

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**A INFLUÊNCIA DO CAPITAL SOCIAL E DO
COMPORTAMENTO DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DE VIDA E
DESEMPENHO NO TRABALHO: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE CONTEXTO
EMPRESARIAL BRASILEIRO E PORTUGUÊS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

JOANA ISABEL DIOGO PRISTA PATRICIO

Rio de Janeiro - 2011

JOANA ISABEL DIOGO PRISTA PATRICIO

**A INFLUÊNCIA DO CAPITAL SOCIAL E DO COMPORTAMENTO DE
CIDADANIA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DE VIDA E DESEMPENHO
NO TRABALHO**

UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E PORTUGAL

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de
Mestre em Gestão Empresarial

Orientador: Professora Dr. Filipe João Bera de Azevedo Sobral

Rio de Janeiro
2010

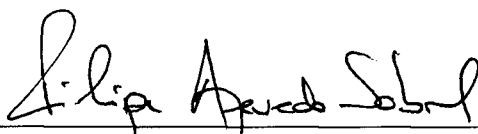
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A INFLUÊNCIA DO CAPITAL SOCIAL E DO COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DE VIDA E DESEMPENHO NO TRABALHO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE O CONTEXTO EMPRESARIAL BRASILEIRO E O PORTUGUÊS.

APRESENTADA POR: JOANA ISABEL DIOGO PRISTA PATRICIO

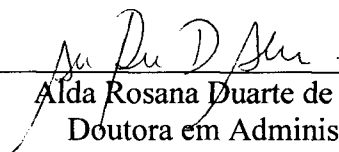
E
APROVADA EM:
PELA BANCA EXAMINADORA



Filipe João Bera de Azevedo Sobral
Doutor em Administração



Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt
Doutor em Administração de Empresas



Aída Rosana Duarte de Almeida
Doutora em Administração

Este trabalho é dedicado aos meus pais e avós, por serem o melhor exemplo que tenho na vida, por me ensinarem que as coisas que realmente valem a pena são sempre difíceis, mas que a não desistência e determinação leva a uma vitória mais plena.

À minha irmã pela força que sempre me deu nos momentos mais difíceis .

Aos meus primos Paulo e Márcia, ao amigo Pedro pelo acolhimento nas horas mais complicadas.

À Carina, Sergio, Cristina e Sula pelo companheirismo em diversos momentos desta etapa e pelo amor que sempre demonstraram.

RESUMO

Desde à muito, os temas, capital social e comportamento de cidadania organizacional (CCO) têm sido extensivamente pesquisado e estudados nos EUA, no entanto estes têm recebido pouca relevância a nível de outros contextos internacionais. Se por um lado, a sua importância e inferência na *performance* dentro do contexto empresarial têm sido crescente, caracterizando a necessidade de um entendimento cada vez maior por parte das empresas, por outro, o investimento das corporações de grande porte, caminham cada vez mais em direção dos países com crescimento exponencial sustentado, como são o BRIC, o que cria uma necessidade fomentada de pesquisa nesta área de pesquisa para estas regiões.

Este estudo pretendeu investigar, avaliar e mapear a influência do capital e do CCO na satisfação de vida e desempenho no trabalho do funcionário de nível superior, no contexto empresarial brasileiro e português, com o objetivo de identificar quais as diferenças existentes nestes duas realidade, devido ao investimento crescente do segundo para com o primeiro.

Genericamente, encontramos clara influência das dimensões do CCO tanto para o desempenho no trabalho como para a satisfação de vida do trabalhador, assim como presença também marcada das duas dimensões do capital Social.

Mais especificamente, foi entendido pelo nosso estudo que a realidade empresarial brasileira necessita que as empresas criem mecanismos que fomentem os laços entre colegas, a conscienciosidade, altruísmo e virtude cívica dos seus funcionários, pois assim aumentará o desempenho. Já para o contexto português, apenas a conscienciosidade e a virtude apresentaram significativa relação. Desta forma, conclui-se que para o investimento das empresas português no Brasil, estas precisam ter atenção à dimensão estrutural – relação com colegas – promovendo-a e à necessidade patente que os brasileiros têm de ajudar os seus colegas – comportamento altruísta – para aumentar o desempenho no trabalho.

No que se refere a satisfação de vida, que se mostrou estreitamente relacionada com o desempenho, o brasileiro apenas precisa notar confiança nos colegas, senti-se altruísta e consciencioso, ao passo que o português necessita criar fortes laços com os colegas, mas não fomentar o comportamento altruístico. Desta forma as empresas investidoras apenas precisam ter atenção mais uma vez a necessidade de prestar ajuda específica que o brasileiro sente, promovendo workshops com os próprios funcionários, por forma a estes passarem o seu conhecimento, monitorias, estágios, entre outros.

Estes resultados demonstraram que cada continente, país (possuidor ou não da mesma língua) e/ou cultura comporta diferenças significativas no contexto empresarial, assim torna-se difícil implementar técnicas e comportamentos internacionais e esperar que os resultados sejam exatamente iguais. Este estudo espera dar alguns instrumentos de comparação para que as empresas portuguesas entendam, a este nível, a realidade brasileira.

Palavras-chave: Desempenho, satisfação de vida, capital social, comportamento de cidadania organizacional, confiança, altruísmo, virtude cívica e conscienciosidade.

ABSTRAT

Since long ago, the themes of social capital and organizational citizenship behavior (OCB) have been extensively researched and studied in the U.S., though these have received little attention in terms of other international contexts. On the one hand, its importance and inference performance within the business environment have been increasing, characterizing the need for an increased understanding by firms, on the other hand, investment by large corporations, walk increasingly direction of countries with sustained exponential growth, as BRIC countries, which creates a need for research in this area encouraged the search for these regions.

This study intended to investigate, assess and map the influence of capital and of the CCO in life satisfaction and job performance of top-level employee in Brazilian and Portuguese business environment, in order to identify differences between those two realities, because increasing investment from the second to the first.

Generally, we find clear influence of both dimensions of the CCO to perform at work and for the life satisfaction of workers, and also marked presence of the two dimensions of social capital.

More specifically, it was understood by our study that the Brazilian business reality requires companies to create mechanisms that foster ties between colleagues, conscientiousness, altruism and civic virtue of its officials, as well as increase performance. As for the Portuguese context, the only virtue and conscientiousness showed a significant relationship. Thus, we conclude that for investment firms Portuguese in Brazil, they need to pay attention to the structural dimension - relationship with colleagues - promoting it and need to clear the Brazilians have to help their colleagues - altruistic behavior - to increase job performance.

Regarding life satisfaction, which was closely related to performance, Brazilians need only belive in colleagues trust, I was unselfish and conscientious, whereas the Portuguese need to create strong bonds with colleagues, but not to encourage altruistic behavior. Thus investment firms only need to pay attention once again the need to assist states that the Brazilian feel, providing workshops with the employees themselves, so they pass their knowledge, tutoring, internships, among others.

These results demonstrated that each continent, country (with or not possessing the same language) and / or culture involves differences in a business context, so it is difficult to

implement technical and international behavior and expect that the results are exactly alike. This study hopes to give some means of comparison to understand that Portuguese firms at this level, the Brazilian reality.

Keywords: performance, life satisfaction, social capital, organizational citizenship behavior, trust, civic virtue, altruism, conscientiousness.

AGRADECIMENTOS

À Fundação Getulio Vargas (EBAPE/FGV) e todos os seus professores, docentes de mestrado, pela disponibilidade e dedicação sempre demonstradas

Ao professor Dr. Filipe João Bera de Azevedo Sobral, pelo apóio e orientação no descobrimento e desenvolvimento deste estudo. Obrigada pela paciência, persistência e dedicação!

Ao professor Dr. Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt pelo apóio e contribuições estatísticas na construção desta dissertação.

Aos funcionários da FGV, especialmente ao Jerson e ao Ronan no CFAP, a Lígia e Sandro na biblioteca e ao Diego assistente de estatística. Obrigada pela ajuda e atenções com que me orientaram para resolver as minhas dúvidas.

À minha família, porque apesar da distância sempre tive todo o apoio nos bons e maus momentos, compreensão e amor. Foram a minha força.

Aos Paulo, Márcia e Ju pelo acolhimento.

Ao Sergio, Carina, Pedro, Rita, Claudia, Cristina e Sula pelo apoio a todos os níveis, pelas horas despendidas e pelo companheirismo.

Aos colegas e amigos que fiz durante este período de mestrado. Obrigada pela amizade, jantaradas, alegrias e felicidade que me proporcionaram ao longo destes dois anos.

A todos os participantes na pesquisa tanto Brasil quanto em Portugal, e em especial aqueles que repassaram a pesquisa para que o objetivo fosse alcançado, um muito obrigada.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1 – GRÁFICOS RESUMO DO PERFIL DO INQUIRIDO _____ 35

QUADRO 1- QUADRO CONCEPTUAL _____ 36

QUADRO 2 – QUADRO RESUMO DOS AUTORES UTILIZADOS PARA A MEDIÇÃO DAS DIMENSÕES.
ALFAS OBTIDOS. _____ 41

QUADRO 3 – QUADRO RESUMO DA ACEITAÇÃO/REJEIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS PARA AS
HIPÓTESES _____ 55

QUADRO 4 - RESUMO DOS IMPACTOS VERIFICADOS DO CCO NA SATISFAÇÃO DE VIDA E NO
DESEMPENHO NO TRABALHO _____ 59

QUADRO 5 - SÍNTESE DOS IMPACTOS ENCONTRADOS NOS MODELOS PRA A SATISFAÇÃO DE VIDA62

QUADRO 6 – SÍNTESE DOS IMPACTOS ENCONTRADOS NOS MODELOS PARA O DESEMPENHO. ____ 62

LISTA DAS TABELAS

TABELA 1 – CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS EM PORTUGAL	42
TABELA 2 - CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS NO BRASIL	42
TABELA 5 - REGRESSÃO HIERÁRQUICA NA SATISFAÇÃO DE VIDA NO BRASIL	46
TABELA 3 - REGRESSÃO HIERÁRQUICA NA SATISFAÇÃO DE VIDA EM PORTUGAL	46
TABELA 6 - REGRESSÃO HIERÁRQUICA NO DESEMPENHO NO BRASIL	50
TABELA 4 - REGRESSÃO HIERÁRQUICA DO DESEMPENHO EM PORTUGAL	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1	Capital Social	19
2.1.1	Capital Social – Dimensão Estrutural	20
2.1.1.1	Relação com os colegas de trabalho	21
2.1.1.2	Relação com os familiares	24
2.1.2	Capital Social – Dimensão Relacional: Confiança	26
2.2	Comportamento de Cidadania Organizacional	30
2.2.1	Altruísmo	33
2.2.2	Virtude Cívica ou Civismo	34
2.2.3	Conscienciosidade	35
3	METODOLOGIA	37
3.1	Amostra	37
3.2	Procedimentos da coleta	38
3.3	Instrumentos	38
3.3.1	Satisfação de Vida	38
3.3.2	Desempenho	39
3.3.3	Comportamento de cidadania Organizacional	40
3.3.3.1	Altruísmo	40
3.3.3.2	Virtude Cívica ou Civismo	40
3.3.3.3	Conscienciosidade	40
3.3.4	Capital Social	41
3.3.4.1	Dimensão estrutural	41
3.3.4.2	Dimensão relacional	42
3.4	Método de análise do procedimento de coleta de dados	42
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	44
4.1	Análise de correlação entre variáveis, comparativo entre Portugal e o Brasil	44
4.2	Resultados da análise de regressão hierárquica na satisfação de vida entre Portugal e o Brasil	48
4.3	Resultados da análise de regressão hierárquica do desempenho entre Portugal e o Brasil	52

5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
6.1	Conclusão	62
6.2	Implicações práticas	65
6.3	Limitações do estudo	66
6.4	Sugestões para novas pesquisas	67
7	REFERÊNCIAS	68
8	ANEXOS	77
8.1	Questionário	77

INTRODUÇÃO

No passado recente, o continente europeu era aquele que detinha um crescimento econômico mais interessante para os investidores estrangeiros, no entanto, países como a Rússia, Índia, China e o Brasil através de inúmeros fatores cresceram e desenvolveram-se, criando um novo mercado de investimentos. A china, Japão e Portugal (atualmente é o sexto maior investidor no Brasil) ocupam posições extremamente relevantes, no investimento externo, no Brasil.

Desta forma, o objetivo que dirigiu este estudo foi avaliar e mapear as relações de comportamento de cidadania organizacional e do capital social para com a satisfação de vida e desempenho no trabalho, em organizações públicas e privadas em Portugal e no Brasil, por forma a criar um instrumento de análise para possibilitar às empresas investidoras prevenirem-se e equacionarem as desigualdades que podem surgir no âmbito da troca social.

No contexto organizacional o tema sobre capital social como aponta Tsai (2000) é fulcral para que possamos entender o aparecimento, funcionamento e crescimento das relações entre as organizações em um contexto de redes, considerando sempre que este termo é visto como uma das mais importantes características das organizações sociais, devido ao fato de emanarem normas, redes e confiança, o qual facilita a coordenação e cooperação entre indivíduos, e por vez, benefícios mútuos (PUTMAN, 1993).

De acordo com Grootaert Christiann (1998) capital social é uma cadeia de normas e valores que regem de forma enfática às interações, entre pessoas e instituições, nas quais são co-participantes, envolvendo diversos aspectos do contexto social, o qual facilita ações individuais, como relações de confiança, laços sociais e sistemas de valores (TSAI e GHOSHAL, 1998)

Entretanto Chow (2009b) avisa que a construção destas redes é demorada e difícil, devido a importância de considerar os requisitos de confiança mútua, respeito e ajuda. Nesse sentido, o capital social, entende-se como uma ferramenta necessária para a geração do capital intelectual, sendo composto por três dimensões distintas: relacional, cognitiva e estrutural (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), a dimensão estrutural diz respeito aos padrões nos quais estão baseadas as conexões entre os indivíduos e os elos que formam os relacionamentos em determinada rede social, consideramos neste trabalho fortes relações com os colegas e fortes relações com familiares esses padrões/elos. Já a dimensão relacional, segundo Nahapiet e Ghoshal (1998), refere-se à confiança, credibilidade, normas, sanções, expectativas e obrigações, nesta dissertação esta dimensão será medida pela primeira dimensão. Helal e Camargos (2007), aludem para o fato de que estes fatores vão ajudar os comportamento dos regulamentos internos e externos – Comportamento de Cidadania Organizacional – CCO (OREGAN, 1990).

Desta forma, analisamos o CCO como fornecedor de uma melhor compreensão do papel das redes no desempenho e na satisfação na vida do funcionário (CHOW, 2009b). Considerando que Organ (1988) enunciou o CCO como os “comportamentos discricionários, não diretos ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização”.

