0,1 e 0,5; ínfima positiva ou negativa, se entre (+/-) 0,0 e 0,1 e, por fim, nula se igual a zero.

Confrontada a análise das variáveis sociodemográficas com o constructo da Inteligência Moral e suas dimensões (Tabela 5), verifica-se que a única variável com poder explicativo é a que representa o número de trabalhadores da empresa. A presença de valores de coeficientes de correlação fraca-negativa traduz uma menor percepção do conceito de Inteligência Moral, consoante o aumento da dimensão da empresa. Todas as restantes não apresentam significância estatística relevante.

Relativamente às correlações encontradas entre as variáveis sociodemográficas e o Comprometimento Organizacional (Tabela 6), pode-se constatar algumas observações interessantes. A idade, por exemplo, apresenta uma correlação fraca positiva com o Comprometimento Afetivo e fraca negativa com o Comprometimento Calculativo. Deste modo, os inquiridos justificam uma maior identificação, cooperação e assunção dos valores da empresa como seus com o evoluir da idade, situação esta igualmente correlacionada com a antiguidade. Em contrapartida, a constatação desta relação mais comprometida, de modo afetivo, justifica a correlação negativa encontrada com o Comprometimento Calculativo.

Tabela 5 - Média, desvio padrão e correlações - Variáveis Sociodemográficas / IM e suas dimensões

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Idade	41,88	9,66	-							
2 Habilidades literárias (a)	4,92	1,08	0,17 *	-						
3 Antiguidade	12,34	7,69	0,71 **	0,04	-					
4 Número de trabalhadores da empresa (b)	2,66	1,10	0,22 **	0,15 *	0,22 **	-				
5 IM - Inteligência Moral (c)	3,49	0,83	0,07	0,04	-0,02	-0,27 **	-			
6 IM-I - Integridade	3,67	0,84	0,08	0,06	-0,01	-0,28 **	0,99 **	-		
7 IM-R - Responsabilidade	3,51	0,88	0,05	0,01	-0,04	-0,25 **	0,99 **	0,96 **	-	
8 IM-C - Compaixão	3,40	0,89	0,06	0,00	0,00	-0,33 **	0,96 **	0,93 **	0,94 **	-
9 IM-P - Perdão	3,35	0,80	0,09	0,06	-0,03	-0,25 **	0,95 **	0,92 **	0,92 **	0,91 **

* p<0,05 ** p<0,01

(a) 1 - 1º Ciclo; 2 - 2º Ciclo; 3 - 3º Ciclo; 4 - Secundário; 5 - Licenciatura; 6 - Pós-graduação; 7 - Mestrado; 8 - Doutorado

(b) 1 - Menos de 10; 2 - De 10 a 50; 3 - De 50 a 250; 4 - Mais de 250

(c) - Média das quatro dimensões de IM

IM - escala de 1-5

Tabela 6 - Média, desvio padrão e correlações - Variáveis Sociodemográficas / CO e suas dimensões

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1 Idade	41,88	9,66	-						
2 Habilidades literárias (a)	4,92	1,08	0,17 *	-					
3 Antiguidade	12,34	7,69	0,71 **	0,04	-				
4 Número de trabalhadores da empresa (b)	2,66	1,10	0,22 **	0,15 *	0,22 **	-			
5 CO - Comprometimento Organizacional (c)	4,75	0,93	0,10	0,03	0,14	-0,12	-		
6 CO1 - Afetivo	5,50	1,17	0,31 **	0,06	0,22 **	-0,19 *	0,79 **	-	
7 CO2 - Calculativo	4,40	1,29	-0,18 *	-0,04	0,02	0,14	0,58 **	0,09	-
8 CO3 - Normativo	4,16	1,64	0,10	0,06	0,06	-0,25 **	0,75 **	0,61 **	0,04

* p<0,05 ** p<0,01

(a) 1 - 1º Ciclo; 2 - 2º Ciclo; 3 - 3º Ciclo; 4 - Secundário; 5 - Licenciatura; 6 - Pós-graduação; 7 - Mestrado; 8 - Doutorado

(b) 1 - Menos de 10; 2 - De 10 a 50; 3 - De 50 a 250; 4 - Mais de 250

(c) - Média das três dimensões de CO

CO - escala de 1-7

Tabela 7 - Média, desvio padrão e correlações - Variáveis Sociodemográficas / CCO e suas dimensões

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Idade	41,88	9,66	-								
2 Habilidades literárias (a)	4,92	1,08	0,17 *	-							
3 Antiguidade	12,34	7,69	0,71 **	0,04	-						
4 Número de trabalhadores da empresa (b)	2,66	1,10	0,22 **	0,15 *	0,22 **	-					
5 CCO - Comprometimento de Cidadania Organizacional (c)	4,49	0,97	-0,05	-0,05	0,01	-0,33 **	-				
6 CCO1 - Altruísmo	4,39	1,19	-0,12	0,00	-0,06	-0,33 **	0,87 **	-			
7 CCO2 - Desportivismo	4,13	1,15	-0,08	-0,06	-0,01	-0,42 **	0,82 **	0,68 **	-		
8 CCO3 - Cortesia	4,28	1,19	0,07	-0,07	0,05	-0,18 *	0,84 **	0,66 **	0,58 **	-	
9 CCO4 - Conscienciosidade	5,02	1,11	0,08	-0,05	0,08	-0,12	0,80 **	0,58 **	0,49 **	0,67 **	-
10 CCO5 - Virtude Cívica	4,80	1,11	-0,13	-0,04	0,02	-0,24 **	0,86 **	0,66 **	0,60 **	0,67 **	0,75 **

* p<0,05 ** p<0,01

(a) 1 - 1º Ciclo; 2 - 2º Ciclo; 3 - 3º Ciclo; 4 - Secundário; 5 - Licenciatura; 6 - Pós-graduação; 7 - Mestrado; 8 - Doutoramento

(b) 1 - Menos de 10; 2 - De 10 a 50; 3 - De 50 a 250; 4 - Mais de 250

(c) - Média das cinco dimensões de CCO

CCO - escala de 1-7

Tabela 8 - Média, desvio padrão e correlações - IM / CO com as suas dimensões

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1 IM - Inteligência Moral (a)	3,49	0,83	-							
2 IM-I - Integridade	3,67	0,84	0,99 **	-						
3 IM-R - Responsabilidade	3,51	0,88	0,99 **	0,96 **	-					
4 IM-C - Compaixão	3,40	0,89	0,96 **	0,93 **	0,94 **	-				
5 IM-P - Perdão	3,35	0,80	0,95 **	0,92 **	0,92 **	0,91 **	-			
6 CO - Comprometimento Organizacional (b)	4,75	0,93	0,37 **	0,40 **	0,35 **	0,38 **	0,25 **	-		
7 CO1 - Afetivo	5,50	1,17	0,49 **	0,51 **	0,48 **	0,49 **	0,39 **	0,79 **	-	
8 CO2 - Calculativo	4,40	1,29	-0,22 **	-0,18 *	-0,21 **	-0,21 **	-0,29 **	0,58 **	0,09	-
9 CO3 - Normativo	4,16	1,64	0,56 **	0,58 **	0,53 **	0,59 **	0,49 **	0,75 **	0,61 **	0,04

* p<0,05 ** p<0,01

(a) - Média das quatro dimensões de IM

(b) - Média das três dimensões de CO

IM - escala de 1-5; CO - escala de 1-7

O aumento da dimensão da empresa faz-se acompanhar de alguma fragilidade na relação com os seus colaboradores, denunciada pelos sujeitos aqui inquiridos, quer no campo afetivo, quer no normativo. Fica aqui clara uma preocupação com a dimensão das organizações e com o crescimento das mesmas, promovendo, de certo modo, o desvanecer do sentimento de apego, traduzido pelo desejo e pela obrigação dos seus colaboradores permanecerem na empresa.

Na continuação do desenvolvimento desta análise, agora focada nos Comportamentos de Cidadania Organizacional (Tabela 7), a mesma permite-nos observar comportamentos idênticos aos verificados nas correlações com o constructo da Inteligência Moral.