Ainda neste contexto, cabe mencionar que a confiança é de extrema importância, principalmente no estreitamento de analogias entre indivíduos-organização, sendo extremamente relevante em atividades de âmbito organizacional e de processos, tais como: trabalho em equipe, consignação de objetivos compartilhados, avaliação de desempenho, liderança e comportamentos cooperativos em geral (SHOCKLEY-ZALABAK, ELLIS E WINOGRAD, 2000). Dessa forma, relações positivas inter-colegas têm fortes possibilidades de contribuir para a humanização dos/nos locais de trabalho e, assim, promover os CCO (HODSON, 1999). Gouldner (1960) indica que quando os colaboradores que percebem que os colegas de trabalho se preocupam com os seus interesses trabalhistas e com os da equipe como um todo, sentem a necessidade de atuar de forma recíproca. Nesse sentido, os funcionários brasileiros com a inserção cada vez maior do mercado internacional na economia brasileira, tendem de certa forma a sentir-se mais satisfeitos. Assim, verifica-se que quando o indivíduo acredita na existência de uma relação de troca social entre membros da organização, tende a sentir-se exultante e envolvido, e ao mesmo tempo, comprometido com o trabalho, desempenhando melhor as suas tarefas. Porém, é comum que os funcionários tenham opiniões diferentes e até antagônicas, ainda mais quando as políticas das empresas internacionais diferem em alguns pontos daquelas em que os funcionários brasileiros estão acostumados a trabalhar. O mesmo também se refere ao caso dos estrangeiros que vêm expatriados, pois de

alguma forma, pelo choque a diversos níveis, tendem a experimentar certas mudanças na sua vida, as quais podem permitir uma diferença significativa na satisfação de vida e no desempenho no trabalho.

Foi igualmente objetivo deste trabalho, apesar de intermediário, identificar exatamente quais os fatores que interferem tanto na satisfação de vida como no desempenho, para desta forma, comparativamente enfatizar quais diferenças reais existentes.

A estrutura utilizada neste trabalho subdivide-se em 6 capítulos essenciais:

Neste capítulo apresentamos o tema, a sua contextualização e relevância. O segundo capítulo foi destinado a revisão literária, onde se definiu os principais temas a serem abordados – capital social (dimensão relacional e estrutural) e comportamento de cidadania organizacional (dimensão altruística, virtude cívica e conscienciosidade). No terceiro capítulo foi mencionada a metodologia aplicada a pesquisa/ formação do questionário aplicado. Já no quarto capítulo apresentou-se e analisou-se os resultados obtidos em termos individuais e comparativos. O quinto capítulo foi destinado a discussão de resultados. Nesta fase fez-se um link entre os resultados estatísticos encontrados e a teoria pré-existente. Reservou-se o sexto capítulo para as considerações finais e sugestões para os investidores portugueses.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Capital Social

A sociedade não é somente um aglomerado de indivíduos, ela é um espaço que nos permite ajudarmo-nos uns aos outros, comunicar-nos e interatuar reciprocamente. O capital social é entendido como um mecanismo no interior dessa sociedade, com o objetivo de construir vínculos entre seus membros. Segundo Chow (2009a), considera-se capital social como sendo um conjunto de recursos sociais que funcionam através das relações pessoais. Coleman (1990 apud CHOW, 2009, p. 44) define capital social como qualquer aspecto da estrutura social que cria valores e facilita as ações dos indivíduos dentro da estrutura. Assim, Chow (2009) analisando esta definição menciona que o capital social faz referência às conexões entre indivíduos, ou seja, redes sociais e normas de reciprocidade de confiança e informação que se desprendem delas (no compartilhamento de problemas, sucessos etc.). Dessa forma, entendemos que capital social tende a facilitar a vida comum dos indivíduos, pois fortalece a identidade no interior do grupo. Além de gerar solidariedade entre seus membros, cria pontes com outras pessoas ou grupos que estão fora de nosso próprio círculo.

Por sua vez, Dolfsma et al. (2008), observam que essa relação entre os membros do grupo é bastante adequada para uma análise atual de trabalhos em organizações, visto que muitos trabalhos deixaram de ser individualizados: as tarefas podem ser individuais, mas indicam que há uma inter-relação entre várias tarefas para que um trabalho seja executado. Pastoriza et al. (2009) concorda com a importância da qualidade dos relacionamentos, da visão compartilhada dos objetivos de um grupo e do grau de coesão entre os empregados de uma organização. Esses autores consideram que o capital social é realmente um atributo da organização, e não um recurso individual de um ou alguns membros do grupo. Leana e Van Buren III (1999) utilizam uma definição de capital social como um tema que interfere nas relações e redes sociais, os autores chamam a atenção para os benefícios da organização e de seus membros, por meio da criação de valor para a empresa e para o desenvolvimento de habilidades dos funcionários.

De acordo com Lin (2001 apud CHOW, 2009) as redes sociais entendidas como capital social são uma fonte de ajuda, suporte, informações e conselhos, úteis e influentes. Assim, as

peessoas que são mais aptas a fazer melhores relacionamentos do que aquelas que não podem fazê-los com facilidade, tendem a ter relações com pessoas em diversos âmbitos (amigos de médicos que nos orientem com um melhor especialista, advogados para quando precisemos de assessoria legal, empresários para conseguir entrevistas de trabalho etc.) e de pertencer a grupos que aconselhem e protejam como a família, uma associação de profissionais, grupos de igreja ou esporte. Portanto, os valores desses relacionamentos tendem a ser de forma individualizada, a capacidade de estender-se e enriquecer a convivência. Por isso, segundo Tsai e Ghoshal (1998) são recursos valiosos que promovem intercâmbios, ainda que sejam demoradas, difíceis de construir e de substituir.

Com o objetivo de explicar o quadro conceptual do seu estudo (que mais a frente será apresentado também como a base do estudo em pauta), Chow (2009), faz referência às três dimensões de capital social: estrutural, cognitivo e relacional, as quais foram apresentadas por Nahapiet e Ghoshal (1998 apud CHOW, 2009):

- ✓ Dimensão estrutural: refere-se à configuração de uma rede, tipo de conexões entre os membros da organização ou rede social;
- ✓ Dimensão cognitiva: refere-se à linguagem e códigos compartilhados e a capacidade de criar e compartilhar conhecimento.
- ✓ Dimensão relacional: é caracterizada por um elevado nível de confiança, normas compartilhadas, obrigações e identificação.

De acordo com Chow (2009), Nahapiet e Ghoshal (1998) verificaram que a dimensão estrutural e a dimensão relacional foram significativas em relação à extensa troca de recursos, que por sua vez levaram à inovação de produtos importantes. A autora ressalta que a dimensão estrutural e a cognitiva são particularmente relevantes para o estudo de redes, enquanto a dimensão relacional manifesta confiança pelos fortes laços que influenciam a formação do capital social.

2.1.1 Capital Social – Dimensão Estrutural

O capital social como mencionado anteriormente, é definido como as redes de relacionamento entre os indivíduos, que são influenciadas pelo seu contexto, objetivos e valores em comum e pelas características individuais de cada membro, que geram ferramentas e conexões que possibilitam resolver problemas, gerar resultados e buscar inovação para aquele grupo. Já o capital social estrutural, como explica Chow (2009, p. 45) citando a Leana e Van Buren III (1999), é visto como ativos herdados em redes sociais ou outras questões sociais estruturadas, onde o foco é nos laços familiares e laços fortes com colegas. Dessa forma, os níveis individuais do esforço recíproco dependem da troca com o parceiro.

Chow (2009) ressalta que os laços familiares afetam as atitudes dos indivíduos, no sentido de apoio e afeição. A autora alude que quanto mais próxima estiver a relação, maior o apoio social, senso de identidade, conforto e apoio emocional as pessoas receberão. Observa que os laços familiares estão positivamente relacionados à satisfação com a vida, mas que têm menos impacto no desempenho no trabalho. Assim também, destaca que os fortes laços que os indivíduos constroem duram mais tempo porque há maior interação que os laços fracos, já que fornecem a confiança que leva à reciprocidade e troca social. De acordo com Leana e Van Buren III (1999), os laços fracos se diferenciam dos laços fortes no sentido que estes são construídos estrategicamente, onde não se tem contato diário, contínuo e permanente.

Brewer e Gardner (1996) concordam em que a atitude de um indivíduo é construída, segundo suas relações pessoais – pessoas com as quais se têm contato permanente, como familiares, amigos e colegas de trabalho – e também, segundo os grupos sociais a que pertence ou quer pertencer. De tal modo, para decorrência deste estudo, os grupos sociais serão os colegas de trabalho numa das frentes e o núcleo familiar/amigos próximos em outra.

2.1.1.1 Relação com os colegas de trabalho

Em muitas ocasiões as relações pessoais pressupõem contato e influência direta. O indivíduo é influenciado pelo que ouve, pelo que vive e pelo que vê nas pessoas com as quais tem relacionamentos. Ho e Levesque (2005) aludem que quando se trata de avaliar a organização, seus funcionários buscam referências entre seus colegas mais próximos, podendo ser estes amigos e colegas de equipe.

Por outro lado, considera-se que a influência advinda dos grupos sociais não é sempre

de forma direta, pois o indivíduo tem acesso às características do grupo, mas por não pertencer a ele busca formar sua identidade para aproximar-se dessas características e passar a pertencer a ele. Ho e Levesque (2005) destacam que os colegas de trabalho escolhidos pelo indivíduo para relacionamentos são, normalmente, aqueles que ocupam uma posição social similar à dele próprio. Portanto, uma das formas de influência do grupo social vem dessa intenção de aproximação de cada indivíduo, tornando-se algo proposital, algo não intencional. Chow e Ng (2005) argumentam que, quanto melhor posicionados estejam os membros de um grupo, melhores serão as informações as quais eles podem ter acesso. Deste modo, para estes autores, os indivíduos sempre buscarão as posições mais altas para ter acesso a grupos mais seletos e com acesso a informações mais exclusivas.

Todavia, Brass (1981) afirma que os *feedbacks* positivos de colegas de trabalho têm relação positiva com a satisfação no trabalho e com bom desempenho, não esquecendo que altos níveis de satisfação com a vida estão relacionados a importantes realizações, à saúde mental e física, e a relações sociais (PAVOT e DIENER, 2008). E porque de acordo com Chughtai (2008, p. 169), o desempenho no trabalho pode estar influenciado pelo envolvimento, identificação ou comprometimento individual do indivíduo com seu trabalho. Nesse sentido, o envolvimento levaria a um melhor desempenho no trabalho por afetar positivamente a motivação e o esforço do empregado, e ainda geraria um forte impacto no CCO.

A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais (MAILHIOT, 1976). O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo um trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências, para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a busca da sinergia. (MOSCOVICI, 1996).

Chow (2005 e 2009) identifica alguns aspectos de relacionamento entre colegas de trabalho que podem influenciar no desempenho, e encontra respostas em gênero (homens são mais propensos a aproveitar informações transmitidas por colegas), tipo de relacionamento (funções internas, sem contato com o mundo fora da empresa, têm pior desempenho) e acesso a informação. Porém, a autora alerta que mais do que o acesso, o importante é a forma com que a informação é usada.

Por sua vez, Brass (1981) reforça o aspecto positivo do desenvolvimento do capital

social para a empresa. Cross e Cummings (2004, p. 928) opinam que pessoas com bons relacionamentos profissionais “são mais propensas a serem promovidas, dispõem de boa mobilidade na carreira e se adaptam a mudanças de ambiente com mais sucesso, além de alcançarem melhores resultados.” Já Coleman (1988) indica que o fato de que os benefícios não se limitam à troca de “favores”, incluem acesso e troca de informações, os quais são inerentes às relações sociais.

Pastoriza et al. (2009) repreendem a dois fatores, que segundo eles, podem prejudicar o aproveitamento do capital social pela empresa: o uso de mão de obra temporária, que é prejudicial à formação de relacionamentos significativos numa organização e a existência de ferramentas administrativas de controle baseadas somente em monitoramento e realizações, que diminuiriam a motivação intrínseca dos empregados, impactando negativamente no capital social. A mão de obra temporária, apesar de não ser abordada amplamente por Cross e Cummings (2004), é relacionada a um dos fatores que estes autores citam, como um dos meios de utilizar os relacionamentos com colegas de trabalho: indivíduos a par das habilidades de seus colegas saberão quem procurar num momento de dificuldade, desafio ou oportunidade, gerando, dessa forma melhores resultados para si e para a empresa. Nesse sentido, vislumbra-se uma possível relação entre as formas de relacionamento de um indivíduo – com colegas de trabalho e com a família – e seu desempenho no trabalho. Essas relações, segundo Cross e Cummings (2004), podem influenciar na motivação, nas decisões e, conseqüentemente, na forma de trabalho e nos resultados alcançados pelo funcionário.

Christen et al. (2006) consideram que há muito tempo se busca a relação entre satisfação no trabalho e desempenho, de forma a embasar a reivindicação de melhores condições de trabalho para que se produza mais e melhor. Conforme os autores, essa crença remonta aos anos 70s, mas desde então, tem sido difícil encontrar evidências disso. Por sua vez, Valentine et al. (2009) afirmam que a satisfação no trabalho está mais relacionada a aspectos indiretos do trabalho, e não aos seus resultados diretos. Nesse respeito, considera-se que o desempenho no trabalho é o resultado mensurável e mensurado da produtividade do empregado de acordo com os objetivos estabelecidos pela organização.

Desta forma e para validar as relações a cima descritas:

Hipótese la: Relacionamento com colegas de trabalho terá um impacto positivo no

desempenho no trabalho.

Hipótese 2a: Relacionamento com colegas de trabalho terá um impacto positivo na satisfação de vida.

2.1.1.2 Relação com os familiares

Considerando-se que a família influencia muito no comportamento dos indivíduos, Henriques, Féres-Carneiro e Magalhães (2006) recorrendo à pressuposição de Munichin (1980) – a família e a sociedade se constituem reciprocamente, de forma que as mudanças ocorridas no mundo social afetam o domínio familiar e são por este afetadas -, analisam a família como a mediadora entre o indivíduo e a sociedade. Os autores destacam que o prolongamento da convivência familiar, observado nos dias atuais, é um fenômeno psicossocial construído na interface dessa instituição e do contexto social.

A família como definição é conceituada por Elsen (2002 apud SIMIONATO E OLIVEIRA, 2003, p. 1) “como uma unidade de pessoas em interação, um sistema semi-aberto, com uma história natural composta por vários estágios, sendo que a cada um deles correspondem tarefas específicas por parte dela.” Simionato e Oliveira (2003) consideram que a partir de nossa própria vivência familiar, podemos entender-la como um sistema inserido numa diversidade de contextos, o qual está constituído por pessoas que compartilham sentimentos e valores, formando laços de interesse, solidariedade e reciprocidade, com especificidade e funcionamento próprios.

Por sua vez, Lumpkin et al. (2008) falam do papel da família como sistema emocional que influencia o desenvolvimento de um indivíduo e seus valores. De acordo com os autores, existe um “paradigma familiar” que dita regras de comportamento e expectativas. Por outro lado, citam a teoria de sistemas familiares de ‘Bowen’, que atenta para o fato de que indivíduos que não reajam bem à ansiedade gerada pela expectativa de atendimento a esse paradigma, podem optar pela individualização e pelo isolamento da família (LUMPKIN ET AL., 2008). De uma forma ou de outra, é de se supor que o resultado da tentativa de atendimento a esse paradigma esteja presente também durante o dia-a-dia profissional das pessoas. Considerando que influencia no estado emocional do indivíduo, alterando seu

comportamento e seu desempenho no ambiente de trabalho e, por conseguinte, na satisfação com a vida. Isto porque segundo as perspectivas de sentimentos positivos e negativos do indivíduo, existe uma tendência natural da satisfação de vida em manter-se equilibrada em um período prolongado de tempo. Nesse respeito, considera-se que as avaliações da satisfação com a vida sejam compostas por uma combinação de ambas as perspectivas (sentimentos positivos e negativos), pois o grupo de domínios que a impactam pode variar ao longo do tempo, ou predominar de forma diferente em momentos diferenciados (DIENER ET AL., 1999).

Contudo, Diener et al. (1999) observam que os objetivos que as pessoas traçam com os relacionamentos para com as suas vidas podem afetar a satisfação, além do *gap* existente entre a situação atual e a que se quer atingir, devido que as pessoas se comparam permanentemente com as demais. Analisando que as características específicas dos objetivos podem influenciar as emoções positivas, negativas e a satisfação de diferentes formas.

Ainda neste mesmo contexto, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2010, p. 261), num trabalho recente que associam o capital social (nunca esquecendo que as fortes relações com a família fazem parte, de uma das 2 dimensões aqui estudadas, desta realidade) à inovação, destacam e desenvolvem a importância da influência da família como uma ferramenta de desenvolvimento para as organizações. Segundo eles, a definição do termo dá ao capital social um status de fator fundamental para “ajudar pessoas a coordenar ações e atingir resultados esperados”. Os autores garantem a importância das diferentes relações sociais para o aprendizado individual e a descoberta de novas oportunidades para a empresa.

Desta forma e para avaliar as relações supracitadas:

Hipótese 1b: Relacionamento com a família está positivamente relacionado com o desempenho no trabalho.

Hipótese 2b: Relacionamento com a família está positivamente relacionado com a satisfação de vida.

No intuito de compreender a relação que o capital social tem com a satisfação de vida do indivíduo, Helliwell e Putnam (2004, em HELLIWELL E HUANG, 2010) falam da

extensão do entendimento de capital social às relações com famílias, amigos e vizinhos, principalmente, sobre a questão da confiança. Helliwell e Huang (2010) consideram que a confiança fornece uma medida chave no capital social de uma empresa. Os autores notam que altos índices de confiança entre indivíduos estariam positivamente relacionados a diversos outros aspectos do capital social, entre eles a satisfação de vida. Sobretudo, porque o indivíduo precisa de virtudes estáveis como confiança, lealdade e comprometimento para o desenvolvimento de sua atitude, dadas as características dos ambientes de trabalho contemporâneos. Pastoriza et al. (2009) fazem referência à confiança como um fator necessário para a criação do conceito de capital social. Considerando que a esfera do trabalho pelas mudanças paradigmáticas que a compõem na atualidade, associadas à incerteza e à insegurança, repercutem na vida em família e nos relacionamentos sociais.

2.1.2 Capital Social – Dimensão Relacional: Confiança

De acordo com Chow (2009), nesta dimensão se identifica a confiança como um ingrediente chave na criação de redes, pois determina a maneira de como um indivíduo entra numa relação de intercâmbio. Isto porque segundo a autora, os membros confiáveis de um grupo podem proporcionar apoio social e emocional, resultando disso um forte vínculo emocional e satisfação. Recorrendo a Konovsky e Pugh (1994) e McAllister (1995), Chow (2009) afirma que a confiança está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, com o comportamento inovador e com o comportamento de cidadania organizacional. Dessa maneira, a autora citando a Gallup Management Journal de 8/14/2008 que indica que as pessoas com alta confiança se sentem mais satisfeitos na vida e no trabalho.

A confiança é construída por meio de uma história de interações pessoais com outro indivíduo (MCALLISTER, 1995; ROUSSEAU et al., 1998 apud PASTORIZA et al, 2009, p. 478). Segundo Coleman (1988) a formação do capital social depende da existência de confiança no ambiente. Farris et al. (1973, p. 144) acreditam que a confiança se cria por meio de um complexo sistema de relacionamentos interpessoais e ambientais. Tan e Lim (2009) refletem sobre a importância da qualidade dos relacionamentos interpessoais como fonte de vantagem competitiva para uma empresa. Spector e Jones (2004) avaliam a necessidade de

expectativa de boas intenções da outra parte para que a confiança seja gerada. Para Uzzi (1997), a confiança é baseada em processos heurísticos e não em cálculos, fazendo com que seja delicada e facilmente quebrável por contínuos abusos. Além, da necessidade de trabalhar em equipe – em praticamente todos os ramos de negócio - a confiança é considerada como um requisito básico para que as tarefas sejam executadas de forma rápida e eficiente.

Entretanto, a formação da confiança é um processo tão complexo e rico que diversos estudiosos dedicam-se a esse assunto. O tema tem sido abordado em pesquisas e trabalhos ligados à área do comportamento organizacional, por tratar dos relacionamentos entre pessoas. Dessa forma, é importante entender que em qualquer relação de confiança existe o credenciador e o credenciado (GILL ET AL., 2005). O credenciador é normalmente uma pessoa, o credenciado pode ser também uma pessoa, mas também pode ser uma organização. Esse modelo foi proposto por Mayer et al. (1995, apud GILL ET AL., 2005) que sugerem que a confiança parte de uma escolha do credenciador a estar vulnerável às ações do credenciado, mesmo sem ter controle sobre ele. Spector e Jones (2004) concordam com esse modelo, eles exemplificam colocando uma pré-disposição consciente do indivíduo em credenciar em outrem, até que o indivíduo se prove não confiável. Assim também, alertam para a importância do início de um relacionamento, onde essa pré-disposição terá grande influência na formação da confiança e na sua manutenção ao longo do tempo necessário. Essa linha de pensamento vem ao encontro com Leana e Van Buren III (1999, p. 542) quando afirmam que “a confiança é tanto um antecedente quanto um resultado de uma ação coletiva de sucesso.” Por essa razão, destacam que é necessário que ela (confiança) exista para que as coisas aconteçam e para que se mantenha a crença na continuidade, mesmo que seja a crença de que haverá uma recompensa da outra parte pelo que ocorre agora.

Ainda na fase de formação de confiança, autores como Farris et al. (1973), Leana e Van Buren III (1999) realçam outros aspectos positivos e negativos no início do relacionamento, os quais podem definir o grau de confiança entre as partes. Aspectos de índole cultural, com destaque para as grandes diferenças existentes entre o ocidente e o oriente são apontadas por Li (2008). Dessa forma, a fase inicial mostra-se de grande importância para a formação da confiança entre indivíduos, ou entre indivíduos e organizações. Considerando-se como a fase que definirá a qualidade e satisfação do relacionamento entre as partes, Pavot e Diener (2008) concordam em que a avaliação da satisfação com a vida pode ser influenciada por componentes culturais.

Contudo, Gill et al. (2005) manifestam que não encontraram evidências de que a propensão a acreditar esteja relacionada à intenção de acreditar. Ou seja, mesmo que as condições ideais estejam presentes, a decisão de dar um voto de confiança a outra parte continua sendo individual. Ainda assim, começando de forma positiva, ou nem tanto, outros diversos fatores influenciam o nível de confiança durante o relacionamento, pois a confiança é um estado instável e facilmente alterável.

Nesse sentido, analisando a confiança no âmbito dos negócios Uzzi (1997) considera que na sua formação e manutenção, são os relacionamentos fechados, quase protecionistas, que ocorrem entre os membros de algumas sociedades em diversos locais o que facilita, e por vezes, viabiliza alguns negócios por estar baseado em três componentes principais: confiança, intercâmbio de informações e solução conjunta de problemas. Segundo o autor, a confiança seria o principal deles por permitir o acesso a recursos não disponíveis numa negociação contratual comum.

Por sua vez, Gill et al. (2005) destacam algumas características do acreditado que podem influenciar, desde a intenção de acreditar até a qualidade da confiança que já tenha sido gerada, sendo estas: habilidade, benevolência e integridade. Normalmente as características consideradas boas pelas pessoas influenciam de forma positiva a percepção de confiança. A coerência de ações passadas e a imparcialidade do possível acreditado atuam quase como garantias, para o estabelecimento da confiança num relacionamento que comece sem bases sólidas. A esse respeito, Tan e Lim (2009) dão muito destaque à integridade. Entretanto, Li (2008) comenta da escolha espontânea e consciente do indivíduo em acreditar, considerando que além de gerar-lhe laços mais fortes nos relacionamentos, também lhe geraria satisfação com a vida, o qual motivaria para uma maior confiança. Avaliado que os julgamentos quanto à satisfação dependem da comparação de suas circunstâncias, em um determinado momento, com um padrão auto-estabelecido, ou seja, de acordo com os seus próprios critérios.

Dessa forma, no ambiente de trabalho, o contexto é particularmente forte na influência do nível de confiança. Zand (1972, apud TAN E LIN, 2009, p. 48) afirma que as pessoas regulam a profundidade de seus relacionamentos de confiança com base “na tarefa, na situação e na referência que têm disponíveis.” O qual significa confiar na pessoa mais apropriada para aquela situação específica. Spector e Jones (2004) comprovam que no trabalho, a confiança não é afetada pelo fato de um membro da equipe ser um parceiro ou um

superior.

Por outro lado, Leana e Van Buren III (1999), analisam dois tipos de confiança: frágil, baseada no imediatismo da recompensa por alguma situação desfavorável; e resiliente, que é baseada em experiências anteriores, nos valores e integridade moral da outra parte. Assim também, o nível educacional é considerado como outro fator que tem resultados divergentes a respeito de sua influência no nível de confiança. Farris et al. (1973, p. 149) avaliando a relação da confiança interpessoal como o comportamento organizacional, afirmam que a confiança não aumenta com o nível educacional. Contrariamente os autores citando a Almond e Verba (1965) indicam que “a confiança tende a crescer entre os mais bem educados e mais economicamente privilegiados elementos da população.” Diener et al. (1999) observam que a educação pode contribuir para que os indivíduos atinjam os seus diferentes objetivos, porém alertam que este fator pode ser prejudicial, no sentido em que os objetivos ficam mais elevados e as expectativas maiores, o qual pode vir a impactar nos níveis de satisfação.

De acordo com Leana e Van Buren III (1999), a forma mais óbvia de gerar capital social numa empresa seria através dos relacionamentos já existentes entre seus membros. Spector e Jones (2004) confiam que a cooperação, a *performance* e a qualidade de comunicação na organização podem ser outros aspectos importantes para gerar confiança. Devido ao fato de que uma equipe com uma boa relação de confiança seria capaz de ter um comportamento organizacional que gera, no final, resultados positivos para a empresa. Por sua vez, Gill et al. (2005) sopesam que outras atitudes positiva no trabalho, como satisfação no trabalho e comprometimento com a organização dão bons resultados para ambos.

A confiança, como mencionado anteriormente, entende-se como uma relação positiva entre partes, onde, conscientemente, há uma intenção e uma pré-disposição em acreditar que o outro agirá de boa fé, com o intuito de trazer os resultados esperados por ambas as partes. O qual pode significar que o indivíduo pela confiança que tenha nos relacionamentos, sentirá satisfação com a vida, permitindo-lhe desempenhar-se melhor no trabalho. Portanto, para a organização o tema de confiança apresenta-se como algo extremamente positivo, já que os tipos de relações que estabelecem seus funcionários são de grande interesse para seu sucesso.

Hipótese 3a: Nível de confiança está positivamente relacionado com a satisfação de vida.

Hipótese 3b: Nível de confiança está positivamente relacionado com o desempenho no trabalho.

2.2 Comportamento de Cidadania Organizacional

Na sua obra “*Organizational Citizen Behavior. The good soldier syndrome*” (1988), Organ define Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) como aquele “comportamento individual que é discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, e que no agregado promove o efetivo funcionamento da organização.” Dessa forma, enquanto o capital social fornece ferramentas e possibilita atingir melhores resultados, o CCO é considerado responsável pelo efetivo uso dessas ferramentas e pelo real alcance de metas.

O conceito original de CCO se compunha de cinco dimensões: Altruísmo (comportamento de ajuda direcionada a indivíduos específicos); Cortesia (alertar aos demais para evitar problemas relacionados a trabalho); Espírito esportivo (tolerância com as inconveniências no trabalho); Virtude cívica (participação nos assuntos concernentes à organização); e Conscienciosidade – ir além do mínimo esperado. Entretanto, Organ (1997, p.95) formulou modernamente sua definição, e nesse caso, considerou o CCO como sendo “a *performance* que apóia o ambiente social e psicológico em que a realização de tarefas acontece”, o que proporciona uma percepção mais contextual, transformando-o num conceito em constante mutação. Chow (2009) menciona que o CCO geralmente refere-se a ajudar aos outros, voluntariado e na defesa de princípios, independentemente da inconveniência pessoal. Assim, no seu estudo, Chow (2009) ressalta o altruísmo, a virtude cívica e a conscienciosidade, orientados para os outros. Dimensões que serão abordadas mais adiante, por serem nas quais nossa investigação se baseia.

O CCO também tem sido abordado na área do comportamento organizacional, no intuito de identificar as características principais de sua estimulação e efetividade, como consciência, afetividade positiva ou negativa, características da tarefa (escopo, *feedback*, tarefas intrinsecamente agradáveis), características organizacionais (formalidade, flexibilidade, distância física), comportamento do líder (apoio do líder, comportamentos de liderança transformacional) e estrutura de recompensas (PODSAKOFF, MacKENSIE, 1997).