O crescimento das organizações revela um enfraquecimento da relação dos Comportamentos de Cidadania, acentuando-se este, fundamentalmente, ao nível do Altruísmo e do Desportivismo. Por sua vez a conscienciosidade, relacionada com a obediência organizacional, sem necessidade de monitorização, é uma exceção, uma vez que os resultados da amostra não revelam significância estatística, merecedora de avaliação. Esta observação denuncia a perda da vontade de entreatajuda voluntária e o enfraquecimento de atitudes positivas e de encorajamento no local de trabalho com o aumento da dimensão da empresa ou organização.

Da relação do constructo da Inteligência Moral e suas dimensões com o Comprometimento Organizacional (Tabela 8), constata-se que todas as correlações observadas apresentam poder explicativo com significância estatística. De salientar que apenas o Comprometimento Calculativo denota uma correlação fraca negativa com todas as dimensões da Inteligência Moral. Isto poderá denunciar a possibilidade da eventual influência da percepção de valores morais na conduta das organizações, no acompanhamento de bases de comprometimento menos favoráveis.

Por outro lado, embora em todas as restantes correlações observadas se encontrem valores positivos, as diversas dimensões do constructo de Inteligência

Moral apresentam maior poder explicativo para a base Normativa, em detrimento da Afetiva, do Comprometimento Organizacional. Compreende-se aqui a importância do reconhecimento pela assunção de valores morais na conduta das organizações, como uma resposta necessária ao sentido de obrigação moral, identificado na dimensão Normativa.

Já na relação do constructo da Inteligência Moral e suas dimensões com os Comportamentos de Cidadania Organizacional (Tabela 9), todas as correlações são positivas, quase moderadas, e encontram poder explicativo com significância estatística, sendo que, ao nível do CCO global, poder-se-á mesmo dizer que se trata de correlações moderadas e positivas.

Por último, da observação às diversas correlações entre os constructos do Comprometimento Organizacional e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (Tabela 10), retiram-se resultados fraco positivos e com poder explicativo com quase todas as dimensões, à exceção das correlações com a base Calculativa, do Comprometimento Organizacional, as quais não apresentam valores com significância estatística suficiente para uma análise. Do mesmo modo, a base Normativa do CO, em relação ao nível de Conscienciosidade do CCO, não apresenta significância estatística relevante para uma análise, admitindo-se algum pronúncio de normalidade positiva quanto à pontualidade e assiduidade, correlacionada com o sentido do reconhecimento da obrigação pessoal dos sujeitos inquiridos para com a empresa onde trabalham.

Tabela 9 - Média, desvio padrão e correlações - IM / CCO com as suas dimensões

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 IM - Inteligência Moral (a)	3,49	0,83	-									
2 IM-I - Integridade	3,67	0,84	0,99 **	-								
3 IM-R - Responsabilidade	3,51	0,88	0,99 **	0,96 **	-							
4 IM-C - Compaixão	3,40	0,89	0,96 **	0,93 **	0,94 **	-						
5 IM-P - Perdão	3,35	0,80	0,95 **	0,92 **	0,92 **	0,91 **	-					
6 CCO - Comportamento de Cidadania Organizacional (b)	4,49	0,97	0,52 **	0,53 **	0,51 **	0,55 **	0,48 **	-				
7 CCO1 - Altruísmo	4,39	1,19	0,46 **	0,45 **	0,46 **	0,52 **	0,41 **	0,87 **	-			
8 CCO2 - Desportivismo	4,13	1,15	0,36 **	0,38 **	0,34 **	0,39 **	0,33 **	0,82 **	0,68 **	-		
9 CCO3 - Cortesia	4,28	1,19	0,46 **	0,46 **	0,47 **	0,45 **	0,43 **	0,84 **	0,66 **	0,58 **	-	
10 CCO4 - Conscienciosidade	5,02	1,11	0,43 **	0,43 **	0,42 **	0,44 **	0,42 **	0,80 **	0,58 **	0,49 **	0,67 **	-
11 CCO5 - Virtude Cívica	4,80	1,11	0,49 **	0,50 **	0,48 **	0,50 **	0,45 **	0,86 **	0,66 **	0,60 **	0,67 **	0,75 **

* p<0,05 ** p<0,01

(a) - Média das quatro dimensões de IM

(b) - Média das cinco dimensões de CCO

IM - escala de 1-5; CCO - escala de 1-7

Tabela 10 - Média, desvio padrão e correlações - CO / CCO e suas dimensões

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 CO - Comprometimento Organizacional (a)	4,75	0,93	-								
2 CO1 - Afetivo	5,50	1,17	0,79 **	-							
3 CO2 - Calculativo	4,40	1,29	0,58 **	0,09	-						
4 CO3 - Normativo	4,16	1,64	0,75 **	0,61 **	0,04	-					
5 CCO - Comportamento de Cidadania Organizacional (b)	4,49	0,97	0,36 **	0,50 **	0,00	0,30 **	-				
6 CCO1 - Altruísmo	4,39	1,19	0,32 **	0,46 **	-0,04	0,28 **	0,87 **	-			
7 CCO2 - Desportivismo	4,13	1,15	0,29 **	0,35 **	-0,03	0,31 **	0,82 **	0,68 **	-		
8 CCO3 - Cortesia	4,28	1,19	0,29 **	0,44 **	-0,02	0,21 **	0,84 **	0,66 **	0,57 **	-	
9 CCO4 - Conscienciosidade	5,02	1,11	0,23 **	0,37 **	0,01	0,11	0,80 **	0,58 **	0,49 **	0,67 **	-
10 CCO5 - Virtude Cívica	4,80	1,11	0,41 **	0,46 **	0,11	0,30 **	0,86 **	0,66 **	0,60 **	0,67 **	0,75 **

* p<0,05 ** p<0,01

(a) - Média das três dimensões de CO

(b) - Média das cinco dimensões de CCO

CO - escala de 1-7; CCO - escala de 1-7

b. Como o Comprometimento Organizacional explica os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Atendendo a estarmos perante um estudo em que são utilizados questionários amplamente testados pelos autores já referenciados, propusemo-nos encontrar os coeficientes de Alfa de Cronbach das diversas componentes. Uma vez identificados no intervalo de valores [0,78; 0,99], entende-se indicarem confiabilidade pelo método de consistência interna, assumindo as análises fatoriais confirmatórias, efetuadas pelos autores, como válidos.

Para testarmos a hipótese (H1), procedeu-se a execução de regressões, onde se configuram as variáveis do Comprometimento Organizacional em variáveis independentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, no intuito de entender o modo como explicam os CCO.

Dos dados apresentados na Tabela 11, podemos facilmente observar um ganho explicativo substancial da variável dependente CCO por via da confluência das variáveis de CO com as variáveis sociodemográficas de controlo, face aos valores conseguidos apenas com as variáveis de controlo. Por sua vez, a idade adquire significância estatística, quer com a variável global do CCO, quer com as componentes do Altruísmo e do Desportivismo, passando os CCO a serem explicados, também, por esta variável de controlo, mas em sentido negativo.

Por outro lado, relativamente às variáveis independentes inseridas, todas as variáveis do CCO demonstram significância estatística com a componente Afetiva do CO, passando também a ser explicadas por esta variável independente, sendo, no entanto, apenas o Altruísmo a obter ganho com o CO Calculativo, bem como a Conscienciosidade relativamente ao CO Normativo.