Dessa forma, as razões pelas quais o CCO estimularia a efetividade organizacional, segundo Podsakoff e Mackensie (1997), seriam, por exemplo: quando um empregado antigo ajuda um novo empregado a conhecer a organização, os novos empregados adquirem técnicas, ficam conhecendo as melhores práticas mais rapidamente, ganham produtividade com mais rapidez, o que é positivo para o grupo de trabalho ou para a unidade, além de se economizar com recursos que seriam usados em treinamento.

Outro exemplo seriam as sugestões para melhorar a *performance* da unidade, por meio de *feedback*. Não criar problemas com os demais empregados, faz com que o gerente não perca tempo à procura de soluções ou administrando crises, levando somente os problemas mais graves ao seu conhecimento. Devido a isto, ele (o gerente) poderá usar o seu tempo para atividades, tais como planejamento estratégico, captação de clientes, melhoria de processos etc., não perdendo seu tempo com questões menores. O resultado do comportamento de ajuda seria o estímulo ao espírito de equipe, moral e união, reduzindo a necessidade dos níveis mais altos da organização por desperditem tempo e dinheiro com o esforço.

Christen et al. (2006), aludem que há diferença entre esforço e desempenho sob as óticas do empregado e da empresa. Segundo os autores, para os trabalhadores o esforço seria uma entrada, uma ação necessária para a realização de um determinado serviço, e o desempenho seria considerado como a saída do trabalho ou o sucesso dentro da empresa. Para a empresa, estes aspectos seriam muito mais difíceis de distinguir, pois o esforço acaba sendo inferido a partir do desempenho medido, e desconsiderando a possibilidade real de grandes esforços gerarem pequenos resultados e vice-versa. Dessa forma, é possível que ocorram situações desconsideradas pela empresa (grandes esforços gerarem pequenos resultados e vice-versa), já que o desempenho de um funcionário pode ser considerado de certa forma negativo ou positivo em relação aos de seus colegas, tudo por questões que em algumas vezes são alheias ao seu controle.

Por sua vez, Murphy (2008) considera que a medição é um tema polêmico dentro da área do desempenho no trabalho. O autor considera que os problemas residem desde a definição dos melhores métodos de mensuração de *performance* de indivíduos, equipes e organizações (formulários são considerados ferramentas imprecisas) até à dúvida quanto à seriedade, capacidade e interesse dos gerentes e/ou responsáveis pela mensuração para cumprir esta tarefa. Woehr (2008) manifesta que não se sabe o quão grande é a diferença entre o desempenho no trabalho e as medidas de desempenho no trabalho.

Lin et al. (2008) afirmam que o CCO tem algum tipo de relação com sentimentos particulares, - satisfação com a vida e com o trabalho - que um empregado tem em relação à organização que o emprega. Joireman et al. (2006) alertam que o CCO pode representar um dilema para um funcionário de uma organização, devido ao conflito entre interesses pessoais e coletivos. Segundo os autores, para esse funcionário adequar-se ao CCO em curto prazo, normalmente lhe representaria um grande esforço, já que só teria um benefício em longo prazo, enquanto a empresa se beneficia em curto prazo dos resultados gerados. Por sua vez, Coleman (1988) afirma que uma norma generalizada que ajuda na formação do capital social é exatamente a priorização dos interesses coletivos – principalmente numa organização –, em detrimento dos interesses pessoais. De acordo com o autor, essa atitude de cidadania organizacional seria responsável por formar desde famílias fortes até novos países, pela força que possui de influenciar as atitudes das pessoas em seu dia-a-dia.

Outro fator analisado dentro da área do CCO são os incentivos financeiros, como analisado por Kim e Gong (2009). Segundo os autores, o CCO é crítico para o sucesso de programas de incentivo em que as metas são medidas pelos resultados de um grupo, e não de um indivíduo. Por conseguinte, este tipo de programa de incentivo em grupo é positivamente relacionado com os resultados da empresa. Em outras palavras, um bom CCO seria essencial para a melhoria dos resultados de uma organização. Lin et al. (2008) ressaltam essa importância, eles consideram que a atitude de ajuda ao grupo depende do desempenho positivo dos colegas de trabalho. Assim também, os autores sugerem dar atenção à necessidade da afeição e da satisfação, ao menos parcial, da contribuição individual para que a estrutura seja justa. Principalmente, no que se refere aos níveis de satisfação pessoal, considerando que estes são consistentes ao longo da vida. Diener et al. (1999) consideram que o trabalho fornece estímulos que as pessoas vêem como prazerosas, proporcionam relacionamentos sociais, e um senso de identidade e de significado. Os autores consideram que, sem dúvida, os índices de satisfação no trabalho são influenciados por outras variáveis que também influenciam a satisfação com a vida. O que pode significar que as pessoas que estão satisfeitas com a vida tendem a encontrar maior satisfação no trabalho, e, portanto, mostram melhor desempenho.

Por outro lado, um fator que parece essencial nos trabalhos de Vigoda-Gadot e Angert (2007) e Vigoda-Gadot (2007) é a influência do comportamento dos gerentes no conduta com seus subordinados. De acordo com os autores, a simples definição de metas é incompleta

quando não é acompanhada de um *feedback* positivo, ou um retorno por parte do gerente sobre as tarefas realizadas. Eles consideram que as metas devem ser claras, incluindo desafios atingíveis para que gerem o comportamento esperado da parte do empregado e resulte em produtividade e efetividade para a empresa. Analisam que o *feedback* teria uma contribuição maior para o desempenho dos empregados do que a definição de suas metas. Nesse contexto, Babcock-Robertson e Strickland (2010) verificaram que a presença de uma liderança carismática é positiva para a ocorrência de cidadania organizacional, uma vez que promove o maior envolvimento dos empregados com o seu trabalho.

Assim também, cabe ressaltar que as atitudes advindas do CCO são consideradas voluntárias. Elas advêm do entendimento da necessidade do indivíduo, enquanto que as atitudes compulsórias (atitudes espontâneas dos indivíduos), segundo Vigoda-Gadot (2007, p. 399), são “atividades que não seriam realizadas de outra forma e para as quais se tira vantagem da boa fé do empregado, tirando-lhe a liberdade de escolha.” No seu estudo, Vigoda-Gadot (2007) avisa que mais de dois terços dos entrevistados reportaram que este tipo de situação seria normal em suas rotinas de trabalho. As conseqüências, segundo os entrevistados, seriam extremamente negativas: uma tentativa de aumentar a produtividade da empresa sem o oferecimento de recompensas formais, gerando aumento nos níveis de estresse, do desejo de deixar a organização e da tendência a um comportamento negligente.

A esse respeito, por maior que seja a preocupação da organização em criar um ambiente propício para o desenvolvimento do CCO, o fator humano é de grande influência. Considerando, de acordo com Lin et al. (2008), que uma grande preocupação na formação e relacionamento dos gerentes com suas equipes de trabalho é a criação de boas redes sociais, para reforçar o comprometimento organizacional. Dessa maneira, como citado anteriormente, os três tipos de CCO; altruísmo, virtude cívica e conscienciosidade, desenvolvidos por Chow (2009), permitem analisar a maneira como se manifesta a ajuda nos relacionamentos entre os indivíduos.

2.2.1 Altruísmo

O altruísmo, de acordo com Chow (2009) refere-se ao jeito de ajudar os outros com problemas relacionados ao trabalho. Pode ser entendido como um comportamento discricionário de um funcionário, ajudando uma pessoa específica com tarefas

organizacionalmente relevante. Por exemplo, a ausência de um colega, a sobrecarga, ou quando está tendo dificuldades para realizar o seu trabalho; outro exemplo seria, quando um funcionário ajuda ou instrui um companheiro de trabalho recém-admitido na instituição, mesmo quando isto não lhe seja solicitado.

Alberoni e Veca (1992, p. 52) ressaltam que para ter um impulso altruísta é preciso que haja um impulso moral independente, pois a tendência para a moralidade que leva a escolher o altruísmo em lugar do egoísmo, é que leva a procurar o bem dos outros em lugar do próprio bem. Sua importância, segundo os autores, deve-se ao fato que se procurou um caminho no qual a moralidade dependesse da racionalidade, da razão, para assim ser capaz de transformar as razões externas (dadas pela teoria) em razões internas que regularam a nossa conduta. Dessa forma, a relação que mantêm o CCO com o altruísmo é o comportamento de ajuda voltada para os outros, em co-ajudar os trabalhadores, a lidar com problemas pessoais e profissionais. Lievens e Anseel (2004) compreendem o altruísmo como o comportamento de ajuda direcionado a indivíduos específicos. Enfim, considera-se que o altruísmo está presente quando há uma pré-disposição natural para ajudar. Desta forma, é nosso objetivo entender a relação entre esta dimensão e a satisfação de vida e desempenho, através das seguintes hipóteses:

Hipótese 4a: O altruísmo terá uma relação positiva com satisfação de vida.

Hipótese 4b: O altruísmo terá uma relação positiva com o desempenho.

2.2.2 Virtude Cívica ou Civismo

A virtude cívica ou civismo, segundo Chow (2009), contribui de forma responsável com questões críticas. De tal modo, pode ser considerada como, a medida em que um indivíduo participa de forma responsável ou se preocupa com a vida da empresa, comparecendo a reuniões não obrigatórias, porém importantes, a solenidades onde a sua presença não é exigida, mas ajuda na imagem da empresa e também com relação ao seu nível de atualização sobre as mudanças/ocorrências na organização, bem como o nível de informação que possui a respeito de anúncios, comunicados, memorandos e afins. Desta forma, é nosso objetivo entender a relação entre esta medida e a satisfação de vida e

desempenho, através das seguintes hipóteses:

Hipótese 4c: A virtude cívica terá uma relação positiva com satisfação de vida.

Hipótese 4d: A virtude cívica terá uma relação positiva com o desempenho.

2.2.3 Conscienciosidade

De acordo com Chow (2009), a conscienciosidade refere-se ao exercício de funções além das exigências normais ou expectativas. É entendida como o comportamento discricionário por parte do trabalhador que vai além do papel exigido por parte da organização Lievens e Anseel (2004), ou seja, sua assiduidade, a não ocorrência de pausas desnecessárias, a obediência voluntária a regras e regulamentos da organização (mesmo que ninguém esteja olhando). É a crença no trabalho honesto com remuneração justa. Desta forma, é nosso objetivo entender a relação entre a conscienciosidade e a satisfação de vida e desempenho, através das seguintes hipóteses:

Hipótese 4e: A conscienciosidade terá uma relação positiva com satisfação de vida.

Hipótese 4f: A conscienciosidade terá uma relação positiva com o desempenho.

Neste trabalho, o CCO é entendido como o comportamento a ser exercido de forma voluntária pelo empregado, conforme o esperado pela organização. De forma que sejam fortalecidos os valores da empresa, as redes sociais e os relacionamentos, para assim, gerar melhores resultados.

Considerando que o desempenho no trabalho, segundo Elcí et al. (2007), deve ser medido em relação aos colegas de trabalho, em termos de resultados e atitudes. Estando ligado ao seu posicionamento em relação a um banco de comparações, e não ao resultado individual.

Para um melhor entendimento do nosso estudo segue abaixo o quadro conceptual utilizado no presente estudo:

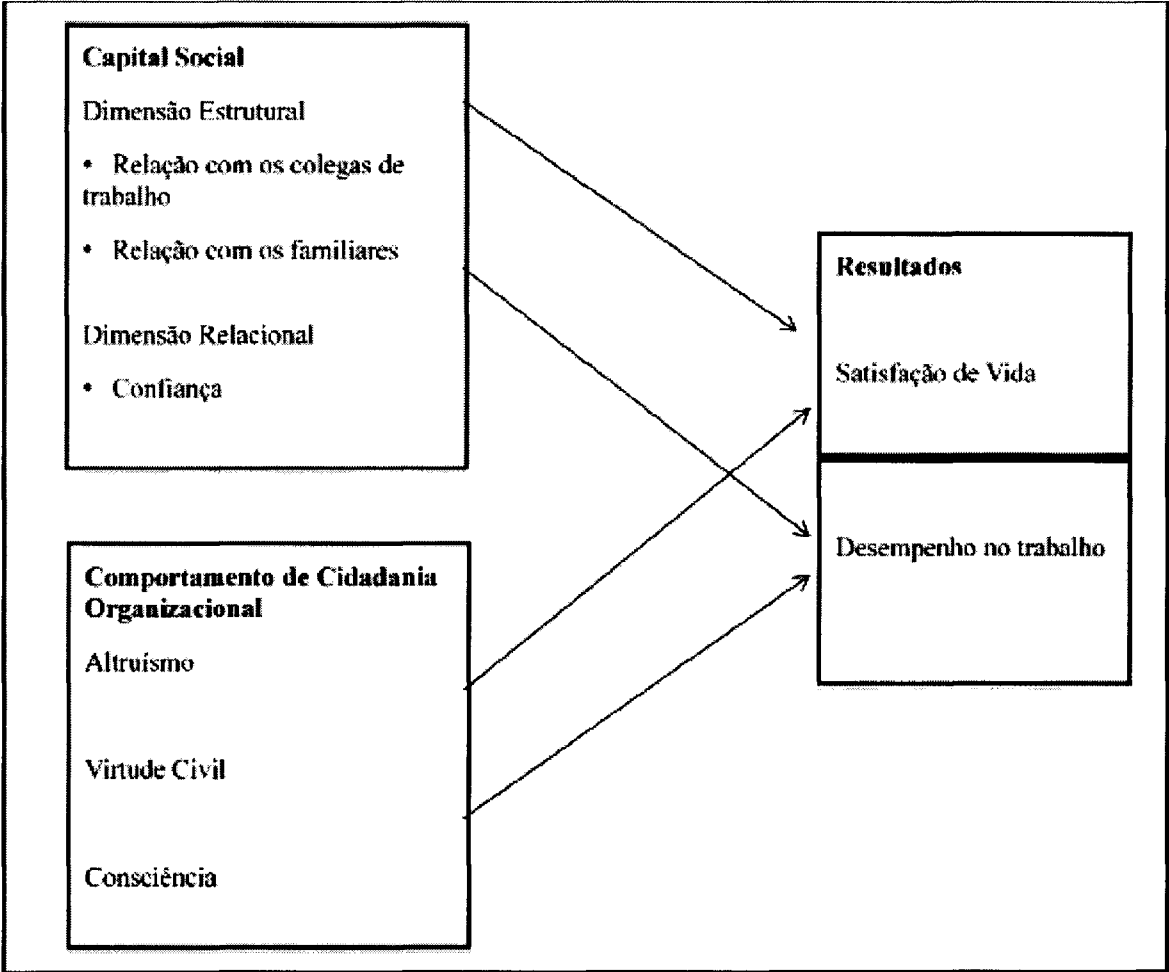


Figura 1 - Quadro conceptual
Quadro 1- Quadro conceptual

Fonte: Adaptação do original proposto por Chow (2009, p. 46).

3 Metodologia

3.1 Amostra

A amostra foi composta por 138 profissionais (após triagem) em Portugal e 316 indivíduos no Brasil, com nível superior completo, que atuam ativamente em organizações majoritariamente públicas (38,46%) ou privadas, em diversas áreas, níveis hierárquicos e setores da economia.

Foi constatado um percentual de 56,34% na faixa de idade de indivíduos até 35 anos de idade e 36,80% no intervalo de 36 a 56 anos; 58,84% foram mulheres. A experiência profissional relatada foi de 44,49% até 9 anos e de 30,35% acima de vinte anos.

Relativamente ao tempo de trabalho na instituição atual, foi concluído que 58,63% dos respondentes trabalha a menos de 6 anos e 27,23% a mais de dez anos.

Os percentuais das 3 categorias de níveis hierárquicos apresentaram-se como, 65,28% colaborador, 24,53% gerência intermediária e 10,19% direção.

Espera-se dessa forma abranger uma seleção diversificada de pessoas, profissões e cargos, formando um conjunto heterogêneo, visando eliminar eventuais vieses que pudessem vir a existir por influência de restrições e políticas das empresas a que pertencem os colaboradores da pesquisa.



Figura 1 – Gráficos resumo do perfil do inquirido

3.2 Procedimentos da coleta

Foi aplicado para efeitos da pesquisa, um questionário anônimo, com perguntas fechadas, em duas fases temporais. Este foi difundido numa primeira etapa (primeiro mês) através da rede de contacto de profissionais de nível superior, tanto em Portugal como no Brasil. E numa segunda fase, foram contatadas empresas e uma associação em Portugal para dar um reforço aos resultados neste país. O questionário esteve ativo por 2 (dois) meses, Outubro e Novembro de 2010, por meio do sistema *Lime Survey* da Fundação Getúlio Vargas.

Na consecução deste questionário houve a necessidade por diversas vezes da tradução e reversão para a língua portuguesa, por três pessoas distintas e que levaram a resultados semelhantes aplicados no questionário utilizado. Este procedimento é um cuidado que foi necessário para garantir que os instrumentos utilizados por autores estrangeiros cumpram todas as características originais. Foi ainda realizado um pré-teste com a participação de dez indivíduo por forma a identificar possíveis erros.

Na aplicação do instrumento o objetivo teve três enfoques distintos.

Inicialmente, foram coletados de cada participante dados de ordem pessoal, que foram usados posteriormente, para medir as variáveis de controle definidas (gênero, idade, e experiência profissional, na vertente quantitativa).

Posteriormente, foi conseguido o mapeamento dos networks individuais de cada participante da pesquisa, por meio do capital social (dimensão estrutural: relação com os colegas de trabalho e relação com os familiares).

E para finalizar, foi feito um questionário individual, abordando temas de comportamento de cidadania organizacional (altruísmo, civismo, conscienciosidade), capital social (dimensão relacional: confiança), satisfação pessoal e desempenho.

3.3 Instrumentos

3.3.1 Satisfação de Vida

Para as questões relacionadas à satisfação de vida, busquei na literatura a escala elaborada por Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985). Considerando que a escala já foi

validada em diversos países diferentes, utilizamos a tradução existente em Gouveia et al. (2009) já validada anteriormente em pesquisa realizada envolvendo 5 (cinco) amostras brasileiras. Ressalto que Chow (2009) se refere à utilização de 7 (sete) itens, porém o próprio (DIENER ET AL.,1985) e os demais textos encontrados sobre o assunto somente fazem referência a 5 itens de avaliação. Portanto, para efeitos da pesquisa, serão reproduzidos os 5 (cinco) itens encontrados. Foi utilizada uma escala do tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para efeito deste item, as questões são auto-referenciadas, envolvendo a percepção de cada pessoa a respeito das suas condições de vida, nível de proximidade com uma perspectiva ideal de vida, satisfação pessoal, concretizações e plenitude.

3.3.2 Desempenho

Com relação à variável desempenho, a proposta original era a utilização da escala proposta por Babin and Boles (1998), composta por 7 (sete) itens. Ao tomar conhecimento do texto que originou a pesquisa, constatou-se que a mesma era direcionada primordialmente para aplicação no setor de serviços. Sendo assim, houve a necessidade de eliminar 2 (duas) questões em virtude de possível incompatibilidade com grande parte da nossa amostra, a primeira porque se referia ao recebimento de comissões de vendas e a segunda por tratar do recebimento de gorjetas. Também foi necessário adaptar as restantes 5 (cinco) questões. Considerando que o estudo realizado por Schoorman e Mayer (2008) revela que existe uma tendência de concordância entre a auto-avaliação de performance e a avaliação do supervisor, e em função da exiguidade de tempo para a realização desta pesquisa, optou-se por basear o estudo em auto-avaliações de performance.

Para a validação deste tópico, utilizou-se questões como a percepção do participante com relação ao seu desempenho profissional em comparação com os colegas de trabalho, relacionamento positivo com colegas, conhecimento de projetos, e eficiência/eficácia. Foi utilizada uma escala do tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

3.3.3 Comportamento de cidadania Organizacional

Para a medição dos comportamentos de cidadania organizacional seguiu-se o modelo adotado por Chow (2009), que selecionou os componentes altruísmo, civismo, e conscienciosidade, dos 5 (cinco) validados por Podsakoff, Mac Kensie, Moorman e Fetter (1990). Portanto, as perguntas relativas a altruísmo (5 questões), civismo (4 questões) e conscienciosidade (5 questões) foram extraídas da escala de comportamentos de cidadania organizacional elaborada pelos autores acima. Foi utilizada uma escala do tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

3.3.3.1 Altruísmo

A sua mensuração ocorrerá por meio de 5 (cinco) questões, que avaliam a sua disposição para ajudar seus colegas de trabalho quando estes faltam, quando estão sobrecarregados, quando são novos na instituição, quando estão com problemas relativos ao trabalho, e a sua excessiva pré-disposição para ajudar.

3.3.3.2 Virtude Cívica ou Civismo

Neste tópico a mensuração foi feita em 4 (quatro) itens, presença em reuniões não obrigatórias, porém importantes, comparecimento a solenidades onde a presença não é exigida, mas ajuda na imagem da empresa, nível de atualização sobre as mudanças na organização e nível de informação relativa a anúncios, comunicados, memorandos e afins.

3.3.3.3 Conscienciosidade

Esta variável será avaliada em cinco itens, compreendendo assiduidade, pausas desnecessárias, obediência voluntária a regras e regulamentos da organização, conscienciosidade, e crença em trabalho honesto com remuneração justa. Coeficiente de alfa

de Cronbach's foi de .768 para Portugal e de .697 para o Brasil.

3.3.4 Capital Social

No que se refere à variável capital social, esta será dividida em duas dimensões: estrutural e relacional. A dimensão estrutural foi medida por laços familiares e por laços fortes com colegas. A dimensão relacional foi medida somente pela variável confiança.

3.3.4.1 Dimensão estrutural

A sua avaliação foi estruturada por meio de 5 (cinco) questões que foram baseadas nas pesquisas extraídas dos estudos sociológicos e adaptadas para o contexto das ciências administrativas. Desta forma, foi aceito como base no artigo de Ng e Chow (2005), 4 (quatro) das 5 (cinco) questões críveis. Foi ainda incluída uma última questão patente em Burt (2000), devido a sua relevância para o estudo em questão.

Estas questões irão possibilitar a mensuração das duas variáveis que compõem esta dimensão, sendo estas “fortes laços com colegas de trabalho” e “laços familiares”.

Desta forma a escala encontrada para avaliar a variável laços familiares, foi o número de vezes em que o entrevistado se refere a este grupo de pessoas, tendo em conta o número de total de pessoas mencionadas na resposta. Já a outra variável desta dimensão (fortes laços com colegas de trabalho), será mensurada pela escala de proximidade que o respondente afirmar sentir pelo colega de trabalho mencionado nas perguntas feitas nesse âmbito.

A primeira variável (laços familiares) utilizar-se-á de 3 (três) questões das 5 (cinco) mencionadas) enquanto a segunda (fortes laços com colegas) foi compreendida dentro de todas elas, no entanto decidi pós-análise, utilizar só as duas perguntas que estavam diretamente relacionadas a este ambiente. Esta decisão prendeu-se com o fato de que houve um grande distanciamento entre os resultados destas duas questões e daqueles que envolviam todas. As questões escolhidas abordam assuntos como compartilhamento de visões sobre a organização e desenvolvimento de carreira.

3.3.4.2 Dimensão relacional

Como foi supracitado, esta será medida pela variável confiança. Chow (2009) descreve 4 (quatro) questões, baseadas em Nyhan e Marlowe (1997). Ao obtermos o referido artigo, constatei a presença de 12 (doze) itens na tabela denominada OTI ou *Organizational Trust Inventory*, as primeiras 8 (oito) questões direcionadas totalmente à relação com o supervisor, e as demais em relação ao relacionamento dentro do grupo de trabalho e perante a organização. Sendo assim, optei por incluir as questões mais genéricas (as quatro últimas) no escopo do estudo. Por exemplo, em vez de pedir que fosse colocada uma nota para o nível de confiança, colocou-se uma posição afirmativa para que houvesse concordância ou discordância, mantendo as perguntas, portanto, no mesmo modelo que as demais. Posteriormente foi necessário excluir uma questão devido ao baixo valor do alfa de Cronbach's. O tópico retirado abordava uma outra visão do tema.

As questões utilizadas voltaram-se para temas relativas à confiança na justiça da organização, níveis de confiança existentes entre supervisores e funcionários, e ainda, grau de dependência de uns com os outros na instituição.

3.4 Método de análise do procedimento de coleta de dados

A análise estatística foi realizada com o auxílio do sistema estatístico SPSS.

Efetuuou-se numa primeira fase, a análise de confiabilidade com ênfase nos alphas de Cronbach's associados a cada variável, assim como a análise de fator com proeminência no total de variância explicada para cada variável, por meio dos diversos conjuntos de itens.

Satisfação de vida	• Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985) • Gouveia et al. (2009)	• α (Portugal) = .85 • α (Brasil) = .797
Desempenho	• Babin and Boles (1998) - ajustado	• α (Portugal) = .839 • α (Brasil) = .732
Confiança	• Nyhan e Marlowe (1997) - 12 • Chow (2009) - 4	• α (Portugal) = .765 • α (Brasil) = .560
Altruísmo	• Podsakoff, Mac Kensie, Moorman e Fetter (1990) - 5	• α (Portugal) = .850 • α (Brasil) = .789
Virtude Cívica	• Podsakoff, Mac Kensie, Moorman e Fetter (1990) - 5	• α (Portugal) = .755 • α (Brasil) = .703
Conscienciosidade	• Podsakoff, Mac Kensie, Moorman e Fetter (1990) - 5	• α (Portugal) = .768 • α (Brasil) = .697
Fortes laços com familiares	• Ng e Chow (2005) + • Burt (2000)	
Fortes laços com colegas	• Ng e Chow (2005) + • Burt (2000)	

Quadro 2 – Quadro resumo dos autores utilizados para a medição das dimensões. Alfas obtidos.

Concluiu-se ser necessária apenas a exclusão de um dos componentes da variável Confiança, no Brasil, visto o alfa ter dado bastante inferir ao padrão aceitável ($\partial > 0,70$).

Este permitiu ainda analisar, a existência de 2 (dois) *outliers*, através da distância de *cook* e *leverage*, que foram igualmente excluídos para uma melhor homogeneização da regressão – também na amostra do Brasil.

Com a amostra, mais clara de distorções, realizei, tanto para Portugal como para o Brasil, a análise de correlação simples entre variáveis, que possibilitou analisar as fortes e significantes correlações entre as variáveis, assim como a análise de regressão hierárquica esclarecendo quais eram as variáveis significativas para cada um dos países .

Comparativamente a partir desta primeira análise, não foram encontradas diferenças marcantes entre os dois países.

Entrando agora numa análise de correlação entre variáveis em Portugal, a variável dependente, satisfação de vida, apresentou uma forte correlação com a variável confiança, constituinte da dimensão relacional do capital social ($\rho=0,328$; sig.<0,05), e com todas as constituintes do comportamento de cidadania organizacional [altruísmo ($\rho=0,232$; sig.<0,05), conscienciosidade ($\rho=0,288$; sig.<0,05), e virtude cívica ($\rho=0,259$; sig.<0,05)]. Assim parece-nos que para o profissional que é munido de uma forte consciência de cidadania e ao mesmo tempo tem confiança na organização e nos colegas, o nível de satisfação com a vida, assim como o desempenho no trabalho (visto apresentar os mesmos valores significativos), é maior. Comparativamente a variável satisfação de vida, pudemos verificar uma correlação maior das dimensões do comportamento de cidadania organizacional e menor da confiança, para com o desempenho no trabalho.

Seguindo com a análise de correlação entre variáveis no Brasil, a variável dependente, satisfação de vida não apresentou diferenças relevantes, entre os dois países. Mais uma vez, esta apresentou uma forte correlação com a variável confiança, constituinte da dimensão relacional do capital social ($\rho=0,280$; sig.<0,05), e com todas as constituintes do comportamento de cidadania organizacional [altruísmo ($\rho=0,231$; sig.<0,05), conscienciosidade ($\rho=0,254$; sig.<0,05), e virtude cívica ($\rho=0,170$; sig.<0,05)].

Comparando as duas realidades podemos verificar que apesar das variáveis que parecem ter relevância serem as mesmas e em Portugal o nível de significância ser em geral maior em todas elas, observou-se que na variável confiança ($\rho=0,328$; sig.<0,1) existe um nível de significância muito mais acentuado, assim como na variável Virtude Cívica ($\rho=0,259$; sig.<0,1).

Também no desempenho as variáveis relevantes se mantiveram, e os níveis de significância em Portugal foram mais elevados. No entanto para com esta variável dependente, não só a Virtude Cívica mostrou valores muito maiores do que no Brasil, mas também a variável Conscienciosidade.

Assim parece-me, pelos dados mencionados e analisando em termos comparativos, que para no contexto organizacional Português é mais relevante para o trabalhador ter um nível de confiança elevado nos colegas de trabalho, pois aumentará o seu nível de satisfação de vida; e para a realidade empresarial Brasileira, ser alguém que detenha uma característica de pessoa conscienciosa pois desta forma aumentará o desempenho pessoal e para a instituição.