Tabela 11 – Regressões: Como o CO prediz os CCO

Etapas	CCO Global	CCO Altruísmo	CCO Desportivismo	CCO Cortesia	CCO Conscienciosidade	CCO Virtude Cívica	
1	Idade	-0,13	-0,11	0,12	0,06	-0,26 *	
	Habilitações literárias (a)	0,06	0,01	-0,06	-0,04	0,03	
	Antiguidade	0,14	0,11	0,01	0,08	0,25 *	
	Nº de trabalhadores (b)	-0,34 ***	-0,33 ***	-0,43 ***	-0,20 *	-0,15	-0,25 ***
	F	5,99 ***	6,04 ***	10,57 ***	2,42	1,46	4,81 **
	R² Ajustado	0,10	0,17	0,03	0,01	0,08	
2	Idade	-0,29 **	-0,37 ***	-0,24 *	-0,06	-0,43 ***	
	Habilitações literárias (a)	-0,01	0,04	-0,01	-0,07	-0,05	0,01
	Antiguidade	0,14	0,12	0,16	0,01	0,07	0,22 *
	Nº de trabalhadores (b)	-0,19 **	-0,18 **	-0,32 ***	-0,08	-0,06	-0,11
	CO - Afetivo	0,58 ***	0,59 ***	0,29 **	0,51 ***	0,50 ***	0,55 ***
CO - Calculativo	-0,08	-0,13 *	-0,06	-0,06	-0,04	0,00	
CO - Normativo	-0,08	-0,09	0,07	-0,11	-0,21 *	-0,04	
F	13,32 ***	13,54 ***	9,97 ***	7,16 ***	5,34 ***	12,54 ***	
	R² Ajustado	0,32	0,32	0,19	0,14	0,30	
	ΔR² Ajustado	0,22	0,22	0,16	0,13	0,23	

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

(a) 1 - 1º Ciclo; 2 - 2º Ciclo; 3 - 3º Ciclo; 4 - Secundário; 5 - Licenciatura; 6 - Pós-graduação; 7 - Mestrado; 8 - Doutoramento

(b) 1 - Menos de 10; 2 - De 10 a 50; 3 - De 50 a 250; 4 - Mais de 250

c. Poder explicativo da Inteligência Moral no Comprometimento Organizacional e nos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Atendendo à uniformidade e complementaridade de valores, entendeu-se assumir a liderança moral como um constructo nuclear e dispensar a utilização das quatro dimensões em separado, para maior facilidade de análise.

Posto isto, a Tabela 12 reproduz os resultados da regressão realizada para as três componentes do Comprometimento Organizacional, mais as cinco associadas aos Comportamentos de Cidadania Organizacional, na posição de variáveis dependentes, de modo a perceber como estas passam a ser explicadas pelo constructo da Inteligência Moral, assumindo esta o papel de variável independente. Esta regressão assume a forma de duas etapas. Numa primeira etapa são inseridas apenas as variáveis sociodemográficas, no desempenho de variáveis de controlo, como a idade, as habilitações literárias, a antiguidade e número de trabalhadores da empresa, tendo em conta serem, aparentemente, as variáveis de mais fácil perceção da sua mensurabilidade para o fim pretendido. Numa segunda etapa é acrescentada, às variáveis de controlo, a variável Inteligência Moral global, para que se possa interpretar a variância adicional por ela explicada.

Do resultado comparativo entre a segunda etapa e a primeira, é nítida uma variância adicional positiva encontrada em todas as componentes. Relativamente às componentes do CO, (a) verifica-se um acréscimo de 16% na componente Afetiva, com a perda de importância das componentes sociodemográficas da idade e número de trabalhadores, embora ainda com significância estatística. No entanto, o valor explicativo da estatística F da variável dependente aumentou significativamente de 8,99 para 17,76; (b) na componente Calculativa, este acréscimo foi de apenas 2%, mantendo a significância estatística da idade e da antiguidade, sem grande relevância no valor explicativo de “F”, embora ligeiramente melhorado; (c) por sua vez, na

componente Normativa, o acréscimo é o melhor. Apresenta-se um valor de 24,7%, passando a estatística “F” a responder por 18,58 contra o valor anterior de 4,70. Todas as variáveis de controlo continuam sem significância estatística, à exceção da variável correspondente ao número de trabalhadores, cuja significância estatística permanece válida, embora diminuída.

Nas componentes do CCO, o acréscimo na componente global é de 21,8%, sendo significativo o aumento do valor a explicar pela variável da IM indicado na estatística “F”, passando a 18,06 contra os 5,99 anteriores. A variável idade ganha significância estatística com correlação negativa, sendo importante a análise deste resultado, pois significa que o incremento da variável Inteligência Moral faz aumentar a correlação inversa da idade com os CCO.

Para o Altruísmo, o efeito observado é idêntico, uma vez que apresenta um ganho de 16,8%, passando a garantir significância estatística na sua correlação com a idade e também negativa, com um poder explicativo da estatística “F” também de excecional valor (14,46), face à condição anterior (6,04). Na subescala do Desportivismo, o ganho observado é menor (7,1%), mas igualmente interessante, com ganho de significância na correlação com a idade, embora negativa, tal como nas subescalas anteriores. A Cortesia obtém um ganho de 18%, com vantagem para a explicação da variável dependente e com a variável de controlo da antiguidade a deter significância estatística na avaliação positiva dos resultados. Também para a Conscienciosidade, o incremento de valorização é de 17,3%, com significativo aumento de poder explicativo da estatística “F” (1,46; 9,30), mas sem alterações de significância nas variáveis de controlo. Já para a Virtude Cívica, o aumento de valor é de 22%, com reforço da capacidade explicativa da variável dependente, de 4,81 para 16,76, e perda de significância na variável de controlo relativa ao número de trabalhadores.

Tabela 12 - Regressões hierárquicas: Teste ao modo como a Inteligência Moral prediz o CO e CCO

ETAPAS	CO Afetivo	CO Calculativo	CO Normativo	CCO	CCO Altruísmo	CCO Desportivismo	CCO Cortesia	CCO Conscienciosidade	CCO Virtude Cívica
1	Idade	0,33 ***	0,12	-0,08	-0,13	-0,13	-0,11	0,06	-0,26 *
	Habilitações literárias (a)	0,04	0,08	0,01	0,06	0,06	0,01	-0,04	0,03
	Antiguidade	0,05	0,27 **	0,04	0,14	0,11	0,16	0,08	0,25 *
	Nº de trabalhadores (b)	-0,27 ***	0,17 *	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,33 ***	-0,43 ***	-0,15	-0,25 ***
	F	8,99 ***	5,05 **	4,70 ***	5,99 ***	6,04 ***	10,57 ***	2,42 *	1,46
R² Ajustado	0,15	0,08	0,07	0,10	0,10	0,17	0,03	0,01	0,08
2	Idade	0,25 **	-0,37 ***	0,02	-0,22 *	-0,22 *	-0,16	-0,02	-0,35 ***
	Habilitações literárias (a)	0,02	0,00	0,05	-0,02	0,04	0,00	-0,06	0,00
	Antiguidade	0,08	0,25 *	0,08	0,19 *	0,15	0,19 *	0,11	0,29 **
	Nº de trabalhadores (b)	-0,14 *	0,12	-0,13 *	-0,19 **	-0,20 **	-0,34 **	-0,01	-0,09
	Inteligência Moral	0,43 ***	-0,17 *	0,52 ***	0,49 ***	0,43 ***	0,29 ***	0,44 ***	0,50 ***
F	17,76 ***	5,15 ***	18,58 ***	18,06 ***	14,46 ***	12,88 ***	10,67 ***	9,30 ***	16,76 ***
R² Ajustado	0,31	0,10	0,32	0,31	0,27	0,24	0,21	0,18	0,30
ΔR² Ajustado	0,16	0,02	0,25	0,22	0,17	0,07	0,18	0,17	0,22

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

(a) 1 - 1º Ciclo; 2 - 2º Ciclo; 3 - 3º Ciclo; 4 - Secundário; 5 - Licenciatura; 6 - Pós-graduação; 7 - Mestrado; 8 - Doutoramento

(b) 1 - Menos de 10; 2 - De 10 a 50; 3 - De 50 a 250; 4 - Mais de 250

d. Papel mediador do Comprometimento Organizacional na relação entre as percepções de Inteligência Moral e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Para entender de que modo a interferência do Comprometimento Organizacional pode acrescentar valor, como mediador, entre a Inteligência Moral e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, procedeu-se à elaboração de um teste com o objetivo de melhor explicar toda uma relação entre elas.