Relativamente a dimensão estrutural do capital social em Portugal, medida pela variável fortes laços com os colegas foi encontrada uma correlação marginal ($\rho=0,217$; $\text{sig}<0,01$) com satisfação de vida, mas não com outras medidas como a confiança, desempenho e dimensões do CCO. Estes dados parecem nos indicar que, quanto maior o nível de proximidade entre colegas de trabalho, maior a satisfação de vida do inquirido. No entanto, o pressuposto parece não ser determinante no desempenho.

No que se refere à dimensão estrutural do capital social mas agora do Brasil, quantificada pela variável fortes laços com os colegas foi constatado que esta é significativa, apesar de marginalmente correlacionada com a satisfação de vida ($\rho=0,136$; $\text{sig}<0,1$) assim como com o desempenho ($\rho=0,120$; $\text{sig}<0,1$), mas não com outras medidas como confiança e variáveis do CCO.

Estes resultados parecem nos indicar que, quanto maior a proximidade dos indivíduos no ambiente de trabalho maior é o desempenho do trabalhador.

Comparativamente e já verificado também na análise anterior, de Portugal, quanto maior nível de proximidade entre colegas de trabalho, maior a satisfação de vida do inquirido.

Quanto à outra variável da dimensão estrutural do capital social em Portugal, fortes laços com redes familiares, não foi registrado correlação significativa com nenhuma das outras variável apresentadas. Não nos permitindo a partida, encontrar nenhum vínculo com a satisfação de vida nem no desempenho.

Já no Brasil, fortes laços com redes familiares, não foi registrada correlação significativa em nenhuma variável, assim como aconteceu com a análise em Portugal, não nos permitindo novamente, encontrar nenhum vínculo através desta análise com a Satisfação de Vida e com o Desempenho.

Além dos vínculos das variáveis independentes, para com as dependentes, a satisfação com a vida em Portugal correlacionou-se fortemente como desempenho no trabalho ($\rho=0,438$; $\text{sig}<0,05$), apesar de serem dois construtos distintos. Ou seja, a vida fora e dentro da instituição parece ser extremamente complementar. Uma pessoa com desempenho melhor no ambiente de trabalho terá uma satisfação de vida (fora do trabalho) igualmente maior, e vice versa.

No que se refere ao Brasil a satisfação com a vida correlacionou-se fortemente como desempenho no trabalho ($\rho=0,233$; $\text{sig.}<0,05$).

Em termos comparativos, apesar de Portugal apresentar um maior índice de correlação relativamente ao Brasil pelos dados indicados, podemos igualmente entender que se uma pessoa tem uma satisfação de Vida (fora do trabalho) maior, a partida terá um desempenho mais elevado no ambiente de trabalho.

4.2 Resultados da análise de regressão hierárquica na satisfação de vida entre Portugal e o Brasil

24 Modelo	Satisfação de Vida			
	1	2	3	4
Gênero	-0,041	0,009	0,001	-0,033
Faixa etária	0,196	0,127	0,104	0,13
Tempo experiência profissional	0,004	0,068	0,1	0,096
Tempo experiência na instituição	-0,147	-0,158	-0,2	-0,197
Setor de atuação	-0,111	-0,133	-0,157*	-0,195**
Nível atuação	0,101	0,002	0,013	0,001
Altruismo		0,056	0,072	0,025
Virtude Cívica		0,112	0,097	0,069
Conscienzoso		0,204***	0,179*	0,103
Rede de família			0,066	0,038
Fortes relações com os colegas			0,202***	0,186**
Confiança				0,236***
R ²	0,051	0,139	0,179	0,224
ΔR ²	0,086	0,067	0,033	0,042
F	1,179	2,242	2,514**	3,034***

Tabela 4 - Regressão hierárquica na satisfação de vida em Portugal

28 Modelo	Satisfação de Vida			
	1	2	3	4
Gênero	-0,039	0	-0,002	-0,007
Faixa etária	0,068	0,071	0,068	0,058
Tempo experiência profissional	-0,013	-0,042	-0,042	-0,025
Tempo experiência na instituição	0,119	0,129*	0,112	0,11
Setor de atuação	-0,002	-0,148**	-0,142**	-0,163***
Nível atuação	0,130**	0,128**	0,127**	0,11*
Altruismo		0,140***	0,172***	0,141**
Virtude Cívica		0,012	0,009	-0,013
Conscienzoso		0,170***	0,183***	0,126*
Rede de família			-0,014	-0,029
Fortes relações com os colegas			0,073	0,05
Confiança				0,200***
R ²	0,76	0,169	0,174	0,206
ΔR ²	0,058	0,086	0	0,031
F	4,194***	6,851***	5,774***	6,497***

Tabela 3 - Regressão hierárquica na satisfação de vida no Brasil

Para entender a relação existente entre o capital social e o comportamento de cidadania organizacional na satisfação de vida e no desempenho no trabalho, consideradas uma variáveis dependentes, uma série de regressões foram executadas em separado. Este procedimento foi realizado em Portugal e no Brasil em simultâneo, sendo a análise subsequente por conveniência, realizada neste encadeamento.

Os resultados da análise de regressão hierárquica estão apresentados nas Tabelas 3 e 5, tendo como variável dependente a satisfação de vida.

Gênero, faixa etária, tempo de experiência profissional e na organização, setor e nível de atuação entraram em primeiro lugar como variáveis de controlo. Verificou-se que F-estatístico (F = 1,179) de Portugal não foi significativo, o que demonstra que estas variáveis não parece inferir diretamente na satisfação de vida do trabalhador.

Já no Brasil o F-estatístico (F = 4,194; P<0,01) foi significativo e foram encontrado resultados

bastante significativos nas ultimas duas variáveis ($\beta=(-)0,102$; $P<0,1$) e ($\beta=0,134$; $P<0,05$), respectivamente. Ou seja, o que demonstra que estas variáveis parecem inferir diretamente na satisfação de vida do trabalhador.

De seguida foram inseridas as três variáveis do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), obtendo o modelo 2.

A hipótese proposta para a avaliação deste conjunto de variáveis tentou verificar a relação existente entre elas e a satisfação de vida. Analisando a tabela 3 (Portugal) verificou-se que a hipótese 4c ($\beta=0,204$; $P<0,05$) foi aceite. Apenas a variável conscienciosidade, das três variáveis CCO foi significativa, na previsão de satisfação com a vida.

Deste modo, podemos dizer que nos parece, que quanto maior a conscienciosidade do trabalhador maior será a sua satisfação de vida. Mais especificamente, quanto mais um indivíduo oferecer a sua organização, quanto menos tentar enganá-la com tempo ou recursos desperdiçados, maior será a sua satisfação de vida.

Já no que se refere ao Brasil, a hipótese 4a ($\beta=0,183$; $P<0,01$) e 4c ($\beta=0,178$; $P<0,01$) foram aceites. Apenas as variáveis conscienciosidade e altruísmo, das três variáveis CCO foram significativa na previsão de satisfação com a vida.

Comparativamente com Portugal, pude verificar que o Brasil além da interferência da conscienciosidade, definida como a propensão a realizar ações que não prejudiquem a organização, pelo contrario, a ajude nos seus objetivos (como por exemplo, não perder tempo com intervalos desnecessários quando existe um projeto a ser concluído), que também acontece em Portugal, é extremamente influenciado pela disposição que cada funcionário diz ter para ajudar outros colegas nas suas tarefas especificas (altruísmo).

No modelo 3, houve a introdução das variáveis que constituem a dimensão estrutural do capital social, sendo elas fortes laços com os colegas e laços familiares.

Foi verificado que a hipóteses 2a, que explica a relação entre o relacionamento com os colegas de trabalho e a satisfação de vida em Portugal, foi aceita ($\beta=0,202$; $P<0,05$). Assim talvez possamos admitir que, quanto mais próxima for a relação entre os colegas de trabalho maior será a satisfação com a vida.

Por outro lado, a hipótese 2b que explica a analogia entre as variáveis, satisfação de vida e relacionamento com a família em Portugal, foi rejeitada, não tendo sido encontrado qualquer nível de significância. Parece-nos então, que a influência da família na Satisfação de Vida no pós-trabalho não interfere significativamente.

Neste modelo a variável setor de atuação parece começar a ter significância para o nosso estudo (o que acontecerá até ao final dos modelos apresentados).

Já no Brasil a hipótese 2a, foi rejeitada. Assim como, a hipótese 2b que tenta entender a associação entre as variáveis satisfação de vida e relacionamento com a família. Não tendo sido encontrado qualquer nível de significância. Desta forma, talvez seja possível afirmar que não existe nenhuma influência entre a proximidade para com os colegas de trabalho, ou a regularidade em que encontramos as pessoas mais próximas (não colegas), na satisfação com a vida do trabalhador, tornando-os assim irrelevantes perante os dados expostos.

Mais uma vez, comparando com Portugal que mostrou que talvez haja alguma relação entre a proximidade dos colegas e a satisfação de vida, no Brasil não parece haver qualquer influência, nem desta variável nem dos fortes laços com familiares.

No que se refere à dimensão relacional, medida pela variável confiança, esta foi inserida no modelo 4.

Foi constatado que a hipótese 3a, em Portugal, foi aceite. Esta enunciava que o nível de confiança existente estava diretamente relacionado à satisfação de Vida ($\beta=0,256$; $P<0,01$).

Assim a variável confiança aumentou significativamente a proporção de variância explicada na equação de regressão, o que parece sugerir que um alto nível de confiança com colegas e na organização leva a uma elevada satisfação com a vida.

Neste modelo a conscienciosidade inserida no modelo 2 perde a significância (o que acontecerá até ao final dos modelos apresentados), o que talvez nos indique que quanto mais confiança nos colegas menos relevante será a pré-disposição consciente do indivíduo.

Igual ao contexto de Portugal a hipótese 3a foi aceite ($\beta=0,206$; $P<0,01$).

Comparando com Portugal não foram encontradas diferenças significativas, Portugal apenas apresentou um nível um pouco maior de influência desta variável. Assim e já

mencionado na análise feita para Portugal, podemos mencionar que a variável confiança aumentou significativamente a proporção de variância explicada na equação de regressão, o que parece indicar que um alto nível de confiança nos colegas de trabalho leva a uma maior satisfação com a vida.

4.3 Resultados da análise de regressão hierárquica do desempenho entre Portugal e o Brasil

3A Modelo	Desempenho			
	1	2	3	4
Genero	-0,065	0,026	0,023	0,027
Faixa etária	0,308***	0,206*	0,197*	0,194*
Tempo experiencia profissional	-0,144	-0,041	-0,03	-0,03
Tempo experiencia na instituição	-0,003	-0,320	-0,044	-0,044
Sector de atuação	-0,163**	-0,201***	-0,209***	-0,205***
Nível atuação	0,338***	0,173**	0,177**	0,179**
Altruismo		0,044	0,05	0,054
Virtude Cívica		0,82*	0,176*	0,179*
Consciencioso		0,365***	0,356***	0,364***
Rede de família			0,03	0,033
Fortes relações com os colegas			0,071	0,074
Confiança				-0,027
R ²	0,239	0,462	0,466	0,466
ΔR ²	0,204	0,22	-0,003	-0,004
F	6,912***	12,289***	10,14***	9,241***

Tabela 6 - Regressão hierárquica do desempenho em Portugal

3B Modelo	Desempenho			
	1	2	3	4
Genero	-0,052	0,011	0,003	0,000
Faixa etária	0,029	0,045	0,041	0,041
Tempo experiencia profissional	-0,08	-0,123	-0,123	-0,123
Tempo experiencia na instituição	0,079	0,074	0,058	0,058
Sector de atuação	-0,026	-0,112**	-0,104*	-0,102*
Nível atuação	0,219***	0,191***	0,193***	0,194***
Altruismo		0,152***	0,136**	0,139**
Virtude Cívica		0,142**	0,138**	0,139**
Consciencioso		0,322***	0,332***	0,333***
Rede de família			-0,043	-0,043
Fortes relações com os colegas			0,085*	0,085*
Confiança				-0,006
R ²	0,059	0,295	0,304	0,304
ΔR ²	0,04	0,234	0,004	-0,002
F	3,155***	14,095***	11,938***	10,908***

Tabela 5 - Regressão hierárquica no desempenho no Brasil

Continuando a análise de regressão hierárquica e levando em consideração que agora a variável dependente é o desempenho no trabalho, as variáveis demográficas apresentaram alguns efeitos, conforme demonstrado na Tabela 3a, modelo 1. Faixa etária, sector e nível de atuação tiveram um nível de correlação significativo para Portugal (F=6,912; P<0,01). Estes indicadores talvez indiquem alguma relação entre estas variáveis e o desempenho no trabalho.

Já para o Brasil vimos que estas apresentaram apenas um efeito correlativo significativo, no nível de atuação (β=0,209; P<0,01) conforme demonstrado na Tabela 6, o que nos pode a partida informar que esta dimensão parece ser relevante.

Progredindo na análise, foram inseridas as três variáveis constituintes do comportamento de cidadania organizacional, formando o modelo 2. A hipótese proposta para a avaliação deste conjunto de variáveis tentou verificar a relação existente entre elas (como

um todo - CCO) e o desempenho. Foi percebido que as hipóteses 4d e 4f foram aceites. Somente as variáveis conscienciosidade ($\beta=0,365$; $P<0,01$) e virtude cívica ($\beta=0,182$; $P<0,1$), das três variáveis CCO foram significativa, na previsão do desempenho. O F-estatístico também se mostrou relevante ($F=12,289$; $P<0,01$).

Pra a realidade Brasileira, as hipóteses 4b, 4d e 4f foram aceites. Tanto a variável conscienciosidade ($\beta=0,323$; $P<0,01$), virtude cívica ($\beta=0,142$; $P<0,05$) e altruísmo ($\beta=0,152$; $P<0,01$), variáveis constituintes do CCO foram significativa na previsão do desempenho. O F-estatístico também se mostrou relevante ($F=14,095$; $P<0,01$). Neste modelo a variável setor de atuação passa a ter significância (o que acontecerá até ao final dos modelos apresentados).

Em comparação a realidade de Portugal já analisada anteriormente, pude verificar que o Brasil além da interferência da conscienciosidade, definida anteriormente como a propensão a realizar ações que não prejudiquem a organização e pela virtude cívica que se acentua pela contribuição responsável com questões críticas, o contexto parece ser influenciado pela disposição que cada funcionário diz ter para ajudar outros colegas nas suas tarefas específicas (altruísmo).

Para testar a relação estrutural do capital social as variáveis fortes laços com os colegas e os laços familiares foram inseridos no modelo 3.

Foi apurado que as hipóteses 1a e 1b em Portugal, que explicam a possível relação existente entre o relacionamento com os colegas de trabalho e o desempenho, e a associação com familiares e a mesma variável dependente, respectivamente, foram rejeitadas. Não tendo, portanto sido encontrado qualquer nível de significância. Podemos entender estes resultados como um apontador que a partida, nem a proximidade com os colegas de trabalho nem a frequência com que os inquiridos estão com familiares em ambientes fora do trabalho levará a um maior desempenho no ambiente de trabalho.

Já no Brasil a hipótese 1a foi aceite ($\beta=0,084$; $P<0,1$). No entanto a hipótese 1b que parece não fomentar significância ao nível do relacionamento familiar. Desta forma, talvez seja possível afirmar que possa haver alguma influência entre a proximidade para com os colegas de trabalho e o desempenho no mesmo, no entanto esta relação não acontece ou não

podemos afirmar que ocorra, com a regularidade em que encontramos as pessoas mais próximas (não colegas). Este item da dimensão estrutural do capital social torna-se assim irrelevante para o desempenho no trabalho.

Mais uma vez comparando com Portugal, que mostrou que a partida não existe qualquer relação nos laços com os colegas e na relação extra-laboral com a família no desempenho do trabalho, no Brasil a *performance* de cada trabalhador parece ser influenciada positivamente com a proximidade dos colegas.

No que se refere à dimensão relacional do capital social houve a introdução da sua variável explicativa, confiança, formando o modelo 4.

Foi constatado que a hipótese 3b foi rejeitada. Esta enunciava que o nível de confiança existente entre colegas e com a própria instituição, estava diretamente relacionado ao desempenho no trabalho. A variável confiança não teve qualquer implicação na proporção de variância explicada na equação de regressão. Assim podemos concluir a partida, que o nível de confiança que os indivíduos têm uns nos outros dentro do núcleo de trabalho ou até mesmo na instituição, não se torna relevante para o seu melhor desempenho.

Por menos intuitivo que pareça e fazendo uma comparação desta mesma variável e a satisfação de vida, explicada na análise anterior, o nível de confiança parece interferir para com a satisfação e não com o desempenho.

No contexto Brasileiro não houve a confirmação da hipótese 3b.

Comparando com Portugal não foram encontradas diferenças significativas, nem Portugal nem o Brasil apresentaram um nível significativo desta variável. Assim e já mencionado na análise feita para Portugal, um alto nível de confiança nos colegas de trabalho leva não leva necessariamente a um maior ou menor desempenho do individuo no trabalho.

Resumindo:

		Portugal	Brasil
Hipótese 1a	Relacionamento com colegas de trabalho terá um impacto positivo no desempenho no trabalho.	Rejeitada	Aceite
Hipótese 2a	Relacionamento com colegas de trabalho terá um impacto positivo na satisfação de vida.	Aceite	Rejeitada
Hipótese 1b	Relacionamento com a família está positivamente relacionado com o desempenho no trabalho.	Rejeitada	Rejeitada
Hipótese 2b	Relacionamento com a família está positivamente relacionado com a satisfação de vida.	Rejeitada	Rejeitada
Hipótese 3a	Nível de confiança está positivamente relacionado com a satisfação de vida.	Aceite	Aceite
Hipótese 3b	Nível de confiança está positivamente relacionado com o desempenho no trabalho.	Rejeitada	Rejeitada
Hipótese 4a	O altruísmo terá uma relação positiva com satisfação de vida.	Rejeitada	Aceite
Hipótese 4b	O altruísmo terá uma relação positiva com o desempenho.	Rejeitada	Aceite
Hipótese 4c	A virtude cívica terá uma relação positiva com satisfação de vida.	Rejeitada	Rejeitada
Hipótese 4d	A virtude cívica terá uma relação positiva com o desempenho.	Aceite	Aceite
Hipótese 4e	A conscienciosidade terá uma relação positiva com satisfação de vida.	Aceite	Aceite
Hipótese 4f	A conscienciosidade terá uma relação positiva com o desempenho.	Aceite	Aceite

Quadro 3 – Quadro resumo da aceitação/rejeição dos resultados obtidos para as hipóteses

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como objetivo investigar e mapear as relações existentes do comportamento de cidadania organizacional (CCO) e do capital social (dimensão estrutural e relacional) para com a Satisfação de vida e o Desempenho profissional, em Portugal e no Brasil, tentando comprar estas duas realidades através de um estudo empírico.

Coleman no século XX definiu capital social como sendo qualquer aspecto da estrutura social, que cria valor e facilidade, nas ações dos indivíduos que integram aquele núcleo (COLEMAN, 1990). Mais tarde a sua definição é complementada com a necessidade da existência de estreitas relações interpessoais entre os indivíduos (LIN, 2001) dentro e fora da organização (dimensão estrutural), além da necessidade progressiva de confiança (dimensão relacional) entre colegas, que se traduz em um recurso fundamental de poder para os indivíduos (D'ARAÚJO, 2003) por forma a aumentar o desempenho e a satisfação de vida destes. Foi nesta linha de pensamento e tendo como foco a realidade econômica no mundo, que tentou-se verificar quais os fatores dentro do capital social e do comportamento de cidadania organizacional que podem influenciar a satisfação de vida e o desempenho do trabalhador, para que, quando os países investidores detentores de outras realidades, invistam no Brasil tenham um mapeamento das suas diferenças a este nível, podendo assim equacioná-las.

Os resultados mostraram que a dimensão estrutural do Capital Social medida pelos fortes laços com familiares não tem qualquer influência nem, no desempenho nem na satisfação de vida do trabalhador de nível superior, em nenhum dos contextos estudados.

Apesar dos membros da família serem considerados o núcleo social mais confiáveis, em comparação, a qualquer outro grupo (CHU E JU, 1993), Lumpkin et al. (2008) alertam para o fato que o papel da família é visto como sistema emocional que influencia o desenvolvimento de um indivíduo e os seus valores. Segundo os mesmos, existe um “paradigma familiar” que dita regras de comportamento e expectativas. A teoria de sistemas familiares de Brown, atenta para o fato de que indivíduos que não reagem bem à ansiedade gerada pela expectativa de atendimento a esse paradigma podem optar pela individualização, pelo isolamento da família (LUMPKIN ET AL., 2008). Desta forma podemos interpretar os nossos dados, como um resultado desta influência de expectativas pouco clara e bastante

flexível de pessoa para pessoa.

No que se refere à outra variável da dimensão relacional do capital social, definida como fortes relações com colegas de trabalho, a pesquisa identificou duas realidades distintas. O contexto organizacional português teve influência desta variável, apenas na satisfação de vida e o brasileiro apenas no desempenho.

Os fortes laços nas redes sociais num ambiente organizacional proporcionam oportunidades para os funcionários entenderem o que os outros pensam e como reagem a respeito de determinados assuntos dentro da organização, sendo portanto, o meio pelo qual ocorre a influência social nas organizações (IBARRA & ANDREWS, 1993; KRACKHARDT & BRASS, 1994), desta forma as redes sociais, estruturadas pelas interações entre atores, propiciam o compartilhamento da informação e a construção do conhecimento determinante para o desenvolvimento de inovações (TOMAÉL, 2005), o que fomenta a habilidade das pessoas trabalharem juntas, para atingir objetivos comuns (COLEMAN, 1988, pag. 95), aumentando desta forma o desempenho, o que é sustentado igualmente pelo nosso estudo para o Brasil.

Por outro lado Pastoriza et al. (2009), alerta para fatores que podem interferir no aspecto positivo supracitado. O uso da mão de obra temporária é uma delas, prejudicando a formação de relacionamentos significativos na organização, o que segundo Cross e Cummings (2004) leva a que os indivíduos não estando a par das habilidades de seus colegas não saberão quem procurar num momento de dificuldade, desafio ou oportunidade, gerando desta forma um menores resultados para si e para a empresa.

Como Portugal se encontra atualmente com taxas de desemprego elevadas, segundo Eurostate (2010) em menos de 10 anos a taxa de desemprego subiu de 4% para 11% e a contratação a seis meses parece ser a moda do momento, a influência dos laços com os colegas parece não ser significativa para o desempenho.

No que se refere à satisfação com a vida, segundo Cross e Cummings (2004) as pessoas com bons relacionamentos profissionais são mais propensas a serem promovidas, dispõem de boa mobilidade na carreira e se adaptam a mudanças de ambiente com mais sucesso (pg.928), ou seja, saber com quem se relacionar, promover um bom marketing pessoal por forma a atrair e manter relacionamentos pessoais e profissionais entre a equipe, clientes, gerentes, diretores, entre outros, de forma permanente para que, através destas inter-

relações se realizem ciclos de atendimento de necessidades mútuas (PETERS, 2000 pág.72), leva a uma maior estabilidade e satisfação com a vida, como é o caso de Portugal.

No entanto, aceitar favores de colegas leva também a uma responsabilidade crescente, devido à obrigação de retribuir o favor no futuro (CHOW, 2009), desta forma a satisfação de vida pode ficar comprometida, devido ao peso que este fato impacta em cada pessoa. Foi verificado que no Brasil, não existe influência desta dimensão relacional na satisfação de vida, o que pode ser justificado de alguma forma com o “jeito” informal, mas ao mesmo tempo competitivo marcante nesta realidade.

Relativamente à outra dimensão (relacional) do capital social, a confiança é usada aqui como medida desta. A variável confiança apresentou resultados positivos e estatisticamente significativos para com a satisfação de vida, no entanto não foram observados impactos no desempenho, em nenhum dos países, não se verificando desta forma assimetrias.

A confiança aqui é vista como algo que facilita a comunicação, a partilha de informação e a colaboração, assim quando uma pessoa sente que pode acreditar no seu núcleo envolvente, que a partilha para com aquelas pessoas é verdadeira e que existe um retorno igualmente relevante, a sua estabilidade emocional é afetada. E consequentemente a sua satisfação de vida aumenta, porque um dos pilares da sua vida está estável. Esta afirmativa é sustentada pelos nossos resultados que se mostraram positivos e significativos para com a satisfação de vida.

Entende-se que a confiança é constituída por meio de uma história de interações pessoais com outros indivíduos (MacAllister, 1995), baseada em processos heurísticos, e não em cálculos, fazendo com que, seja delicada e facilmente quebrável por contínuos abusos (UZZI, 1997), o que muitas vezes acontece no ambiente de trabalho.

Segundo Leana e Van Buren III (1999) existem dois tipos de confiança: frágil, baseada no imediatismo da recompensa por alguma situação favorável; e recíproca, que é baseada em experiências anteriores, valores e integridade moral da outra parte.

Neste sentido, de forma recíproca, a confiança é tanto um antecedente quanto um resultado de uma ação coletiva de sucesso (LEANA E VAN BUREN III, 1999), pesquisas anteriores sugerem que a confiança facilita a troca de recursos, aumenta a comunicação e motiva a cooperação entre os indivíduos (PUTNAM, 1993; MISZTAL, 1996; JONES & GEORGE, 1998; TSAI E GHOSHAL, 1998). Assim, em última análise elevados níveis de confiança, podem aumentar a inovação, melhorar o trabalho em equipe, e o funcionamento

organizacional (BOUTY, 2000; JONES & GEORGE, 1998), promovendo o desempenho no trabalho.

Analisando os resultados obtidos e as duas vertentes discutidas, torna-se pouco claro o sentido da confiança no desempenho no ambiente de trabalho, para os dois países, mostrando-se desta forma, não significativa.

Relativamente ao comportamento de cidadania organizacional visto como, a conduta que promove a atitude para além do esperado, discricionária por natureza e que, não é diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas (ORGAN, 1997) promovendo o efetivo funcionamento da organização, foram verificadas nas suas dimensões altruísmo, conscienciosidade e virtude cívica, algumas diferenças nos dois países.

Para a estruturação dessas diferenças, verificadas no estudo, segue um quadro síntese abaixo:

	<u>Satisfação com a vida</u>	<u>Desempenho no trabalho</u>
<u>Portugal</u>	Conscienciosidade	Conscienciosidade e Virtude Cívica
<u>Brasil</u>	Conscienciosidade e Altruísmo	Conscienciosidade, Altruísmo e Virtude Cívica

Quadro 4 - Resumo dos impactos verificados do CCO na satisfação de vida e no desempenho no trabalho

Começado por analisar verticalmente e comparando assim os comportamentos de cidadania organizacional nos dois países, foi verificado que a virtude cívica, compreendida como a medida em que o individuo participa de forma responsável ou se preocupa com a vida da empresa (CHOW, 2009), não parece ser relevante na satisfação de vida do trabalhador em nenhum dos dois países. No entanto, no que se refere ao altruísmo, compreendido como o comportamento de ajuda direcionado a indivíduos específicos (LIEVENS E ANSEEL, 2004), foi observada relação com a satisfação de vida apenas no Brasil, Podsakoff no seu estudo, chama a atenção para o fato, de que o contexto cultural pode afetar a forma, como o comportamento de cidadania é observado nas organizações (PODSAKOFF ET AL., 2000), o que parece ser o nosso caso.

Relativamente à conscienciosidade que se baseia, por exemplo, na ideia de ir além do mínimo esperado (LIEVENS E ANSEEL, 2004), foi verificada proeminência na satisfação com a vida nos dois países. Lin et al. (2008) afirmam que o CCO tem correlação com os sentimentos particulares que cada empregado apresenta em relação à organização que o

emprega, o que nos sugere que tanto em Portugal como no Brasil as organizações estão ajustadas a realidade do país que as acolhe.

Além do mencionado, Organ e Ryan afirmam que o desempenho e a satisfação com a vida estão associados com o comportamento de cidadania organizacional (ORGAN E RYAN, 1995), o que realmente acontece com a dimensão conscienciosidade do nosso estudo, que para além da relevância já mostrada com a satisfação de vida também se mostrou ressaltante para com o desempenho. Empregados conscienciosos requerem menos supervisão e mais autonomia para participar e assumir responsabilidades (CHOW, 2009), o que se traduz num possível maior desempenho.

Já a variável virtude cívica, mostrou-se significativa nos dois países para com o desempenho do trabalho. Trata-se de uma variável que, mede as participações extra exigido para com o entendimento da organização (CHOW, 2009), então a partida, se você sabe mais da organização, das suas expectativas e se faz notado, o seu trabalho mesmo que seja o igual em termos de quantidade, vai ser muito mais direcionado para estas metas e com isso o desempenho aumenta.