Recorreu-se, como técnica de análise, ao teste de Baron e Kenny (1986), os quais sugerem que sejam cumpridas as seguintes etapas: (1) a variável dependente (CCO) é regredida sobre a variável independente (IM); (2) a variável mediadora (CO) é regredida sobre a variável independente (IM) e (3) a variável dependente (CCO) é regredida, simultaneamente sobre a variável independente (IM) e sobre a variável mediadora (CO).

Assim sendo, para haver mediação será necessário que se verifiquem as seguintes condições: (1) a variável independente (IM) explique a variável dependente (CCO); (2) a variável independente (IM) explique a variável mediadora (CO); (3) a variável mediadora (CO) explique a variável dependente (CCO) e (4) quando introduzidas na regressão a variável independente e mediadora na predição da variável dependente, o poder preditivo da variável independente baixa (mediação parcial) ou reduz-se (mediação total). De acordo com os autores, uma variável funciona como mediadora quando esta altera a relação entre a variável independente e a variável dependente.

Deste modo, procedeu-se à realização das regressões hierárquicas anunciadas, com dois passos para a predição do CO e CCO e três passos para a predição dos CCO. Para o efeito voltou-se a recorrer às variáveis de controlo anteriormente utilizadas (idade, habilitações literárias, antiguidade e número de trabalhadores), pelos motivos

já evocados. Do mesmo modo, a Inteligência Moral foi considerada como constructo nuclear sendo, por isso, utilizada como variável global para facilidade de análise.

Os resultados observados na Tabela 13 sugerem que a inserção das componentes do CO entre as percepções de Inteligência Moral e os Comportamentos de Cidadania Organizacional promovem o poder preditivo dos CCO em todas as suas componentes. No entanto, apenas as componentes Afetiva e Normativa contribuem para esse efeito, uma vez que a componente Calculativa apresenta muito fraco poder preditivo ou quase sem significado. Por contrapartida, o poder preditivo da Inteligência Moral vê-se enfraquecido com todas as dimensões do CCO, exceto quando prediz a conscienciosidade, onde vê o seu valor aumentado mesmo que se verifique, em simultâneo, um aumento do poder explicativo da conscienciosidade com a inserção das variáveis do CO.

Em resposta ainda ao pressuposto inicialmente enunciado, do Comprometimento Organizacional poder mediar entre as percepções de Inteligência Moral e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, subentende-se, dos resultados obtidos, que tal mediação acontece. Trata-se de uma mediação parcial à escala global, registando-se apenas uma exceção. Relativamente à conscienciosidade, embora a inserção do CO veja aumentada a predição da variável dependente em questão em 11%, enquanto mediador não produz o enfraquecimento ou anulação do poder preditivo da variável independente (0,44; 0,52).

Tabela 13 - Regressões hierárquicas: Teste à mediação do CO na relação entre as percepções de Inteligência Moral e CCO

ETAPAS	CCO Global	CCO Altruísmo	CCO Desportivismo	CCO Cortesia	CCO Conscienciosidade	CCO Virtude Cívica
1	Idade	-0,13	-0,13	-0,11	0,06	-0,26 *
	Habilidades literárias (a)	0,01	0,06	0,01	-0,04	0,03
	Antiguidade	0,14	0,11	0,16	0,08	0,25 *
	Nº de trabalhadores (b)	-0,34 ***	-0,33 ***	-0,43 ***	-0,15	-0,25 ***
	F	5,99 ***	6,04 ***	10,57 ***	2,42 *	4,81 **
	R² Ajustado	0,10	0,17	0,03	0,01	0,08
2	Idade	-0,18 *	-0,22 *	-0,16	-0,02	-0,35 ***
	Habilidades literárias (a)	-0,02	0,04	0,00	-0,06	0,00
	Antiguidade	0,19 *	0,15	0,19 *	0,11	0,29 **
	Nº de trabalhadores (b)	-0,19 **	-0,20 **	-0,34 **	-0,01	-0,09
	Inteligência Moral	0,49 ***	0,43 ***	0,43 ***	0,44 ***	0,50 ***
F	18,06 ***	14,46 ***	12,88 ***	10,67 ***	9,30 ***	16,76 ***
	R² Ajustado	0,31	0,27	0,24	0,21	0,30
	ΔR² Ajustado: Etapa 2 - Etapa 1	0,22	0,17	0,07	0,18	0,22
3	Idade	-0,27 **	-0,35 ***	-0,35 ***	-0,23 *	-0,40 ***
	Habilidades literárias (a)	-0,01	0,04	0,04	-0,01	0,01
	Antiguidade	0,16 *	0,13	0,13	0,17	0,24 **
	Nº de trabalhadores (b)	-0,16 *	-0,15 *	-0,15 *	-0,31 ***	-0,08
	Inteligência Moral	0,44 ***	0,33 ***	0,33 ***	0,18 *	0,45 ***
	CO - Afetivo	0,45 ***	0,49 ***	0,49 ***	0,24 **	0,42 ***
	CO - Calculativo	0,04	-0,04 *	-0,04 *	-0,01	0,10
	CO - Normativo	-0,25 **	-0,22 **	-0,22 **	0,00	-0,21 **
	F	18,16 ***	15,35 ***	9,50 ***	10,65 ***	17,59 ***
	R² Ajustado	0,42	0,38	0,27	0,29	0,42
	ΔR² Ajustado: Etapa 3 - Etapa 2	0,11	0,03	0,09	0,11	0,12
	ΔR² Ajustado: Etapa 3 - Etapa 1	0,33	0,28	0,10	0,26	0,34

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

(a) 1 - 1º Ciclo; 2 - 2º Ciclo; 3 - 3º Ciclo; 4 - Secundário; 5 - Licenciatura; 6 - Pós-graduação; 7 - Mestrado; 8 - Doutoramento

(b) 1 - Menos de 10; 2 - De 10 a 50; 3 - De 50 a 250; 4 - Mais de 250

CAPÍTULO 6- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a observação dos resultados obtidos da amostra, analisam-se as respostas dadas às hipóteses de investigação enunciadas, comparando as confirmações obtidas com os estudos referenciados na literatura.

Em resposta à hipótese (**H1**), confirma-se que as variáveis sociocognitivas da Inteligência Moral e do Comprometimento Organizacional são mais fortes preditores dos Comportamentos de Cidadania Organizacional do que as variáveis sociodemográficas. De realçar o facto que este poder explicativo, relativamente ao Comprometimento Organizacional, advém, quase unicamente, da sua componente Afetiva. Das restantes componentes, apenas o Altruísmo é predito negativamente pelo Comprometimento Calculativo e a Conscienciosidade predita negativamente do Comprometimento Normativo.

A confirmação desta primeira hipótese reforça as seguintes ideias: a importância dos valores na liderança de uma organização; o apreço demonstrado pelos inquiridos relativamente ao conhecimento e à observância dos seus líderes pelos princípios organizacionais, como a Visão, Missão e Valores na condução dos seus desígnios. Mais do que isso, valorizam as relações inter e intrapessoais, que atentem nas necessidades da organização e das pessoas, pois só assim se pode esperar motivação, identificação e envolvimento, garante do comprometimento desejado (Vidal & Simonetti, 2010; Diniz, 2001)). O resultado do alinhamento de ambas as partes será certamente superior à soma das partes. A prova disso resulta de que a antiguidade na empresa, a idade ou mesmo nível sócio cultural dos inquiridos ou a dimensão da empresa, num determinado meio, não são razões suficientes para augurar o desenvolvimento de comportamentos de cidadania. O que o estudo nos demonstra é que as pessoas e as organizações exigem muito mais do que isso. Desejam conformidade de comportamentos com princípios e valores; desejam a verdade, a defesa do que está

certo, o cumprimento de promessas, a responsabilização por opções pessoais, a assunção de erros e fracassos, a preocupação ativa com os outros e a capacidade para esquecer os seus erros e os dos outros. Dos resultados colhidos, verifica-se que a simbiose destes dois fatores é contagiante e faz-nos acreditar que estamos perante elementos dispostos à participação e cooperação extra contrato. Como consequência, decorrem daqui vantagens imensuráveis para as empresas, para os indivíduos e para a organização, vista como um todo, dentro de um espírito gerador de uma cidadania responsável, íntegra e com sentido de compaixão e capacidade de perdoar.

Em resposta à hipótese (H2), confirma-se que a Inteligência Moral prediz positivamente o Comprometimento Afetivo, mas não se confirma a ausência de poder explicativo para o Comprometimento Calculativo e Normativo, conforme previsto. Efetivamente, a Inteligência Moral prediz positivamente o Comprometimento Normativo, com poder explicativo superior ao Afetivo, e prediz negativamente o Comprometimento Calculativo. Esta última constatação denuncia-nos ainda a perda de significância estatística da dimensão da empresa, representada pelo seu número de trabalhadores, derivado do poder explicativo assumido pela Inteligência Moral, enquanto preditor do Comprometimento Calculativo. Deste modo, verifica-se que a Inteligência Moral é um preditor de significado relevante para as três dimensões do Comprometimento Organizacional.

Depreende-se, da confirmação desta hipótese, não só a necessidade de perceber muito bem o modo de relacionamento de cada pessoa com a organização e vice-versa, mas também a demonstração da efetiva preocupação com as razões que motivam eventuais comportamentos desviantes dos reais interesses em questão. Os desajustamentos, no âmbito de um compromisso, identificam, geralmente, diferentes modos de relacionamento, podendo mostrar-se conflituosos ou indesejados, dependendo da natureza que lhes deu origem, tal como referido por Baía et al. (n.d.). Esta constatação é identificada pelo modo como os sujeitos inquiridos na amostra,

com características de Comprometimento Calculativo, aferem o desenvolvimento de atitudes morais dentro da organização.

É um facto que, na prática, ninguém se assume como não defensor da moralidade. Mas as evidências de imoralidade, no atual contexto organizacional, são uma realidade e denunciam, sistematicamente, a impunidade dos factos, tornando difícil fazer acreditar que esse não é, certamente, o verdadeiro caminho a percorrer. Por outro lado, a constante preocupação com a rentabilidade das empresas, numa perspetiva de curto prazo, sem evidência de qualquer sustentabilidade no futuro, desespera os investidores e promove a aceleração de decisões em torno da contenção de gastos, em substituição do desenvolvimento de estratégias; procura-se, a qualquer preço, proveitos, envoltos e atitudes emocionais, porventura desprotegidas dos vírus morais enunciados por Lennick e Kiel (2009), levando-nos a meditar, tal como referido por Meyer, Allen e Topolnytsky (citados em Moscon, 2012), no cabimento do presente discurso na atual conjuntura.

Apura-se a cada dia, nas manifestações de muitos empresários, a insinuação de que o mundo mudou e que a permanência num emprego para a vida já não se afigura uma realidade. Este tipo de constatação, para além de não abonar em nada a salvaguarda dos reais interesses das pessoas, parece pretender contrariar os princípios defendidos por Darwin e Piaget. Se, por um lado, esta atitude parece pretender conduzir-nos ao enfraquecimento do grupo em prol do “eu”, com atitudes de ambição desmedida e fora de tempo, além de fomentar o desvanecimento de princípios culturais organizacionais, por outro, advinha-se o resultado do não contributo de uma cultura organizacional na formação do “juízo moral” dos elementos que compõem a organização, a par do desenvolvimento de uma base de Comprometimento Calculativo, desprovida de identificação e envolvimento, que mais fomenta a aceleração do *turnover*, incapaz de salvaguardar alicerces fundamentais de qualquer empresa – os seus valores, os seus princípios e a sua cultura. Basicamente, promove o princípio do desempenho, apenas e só de acordo com o formalmente exigido.

Em resposta à hipótese (**H3**), confirma-se que o constructo da Inteligência Moral apresenta-se como um preditor de forte expressão para as distintas subclasses ou dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, bem como para a sua variável global.

Os resultados observados aparentam um excelente pronúncio do reconhecimento, por parte dos sujeitos aqui inquiridos, nos efeitos práticos da aplicação de princípios subjacentes ao conceito de Inteligência Moral, no âmbito dos CCO, nas organizações onde trabalham. Se é certo que a Inteligência Moral promove o desafio a novas conquistas (não a qualquer preço, mas no âmbito de princípios e valores concertados num alinhamento moral, procurando a participação e o envolvimento de todos nos desígnios das empresas, para que se sintam verdadeiramente identificados com elas, como se da sua própria família se tratasse, e fazendo seus os problemas da organização), também é certo que estes princípios colidem favoravelmente com os princípios defendidos pelos comportamentos de cidadania. Estes comportamentos incentivam as atividades inter e intra grupos, ambicionando a adesão dos melhores colaboradores e a possível adaptação da organização, no seu todo, às mudanças necessárias, tendo em vista uma maior eficácia e competitividade nos mercados atuais.

Tendo em conta o descrito na literatura, sem dúvida que esta colisão de princípios promove interesses pela organização, origina efeitos de integração, positividade e participação, que só podem resultar no uso eficiente dos recursos, no aumento de produtividade e na facilidade do alcance dos objetivos institucionais. Esta relação de troca económica e social entre hierarquias e subordinados, suportada num ambiente pensado e organizado, num contexto de organização e respeito pelos princípios, interesses organizacionais e dignidade individual de cada pessoa, faz com que cada um assuma, em consciência, a sua liberdade, os seus direitos e os seus deveres, com a perfeita certeza daquilo com que pode contar dos seus companheiros e da hierarquia, predizendo comportamentos de reciprocidade e boa cidadania.

Ainda neste contexto, como complemento ao já enunciado, será conveniente não esquecer que para além das características individuais reveladas nos CCO, as características atitudinais sugerem a satisfação e a justiça como variáveis dominantes. Se, de algum modo, a satisfação permite ponderar o desempenho ou não extra contrato, o sentido de justiça adere a um critério normativo ou ao que as pessoas percecionam como tal (Cunha et al., citados em Ribeiro 2009).

Em resposta à hipótese **(H4)**, confirma-se que os Comportamentos de Cidadania Organizacional são preditos pelo Comprometimento Afetivo, não preditos ou preditos negativamente (Altruísmo) pelo Comprometimento Calculativo; no entanto, não se confirma que os Comportamentos de Cidadania Organizacional sejam preditos de modo menos forte pelo Comprometimento Normativo que pelo Afetivo. Efetivamente os resultados observados deste estudo denunciam falta de significância estatística do Comprometimento Normativo com todas as dimensões dos CCO, à exceção da Conscienciosidade, cujo poder explicativo, embora fraco e negativo, revela significância estatística.

De algum modo, a discussão desta hipótese vai de encontro ao referido na literatura. É comprovado por diversos autores, identificados em Ribeiro (2009), que os CCO e o Comprometimento Afetivo revelam fortes correlações. Também é identificada a não correlação ou correlação negativa com o Comprometimento Calculativo, confirmado e reforçado por Allen e Meyer (Ribeiro, 2009) ao referirem que os CCO estão positivamente correlacionados com o Comprometimento Afetivo e negativamente com o Calculativo. A ligeira contrariedade encontrada neste estudo com o referido na literatura advém da relação encontrada dos CCO com o Comprometimento Normativo. Os dados revelados de outros estudos apontam para um menor poder explicativo, mas não revelam a ausência (salvo exceção enunciada) de significância estatística para o poder explicativo desta dimensão do CO. Admite-se, aqui, a eventual relação com as constatações de Meyer, Becker e Vandenberghe (citados em Ribeiro, 2009) de que o

desfasamento encontrado possa estar relacionado com a recente percepção de alguns autores, quanto ao facto dos CCO começarem a ser considerados como comportamentos do contrato, colocando em causa a sua discricionariedade.

CAPÍTULO 7- CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Concluída a análise do estudo e verificados os resultados às hipóteses de investigação inicialmente colocadas, constata-se que o objetivo inicial do estudo chega a bom termo, com as expectativas animadas por um resultado global muito favorável. Estamos conscientes de que não foi em vão todo o interesse despertado pela obra de Lennick e Kiel (2009), muito menos despropositado, tendo em conta os princípios aqui subjacentes e o reconhecimento demonstrado pelos intervenientes na amostra, traduzido na grandiosidade do seu interesse no contexto organizacional e, mais concretamente, nas empresas e no mundo do trabalho. Os autores alertam para a possibilidade de algo que eles próprios tomaram consciência: A ansiedade dos empresários em trazer “às luzes da ribalta” uma preocupação que passasse para além da simples discussão da ética e da obediência cega.

Atendendo a estes factos e às limitações de tempo, seria oportuno, em futuras investigações, uma vez que o tema e os resultados apurados prometem, agarrar de novo o presente objetivo e procurar ir um pouco mais longe, tanto na dimensão da amostra, como na especificidade do estudo.

Seria desejável conseguir que este tipo de informação passasse da simples constatação da importância de princípios morais, no âmbito da gestão empresarial e organizacional, enquanto fatores potenciadores de compromisso e de comportamentos de cidadania, para a confrontação com índices de performance das empresas e mesmo dos indivíduos associados a essas mesmas empresas. Pese embora a importância já refletida pelos indicadores de Comprometimento e de Comportamentos de Cidadania na tradução de eficácia e eficiência, sinónimo do incremento de maior produtividade e competitividade, a confrontação com resultados das empresas e das pessoas denuncia um maior apego à realidade. Estão em causa resultados representativos da efetividade do tema, tornando o conceito mais credível. Temos consciência, no entanto, da dificuldade na adesão das empresas a este tipo de

concessão de informação, mesmo que assumida a imprescindível garantia de anonimato e confidencialidade na abordagem e tratamento dos dados.

Por outro lado, seria também desejável conseguir chamar à discussão outra questão que parece não menos importante, evidenciada também nos resultados do estudo e relacionada com os indivíduos que assumem uma base de Comprometimento Calculativo. Atendendo à relação aqui evidenciada com a Inteligência Moral, seria oportuno perceber as causas que os fazem não acreditar na entrega, no envolvimento e na identificação (com o todo organizacional); perceber, de modo mais claro e específico, as razões que assistem a não quererem apostar na lealdade e na cooperação, mesmo estando em causa valores morais tão significativos na relação humana. Parece-nos haver aqui espaço para a possibilidade de ganhos extraordinários se, efetivamente, forem identificadas as causas concretas de tal estado, de modo a permitir a inversão de comportamentos, mais na base da inter-relação do que na assunção de estratégias diferentes no modo de atitude para com os comportamentos, associados a esta base de comprometimento.

A exigência da gestão empresarial sobe de patamar, o que obriga a que o seu ativo principal – as pessoas – a possa acompanhar. Torna-se necessário a sua “chamada a palco” e o convite à participação, através do envolvimento de todos na vida da empresa. Assim, os problemas da empresa são os problemas de todos, assumidos coletivamente, e os membros da organização, em si e na sua totalidade, reveem nela a imagem de uma família, com a qual se identificam e, na qual, se consideram integrados e respeitados.

Ao longo das 187 respostas, das pessoas que aceitaram contribuir para o nosso desafio, ainda é significativo o número de respostas que denunciam alguma falta de observância ou valorização destes valores no âmbito do trabalho. A denúncia disso mesmo chega dos resultados apurados através do questionário de Inteligência Moral (Média: 3,49; Mín:1,15; Máx:4,85; DP: 0,83). Face à importância denunciada neste contexto, são resultados que demonstram o longo caminho que há ainda para

percorrer. Por tudo o que a literatura refere, das vantagens e desvantagens da prática destes princípios e valores, não podemos dizer que se verifica a falta do seu reconhecimento. Será mais fácil admitir estes como prova da observância ou constatação de uma realidade, de algum modo ainda um pouco reprimida e aconchegada num princípio muito conhecido de liderança – “dividir para reinar”.

Ressalta daqui a atenção necessária a dedicar ao tema, porque a observação das pessoas é permanente e a necessidade de nos dedicarmos mais para as conhecermos melhor é um dos exemplos que deve vir de cima (das estruturas de topo). A reciprocidade é o resultado da cooperação. Daí que o acesso ao vínculo das pessoas só acontece se nos for permitido. E para que essa permissão aconteça, é necessário demonstrar confiança e preocupação para com os problemas, anseios e objetivos individuais de cada colaborador. Só assim é possível o acordo ao “contrato psicológico” defendido por Pilati (citado em Vidal & Simonetti, 2010), que garante e define o comprometimento efetivo e o alinhamento necessário com as estratégias e objetivos traçados pela organização.

A luminosidade da emoção, enquanto base estruturante da adaptação dos princípios humanos universais aos valores, objetivos e ações pessoais, carece de alguma parametrização na concessão de direitos ou liberdades, para que esses mesmos valores, objetivos e ações sejam conduzidos adequadamente no sentido do bem e do certo. Para que um líder tenha os seus colaboradores consigo é necessário, primeiro, que ele aposte num posicionamento correto, de pessoa íntegra, responsável, capaz de respeitar a dignidade dos outros e os observar como pessoas, preocupado com o bem-estar dos que com ele colaboram e capaz de demonstrar, a todo o momento e a todo o custo, ser alguém em quem se pode confiar.

Em prefácio de Lennick e Kiel (2009), Boyatzis refere que não compreende como é que no atual contexto, em que as pessoas estão cada vez mais expostas a testes de moralidade e humanidade, a Integridade permanece ausente, enquanto valor distintivo, na avaliação das características que diferenciam os líderes. Realmente, se

atendermos às notícias que diariamente enchem as páginas dos jornais, diríamos até que não será um reparo de todo descabido e talvez, porque não, o motivo pelo qual somos surpreendidos todos os dias com problemas relacionados com a falta dela. Em defesa desta constatação, bastará observar os resultados do estudo. O relevante poder explicativo, com significância estatística, denunciado por esta componente, a par das restantes componentes do constructo da Inteligência Moral, permite consolidar a força preditiva deste constructo no âmbito da sua inferência com Comportamentos de Cidadania Organizacional

Constata-se, também, deste estudo, a importância de variáveis sociodemográficas na correlação com as diversas componentes do Comprometimento Organizacional e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Contrariamente ao esperado, percebe-se a falta de significado estatístico que o nível sociocultural representa para a explicação das bases do Comprometimento e dos Comportamentos de Cidadania. Apenas a idade dos inquiridos reflete poder explicativo em algumas situações (positivamente ao nível de Comprometimento Afetivo e negativamente ao nível do Comprometimento Calculativo e Virtude Cívica). Já a antiguidade apresenta poder explicativo apenas para o Comprometimento Calculativo e Virtude Cívica, não apresentando qualquer significância estatística com as restantes componentes. A contrariedade desta situação verifica-se com o número de elementos da organização. Deste modo é denunciada a dimensão da organização como uma componente importante a ter em conta.

A introdução de princípios orientadores, baseados em valores, manifesta, de imediato, alterações significativas ao nível de todas as componentes, como reconhecimento do seu poder explicativo válido e credível, ao ponto de se fazer refletir na expressão resultante da idade dos participantes, bem como da antiguidade destes na organização. Esta abrangência é notória, porque consegue responder, de modo transversal, a todas as bases dos constructos e, simultaneamente, garantir uma

sustentabilidade reforçada por intermédio de uma das componentes base mais estruturante – o Comprometimento Afetivo –, enquanto mediador.

No entanto, isto não significa que possamos encarar todo este processo como um "estado de saúde" perfeito. O desenvolvimento moral não acontece como um dado adquirido, mas resultado de um processo de trabalho lento, sistemático e persistente. As pessoas não são iguais. Como diria Rego et al. (2007), somos seres complexos, compostos de razão, emoção e espírito. Por sua vez, os diferentes modos de comprometimento assumido conduzem a diferentes comportamentos merecedores de estratégias alternativas, de acordo com o desejado para os resultados da organização. Sendo assim, se percebermos a grandeza dos valores morais e o modo condicionado da sua formação, para além de os considerarmos como fundamentais na conduta sustentada das pessoas e das organizações, parece pertinente mostrar que está mais do que na hora de passar à ação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvim, M. (2006). A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: Uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia. *Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro* (2), 122-130.

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Barreto, L., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L., & Medeiros, C. (2013). Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? *Revista de Administração*, 48 (1), 34-52.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.

Bolino, M. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, pp. 82-98.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Eliser Editora.

Confúcio. (2010). *Os Analectos*. (S. Leys, Trad.) Cotovia.

Costa, V., & Battistella, L. (2009). Comparando os Vínculos Afetivo e Instrumental Entre Trabalhador e a Organização: Distinção Entre os Construtos. *XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo: EnANPAD.

Crato, N. (17 de maio de 2009). *Expresso Digital*. Obtido de Passeio Aleatório - O Blogue da Divulgação Científica: <http://expresso.sapo.pt/duas-culturas=f514724>

Cunha, M., & Rego, A. (2003). *A essência da Liderança*. Editora RH.

- Diniz, R. (2001). Comprometimento Organizacional Afetivo: Um estudo na Câmara dos Deputados. *Monografia de Especialização em Desenvolvimento de Gestão - Universidade de Brasília*. Brasília: Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados.
- Drucker, P. (2009). *O essencial de Drucker - uma seleção das melhores teorias do pai da Gestão* (2ª ed.). (C. Espadinha, Trad.) Lisboa: Actual Editora.
- Ferreira, M. (2011). Empregabilidade e Side-Bets: Uma realidade dos estudantes universitários do Mestrado. *Dissertação de Mestrado em Psicologia*. Faculdade de Psicologia, Lisboa: Universidade Lusófona.
- Fontaine, J. L. (s.d.). *Citador*. Obtido em 12 de jun de 2014, de <http://www.citador.pt/frases/citacoes/t/confianca>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 693-727.
- Furtado, A. (2009). Troca Social e Comportamentos de Cidadania Organizacional - Que relação? *Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia*. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Hallak, B., & Rodriguez, M. (2010). O alinhamento de valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso. *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Niterói, RJ.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24 (1), 1-16.
- Henriques, A. (2003). Comportamentos de Cidadania Organizacional: O papel da confiança na chefia. *Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Hessen, J. (29 de 01 de 2009). *Páginas de filosofia*. Obtido de Os valores: <http://paginasdefilosofia.blogspot.pt/2009/01/os-valores.html>

Jormsri, P., Kunaviktikul, W., Ketefian, S., & Chaowalit, A. (2005). Moral Competence in Nursing Practice. *Nursing Ethics* , 12 (6), pp. 583-594.

Kalman, F. (2011). *Why moral intelligence must be part of leadership development*. Obtido de Chief Learning Officer: <http://www.clomedia.com/articles/why-moral-intelligence-must-be-part-of-leadership-development>

Kripalani, M. (27 de jun de 2004). The Digital Village. *Businessweek Magazine* .

Lennick, D., & Kiel, F. (2009). *Inteligência Moral* (1ª ed.). (D. Coutinho, Trad.) Lisboa: Editorial Presença.

Mahoney, J., & McGahan, A. (2007). The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. *Sage Publications* , 5 (1), 79-99.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed.). Pero Pinheiro: Report Number.

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia - ISPA* , 41 (1), pp. 65-90.

Marodim, R. (2003). Resumo do Livro: Teoria do Conhecimento - Hessen, Johannes. *Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento* . Universidade Federal de Santa Catarina.

Martin, D., & Austin, B. (2010). Validation of the moral competency inventory measurement instrument - Content, construct, convergent and discriminant approaches. *Emerald Group Publishing Limited* , 33 (5), 437-451.

Moscon, D., Bastos, A., & Souza, J. (2012). É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. *Organizações & Sociedade* , 19 (61), pp. 357-373.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* , 14 (2), 224-247.

- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), pp. 115-133.
- Neves, P. C., & Cerdeira, J. P. (2013). Competências de Liderança e Comportamentos de Cidadania Organizacional em Escolas. *EXEDRA - Revista Científica ESEC* (7), 162-166.
- Pereira, J. (2012). Teoria X e Teoria Y. In A. Neves, & R. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (1ª ed., pp. 655-660).
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10 (2), pp. 133-151.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (1), pp. 50-63.
- Rego, A. (2000). Comportamentos de cidadania organizacional: Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências. *Tese de Doutoramento*. Lisboa: ISCTE.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43 (4), pp. 25-35.
- Rego, A. (2002b). Justiça e cidadania nas organizações - o papel moderador das preferências éticas. *Revista de Administração*, 37 (2), pp. 83-101.
- Ribeiro, N. (2009). Virtuosiidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional. *Tese de Doutoramento em Gestão Industrial*. Universidade de Aveiro.
- Rocheffoucauld, F. L. (s.d.). *Citador*. Obtido em 12 de jun de 2014, de <http://www.citador.pt/frases/citacoes/t/confianca>
- Schaefer, A. (2000). *Meditations for Living In Balance: Daily Solutions for People Who Do Too Much*. Harper Collins Us.

Sponholz, L. (2009). O que é mesmo um fato? Conceitos e suas consequências para o jornalismo. *Revista Galáxia* (18), 56-69.

Taille, Y. d. (1992). Desenvolvimento do Juízo Moral e Afetividade na Teoria de Jean Piaget. In Y. d. Taille, M. K. Oliveira, & H. Dantas, *Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão* (pp. 47-74). Summus Editorial.

Taylor, C. (1991). *The Ethics of Authenticity*. Harvard University Press.

Vidal, M., & Simonetti, V. (2010). COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE GOVERNANÇA HOTELEIRA. *Revista Hospitalidade*, 7 (2), 111-137.

Vizeu, F. (jan/fev de 2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, pp. 53-81.

Yan, V. (2008). Projeto de investigação sobre a relação dos comportamentos de cidadania organizacional com a avaliação de desempenho, a intenção de turnover e o turnover voluntário. *Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia*. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionários - CO e CCO

Questionário de CO - Comprometimento Organizacional

Fonte: Nascimento, José. Lopes, Albino. Salgueiro, M. Fátima. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. Comportamento Organizacional e Gestão, 14 (1), 115-133.

(i) itens invertidos

Os valores entre negrito representam os Alfas de Cronbach,

CO - Afetivo (0,85)	1 Não me sinto emocionalmente ligado(a) a esta empresa. (i)
	2 Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
	3 Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa. (i)
	4 Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
	5 Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
	6 Não me sinto como fazendo parte desta empresa. (i)
CO - Calculativo (0,79)	7 Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.
	8 Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.
	9 Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
	10 Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
	11 Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
	12 Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.
CO - Normativo (0,73)	13 Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
	14 Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. (i)
	15 Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.
	16 Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.

Questionário de CCO - Comprometimento de Cidadania Organizacional

Fonte: Virtuosidade Organizacional, Empenho e Comportamentos de Cidadania Organizacional - Tabela 4.5 - Tese de Doutorado - Neuza Ribeiro (2009) - Univ. Aveiro (adaptado)

(i) itens invertidos

Os valores entre negrito representam os Alfas de Cronbach,

Altruísmo (0,82)	1 Na minha organização, as pessoas ajudam os outros a tornarem-se mais produtivos.
	2 Na minha organização, as pessoas ajudam os colegas quando eles estão sobrecarregados de trabalho. (i)
	3 Na minha organização, as pessoas ajudam os que estiveram ausentes.
	4 Na minha organização, as pessoas partilham o seu trabalho com os outros de forma a tentar ajudá-los.
Desportivismo (0,79)	5 Na minha organização, as pessoas estão sempre a queixar-se de assuntos triviais, isto é, de pouca importância.
	6 Na minha organização, as pessoas mostram má vontade perante qualquer mudança introduzida pela Gestão da organização.
	7 Na minha organização, as pessoas estão sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz.
	8 Na minha organização, as pessoas só pensam nos seus próprios problemas de trabalho, não nos dos outros. (i)
Cortesia (0,73)	9 Na minha organização, as pessoas respeitam os direitos e regalias das outras pessoas.
	10 Na minha organização, as pessoas evitam criar problemas aos outros.
	11 Na minha organização, as pessoas não abusam dos seus direitos e regalias.
Conscienciosidade (0,86)	12 Na minha organização, as pessoas são pontuais. (i)
	13 Na minha organização, a assiduidade das pessoas está acima da média; raramente faltam ao trabalho. (i)
	14 Na minha organização, as pessoas avisam com antecedência quando não podem comparecer ao trabalho.
Virtude Cívica (0,71)	15 Na minha organização, as pessoas mantêm-se informadas acerca do que vai acontecendo.
	16 Na minha organização, as pessoas fazem sugestões para melhorar o funcionamento.
	17 Na minha organização, as pessoas preocupam-se em preservar a imagem da empresa.

Anexo 2 – Questionário - Inteligência Moral

Questionário IM - Inteligência Moral

Fonte: Inteligência Moral, Doug Lennick e Fred Kiel (2009) (adaptado)

Integridade	A	Atuação em conformidade com princípios, valores e convicções	1	A liderança da minha organização consegue enunciar claramente os princípios, valores e convicções que guiam as suas ações.
			2	A liderança, quando confrontado com a necessidade de tomar decisões importantes, avalia conscientemente se as mesmas estão alinhadas com os seus princípios e valores mais profundos.
			3	A liderança da minha organização tem comportamento congruente com as convicções e valores manifestados.
			4	A liderança da minha organização tem um comportamento congruente com as suas convicções e valores.
	B	Afirmção da verdade	5	A liderança da minha organização diz a verdade, a menos que haja uma razão moral primordial que o obrigue a escondê-la.
			6	A liderança da minha organização inspira confiança e honestidade.
			7	Os líderes da minha organização são pessoas honestas.
			8	A liderança da minha organização é capaz de dar feedback negativo de uma forma respeitosa.
	C	Defesa do que é correto	9	A liderança da minha organização confronta as pessoas se as vir fazer algo que não é correto.
			10	A liderança da minha organização está disponível para ouvir as chamadas de atenção dos seus colaboradores para algo que não está correto.
			11	Os líderes da minha organização, se soubessem que a empresa estava a assumir uma conduta pouco ética ou ilegal, comunicá-los-iam, mesmo que isso pudesse ter um efeito adverso nas suas carreiras.
			12	A liderança da minha organização defende de forma adequada as suas próprias convicções.
	D	Cumprimento de promessas	13	A liderança da minha organização, quando aceita fazer algo, fá-lo sempre até ao fim, isto é, não desiste.
			14	A liderança da minha organização tem uma palavra com a qual se pode contar.
			15	A liderança da minha organização, quando uma determinada situação a impede de cumprir uma promessa, consulta as pessoas envolvidas para renegociar o combinado.
			16	A liderança da minha organização é capaz de guardar segredo sobre confidências reveladas por um colaborador.
Responsabilidade	E	Autorresponsabilização pelas opções pessoais	17	A liderança da minha organização, quando toma uma decisão que se revela um erro, admite-o.
			18	A liderança da minha organização, quando comete um erro, assume a responsabilidade de corrigir a situação.
			19	A liderança da minha organização, assume as suas decisões.
			20	Quando as coisas correm mal, a liderança da minha organização não culpabiliza terceiros nem as circunstâncias.
	F	Admissão/assunção de erros e fracassos	21	A liderança da minha organização assume os seus próprios erros e fracassos.
			22	A liderança da minha organização está disposta a aceitar as consequências dos seus erros.
			23	A liderança da minha organização vê os seus erros como oportunidades para melhorar o seu desempenho.
			24	A liderança da minha organização discute os seus erros com os colaboradores como forma de encorajar a tolerância ao risco.
G	Assunção da responsabilidade de servir os outros	25	A liderança da minha organização faz tudo para ajudar os colaboradores.	
		26	A abordagem de liderança da minha organização é liderar servindo os outros.	
		27	A liderança da minha organização presta atenção às necessidades de desenvolvimento dos seus colaboradores.	
		28	A liderança da minha organização passa uma parte significativa do seu tempo a fornecer recursos e/ou a remover obstáculos aos seus colaboradores.	
Compaixão	H	Preocupação ativa/compassiva	29	A liderança da minha organização, quando conhece novas pessoas, demonstra de imediato um interesse genuíno por elas.
			30	A liderança da minha organização interessa-se verdadeiramente pelas pessoas com quem trabalha, como pessoas - não apenas como capital humano, necessário para produzir resultados.
			31	A liderança da minha organização é compassiva, atuando com compaixão com os seus colaboradores.
Perdão	I	Atitude perante os próprios erros	32	A liderança da minha organização, porque se preocupa com os seus colaboradores, apoia ativamente os seus esforços para alcançarem objetivos pessoais importantes.
			33	A liderança da minha organização valoriza os aspetos positivos dos erros cometidos no passado, reconhecendo que foram lições importantes no seu caminho para o sucesso.
			34	A liderança da minha organização resiste ao impulso de se lamentar pelos seus erros.
	J	Atitude perante os erros dos outros	35	A liderança da minha organização tem uma atitude realista face aos seus erros e falhas.
			36	A liderança da minha organização é capaz de continuar a confiar nas pessoas mesmo quando as pessoas cometem erros.
			37	A liderança da minha organização é capaz de "perdoar e esquecer", mesmo quando alguém comete um erro grave.
			38	A liderança da minha organização, quando perdoo alguém, considera que isso beneficia tanto a ela, quanto esse alguém, quanto a organização.
			39	A liderança da minha organização aceita que as outras pessoas possam cometer erros.

Anexo 3 – Escalas de Likert utilizadas nos itens de diferentes constructos

Escala de Likert do questionário de “Comprometimento Organizacional”

Discordo totalmente	1
Discordo em grande parte	2
Discordo em parte	3
Indiferente	4
Concordo em parte	5
Concordo em grande parte	6
Concordo totalmente	7

Escala de Likert do questionário “Comportamento de Cidadania Organizacional”

A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha organização	1
Não se aplica	2
Aplica-se muito pouco	3
Aplica-se alguma coisa	4
Aplica-se bastante	5
Aplica-se muito	6
A afirmação aplica-se completamente à minha organização	7

Escala de Likert do questionário “Inteligência Moral”

Nunca	1
Raramente	2
Em algumas situações	3
Na maioria das situações	4
Em todas as situações	5

Anexo 4 - Escalas utilizadas nas questões Sociodemográficas

1 Qual o seu sexo?	Masculino	1
	Feminino	2
2 Qual sua idade?	Escolha numa escala entre 18 a 65 anos de idade	
3 Quais as suas habilitações literárias?	1º Ciclo	1
	2º Ciclo	2
	3º Ciclo	3
	Secundário	4
	Licenciatura	5
	Pós-graduação	6
	Mestrado	7
	Doutoramento	8
4 Há quantos anos se encontra ao serviço dessa organização?	Escolha numa escala entre 1 e 45 anos de tempo de serviço	
5 Qual o tipo de organização onde trabalha?	Pública	1
	Privada	2
6 Qual o número de trabalhadores da empresa onde trabalha?	Menos de 10	1
	De 10 a 50	2
	De 50 a 250	3
	Mais de 250	4
7 Exerce funções de Liderança?	Sim	1
	Não	2
8 Qual o setor de atividade em que se enquadra a empresa onde trabalha?	Agricultura, Silvicultura, Pesca, Pecuária, Caça e Indústrias Extrativas	1
	Indústria Transformadora, Construção e Produção de Energia	2
	Prestação de Serviços, Comércio, Turismo, Transportes e Atividades Financeiras	3
	Ensino, Saúde e Investigação	4