A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais (MAILHIOT, 1976). O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo um trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências, para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a busca da sinergia. (MOSCOVICI, 1996). O altruísmo é assim, uma das formas de alcançar essa sinergia (aumentando o desempenho, como sustentado pelo nosso estudo no Brasil), visto ser um comportamento direcionado de um funcionário ajudando um outro específico, com tarefas organizacionalmente relevantes, o que torna a relação colega-colega mais do que uma simples troca de informação, mas alguém a quem a pessoa ajudada admira, considera superior e se sente em dívida. Lin et al. (2008) alertam para o fato de que, a ajuda ao grupo que um empregado exerce depende muito também do incentivo que o grupo devolve, o que pode colocar em questão a pré-disposição do funcionário para esse tipo de ações de cidadania. Em Portugal não foi encontrada relevância do altruísmo para com o desempenho.

Relativamente à influência que as dimensões do comportamento de cidadania organizacional (CCO) têm para com os fortes laços com os colegas, na tentativa de explicar a

satisfação de vida e o desempenho, não foram encontrados quaisquer valores significativos, para Portugal.

Joireman alerta para o dilema que o CCO representa para o empregado de uma organização, devido ao conflito entre interesses pessoais e coletivos que ele vive, muitas vezes entender e participar nos comportamentos de cidadania organizacional, a curto prazo ou em situações menos estáveis representa um grande esforço por parte do empregado, que só teria um benefício a longo prazo, enquanto que a empresa se beneficia já a curto prazo pelos resultados gerados (JOIREMAN ET AL., 2006), o que provoca ao funcionário desânimo e menos propensão para os realizar, colocando por vezes barreiras ao relacionamento com outro colega.

Assim foi percebido que o indicador da dimensão estrutural do capital social, fortes relações com os colegas de trabalho, medido por nível de proximidade que o inquirido diz ter com os colegas e o comportamento de cidadania organizacional, avaliado pela dimensão conscienciosidade, percebida pela dedicação extra que o indivíduo relatou ter para com a instituição, gerou um resultado significativo, mas negativo para com desempenho.

Por outro lado, a relação de forte proximidade com os colegas de trabalho afetada pela pré-disposição altruística do indivíduo, mostrou-se significativa e positiva para com a satisfação de vida do trabalhador, o que indica que um indivíduo com fortes laços com os colegas é susceptível de ajudar os outros por sua própria iniciativa, por motivos pró-sociais (SETTOON E MOSSHOLDER, 2002), não esperando nada em troca da organização, apenas para aumentar a satisfação na sua própria vida.

No próximo capítulo será apresentada um quadro resumo de todas estas conclusões por forma a facilitar o entendimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusão

Com o objetivo primordial de encontrar quais as influências do capital social e do comportamento de cidadania organizacional no desempenho e na satisfação de vida do trabalhador português e brasileiro e desta forma compará-las, foi realizado um estudo quantitativo que nos permitiu formar as tabelas síntese abaixo apresentadas. Estas resumem quais as variáveis que tiveram impactos significativo tanto no Desempenho como na satisfação de vida nas duas realidades.

		Satisfação de Vida	
		Portugal	Brasil
Capital Social	Dimensão Estrutural	✓ Fortes laços com colegas (Juntamente com as outras variáveis que já compunham o modelo e se mostraram relevantes)	
	Dimensão Relacional	✓ Confiança (idem)	✓ Confiança (idem)
Comportamento de Cidadania Organizacional		✓ Conscienciosidade (idem)	✓ Conscienciosidade (idem) ✓ Altruísmo (idem)

Quadro 5 - Síntese dos impactos encontrados nos modelos pra a satisfação de vida

		Desempenho	
		Portugal	Brasil
Capital Social	Dimensão Estrutural		✓ Fortes laços com colegas (idem)
	Dimensão Relacional		
Comportamento de Cidadania Organizacional		✓ Conscienciosidade (idem) ✓ Virtude Cívica (idem)	✓ Conscienciosidade (idem) ✓ Altruísmo (idem) ✓ Virtude Cívica (idem)

Quadro 6 – Síntese dos impactos encontrados nos modelos para o desempenho.

Entrando

especificamente no entendimento destas, podemos perceber que para os portugueses fomentar fortes laços com os colegas é de extrema importância para aumentar a sua satisfação de vida. Cultivar interações sociais entre os membros deste grupo social, despendendo tempo e energia no desenvolvimento e sedimentação deste tipo de relação têm uma importância significativa, ao passo que os brasileiros este tipo de relações parecem não ter grande importância, mas, no entanto, também não houve indicadores negativos. Na mesma linha, os resultados mostraram que para o brasileiro o desempenho parece ser influenciado (positivamente) pelos fortes vínculos entre colegas, este tipo de relações permitem aos empregados apreender e partilhar conhecimento uns com os outros, o que possibilita trocas de informações frequentes, maior eficiência e capacitação para inovar. Neste quesito da dimensão estrutural do Capital Social o contexto Português não apresentou significância.

Relativamente a interferência da confiança para a satisfação de vida, foi verificado que esta medida da dimensão relacional do capital Social influencia positivamente os princípios que temos para com a felicidade na nossa vida. A confiança é entendida como uma troca recíproca de integridade, que não comporta deslizes no meio do percurso. Assim é importante tanto para o trabalhador brasileiro como para o português, investir nessa manutenção de fidelidade com os seus colegas e aprofundar este sentimento de crença, pois só assim a reciprocidade trará benefícios mútuos, traduzidos em satisfação com a vida. No que se refere a influência desta dimensão no desempenho, não foi observada qualquer relevância, ou seja, manter coesos laços com colegas lidando com os comportamentos de cidadania organizacional absorvidos por cada pessoa e analisando a interferência especialmente da confiança dentro da organização parece não interferir no desempenho dos trabalhadores.

Passando agora para a conclusão da análise do comportamento de cidadania organizacional, tantas vezes mencionado como CCO, foram observadas algumas diferenças entre os dois países. Das três dimensões analisadas (altruísmo, conscienciosidade e virtude cívica), verificamos que a propensão a ser consciencioso, ou seja, a vontade intrínseca de ter um comportamento discricionário que vai além do papel exigido por parte da organização, equacionando a sua assiduidade, à não ocorrência de pausas desnecessárias, à obediência voluntária a regras e regulamentos da organização (mesmo que ninguém esteja olhando), está muito presente no dia-a-dia tanto dos brasileiros como dos portugueses, traduzindo-se numa maior satisfação de vida assim como num *performance* melhor. Podemos talvez deduzir do proposto que um investimento consistente para com os interesses na organização, apesar de

não exigido, propicie ao indivíduo maior satisfação de vida (pela necessidade de estar a ser plenamente correto) e ao mesmo tempo maior desempenho (sendo transparente com a organização, o seu tempo é todo dedicado a desenvolver projetos que a empresa realmente precisa).

No que se refere as outras duas dimensões algumas diferenças surgiram, o altruísmo, ou seja, o comportamento discricionário de um funcionário que ajuda uma pessoa específica com tarefas organizacionalmente relevante, como por exemplo na ausência de um colega, num momento sobrecarga, quando algum membro da organização está tendo dificuldades para realizar o seu trabalho, ou quando um funcionário ajuda ou instrui um companheiro de trabalho recém-admitido na instituição, mostrou-se relevante tanto para a satisfação de vida como para o desempenho, mas só para a realidade brasileira. Comparando as duas dimensões, talvez seja possível mencionar que para a realidade portuguesa o importante seja fazer o trabalho dentro da organização, cumprindo todas as regras explícitas e/ou implícitas e para o trabalhador brasileiro, o mesmo pressuposto se mantém acrescentando a necessidade de ajudar os outros, o que levará a um acréscimo da satisfação de vida e desempenho. Ser altruísta possibilita por um lado, fomentar a vontade de ajudar um outro em situação pior (aumentando a satisfação de vida), como foi supracitado, no entanto essa ajuda cria troca de conhecimento, visto que com as adversidades daquela situação uma nova experiência é acumulada para sabedoria, propiciando à partida um melhor desempenho. Para finalizar foi percebido que a virtude cívica, ou seja, a medida em que um indivíduo participa de forma responsável ou se preocupa com a vida da empresa, comparecendo a reuniões não obrigatórias, porém importantes, a solenidades onde a sua presença não é exigida mas ajuda na imagem da empresa e também com relação ao seu nível de atualização sobre as mudanças/ocorrências na organização, bem como o nível de informação que possui a respeito de anúncios, comunicados, memorandos e afins parece ser relevante para os dois países, mas apenas no desempenho no trabalho, o que se torna compreensível, visto que, quanto mais tempo despendido extra horário na organização, menor será o tempo disponível que o indivíduo terá para as suas atividades de caráter pessoal, sejam elas positivas ou negativas (não houve impacto significativo na satisfação de vida). Relativamente ao desempenho, havendo um maior conhecimento da empresa, dos projetos e dos seus objetivos, maior será a sua objetivação para a realização do seu trabalho aumentando desta forma o desempenho.

Genericamente podemos verificar que a realidade portuguesa está preocupada em criar fortes vínculos com os colegas nos quais tenha um alto nível de confiança para se sentir tranquilo e ao mesmo tempo realizar o seu trabalho da forma o mais correto possível na organização, só desta forma alcançará uma maior satisfação de vida. Já para o brasileiro criar fortes laços não parece ser importante, mas sim ter confiança na organização e no trabalho dos seus colegas, ajudar em tarefas específicas dentro da organização e como em Portugal efetuar o trabalho da forma mais correta possível, irá aumentar a sua satisfação de vida. Com relação ao desempenho, o seu acréscimo para o brasileiro parece ser impactado pelos comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, ajudar os colegas, pesquisar e analisar a organização e suas políticas mais do que é exigido e cumprir todos os pressupostos não explícitos, assim como pelos fortes laços com os colegas de trabalho. Já para a realidade Portuguesa ajudar outros assim como manter fortes laços com os colegas parece algo supérfluo, não impactando diretamente no desempenho; por outro lado, para que este aumente os portugueses precisam assim como os brasileiros dar a empresa mais do que é exigido, só assim atingiram objetivamente as metas de forma mais rápida e centrada.

6.2 Implicações práticas

De acordo com os resultados do nosso estudo é interessante mencionar que vários deles se mostraram relevantes para as práticas empresariais. Para o contexto empresarial brasileiro, a fomentação de laços entre colegas deve ser entendida para os gerentes das empresas como algo a ser trabalhado exponencialmente, desta forma aumentará o desempenho dos seus colaboradores de uma forma natural e sem ser necessária aplicação de recursos financeiros. Neste âmbito seria interessante realizar dias de conhecimento coletivo, trabalho de voluntariado em equipes rotativas, café da manhã um dia por semana em que cada elemento do departamento se predispõe a levar um alimento, entre outros, assim além de aumentar o espírito de equipe fortalece os laços já pré-existentes, aumentando o desempenho para a empresa. Ainda na realidade brasileira o altruísmo foi identificado como algo necessário para o desenvolvimento do desempenho, tornando-se importante para o trabalhador ensinar, ajudar os colegas em situações difíceis, mostrar que é útil e que têm conhecimento do seu envolvente. Por outro lado, torna-se cômodo e gratuito para a empresa

criar *workshops* com os próprios funcionários, gerar horas de monitoria, englobar seniores e juniores no mesmo projeto, traduzindo este entrelaçar de desejo funcionário-empresa em um aumento de desempenho para o trabalhador e para a empresa.

Analisando as duas realidades conjuntas, foi identificado que tanto para o contexto empresarial português como para o brasileiro, o trabalhador investe não só na virtude cívica para com a empresa como também fomenta a sua conscienciosidade perante as situações. Assim as empresas vendo que seus funcionários, *vestem a camisola* por elas, que estes não criam pausas desnecessárias adiando trabalho, não inventam desculpas insólitas para sair mais cedo ou chegar mais tarde, poderiam: criar banco de horas extraordinárias - assim não pagariam o horário extra mas ao mesmo tempo dariam mais uns dias de férias; presenciar os seus funcionários com sorteios de finais de semana para descansar; entre outros, como estes pequenos gestos fariam por um lado a manutenção dessa lealdade e por outro o desejo de o ser cada vez mais, aumentando o desempenho para ambos os lados.

Para finalizar e como já supracitado, o aumento de desempenho que a virtude cívica propicia aos trabalhadores deve ser igualmente trabalhada pelas empresas fomentando a participação de seus funcionários em conferências, esclarecimento de projetos mesmo que não seja exatamente da sua área de atuação, mas que possibilite um entendimento ampliado de projetos, jornais e memorandos da empresa, convite para entrega de prêmios, entre outros, só assim as duas partes criaram vantagem competitiva.

6.3 Limitações do estudo

Nesta primeira fase o estudo só se aplicou a realidade Luso-Brasileira, o que impossibilita a generalização a outras realidades (países). Por outro lado apesar das amostras terem sido significativas neste contexto “a generalização consiste em atribuir a uma totalidade o que foi observado em um número limitado de indivíduos ou de casos singulares” (THIRY-CHERQUES, 2009), o que por vezes pode criar alguns erros na aplicação dos resultados encontrados. Além de que a amostra foi realizada, em parte, por conveniência o que ainda cria mais desvantagem para a sua generalização.

Relativamente ao método, a análise em SPSS poderia ter sido mais específica, desdobrando-se na parte das variáveis demográficas, com o objetivo de analisar exatamente

quais os intervalos das variáveis que inferem no desempenho e na satisfação de vida, no entanto consideramos este conjunto de variáveis apenas como “de controlo” e assim não achei necessário realizá-la.

6.4 Sugestões para novas pesquisas

Os trabalhos realizados na área de capital social e de comportamento de cidadania organizacional são de uma diversidade e de um conteúdo extremamente interessante e relevante para os dias de hoje. Ao longo da minha pesquisa fui verificando a imensidão de trabalhos que poderia realizar, apenas tentando explicar os porquês desta. Assim, por um lado e visto o meu objetivo ser continuar esta pesquisa para possibilitar às empresas internacionais investidoras no Brasil saberem quais as dificuldades, em termos de capital social, que podem esperar devido a deslocação e interação dos seus membros com novas culturas, seria interessante analisar quais as dez maiores países investidores no Brasil e fazer assim numa primeira fase essa análise comparativa, desta forma as empresas provenientes desses países teriam um instrumento que lhes possibilitaria de alguma forma, fomentar ou impedir o decréscimo do desempenho no trabalho. Por outro lado, seria interessante analisar também quais os fatores, de acordo com os resultados propostos pelo estudo acima, poderiam estar ou não na base dessa alteração de performance e satisfação de vida. Seria igualmente interessante fazer o estudo em expatriados, já residentes no Brasil para analisar se realmente os resultados dos seus países de origem se comprovam. Enquanto fui analisando a minha pesquisa e falei informalmente com algumas dos expatriados, tanto aqui no Brasil, fui-me apercebendo que no caso dos portugueses já residentes, a distância, a cultura, o clima, o ambiente de trabalho diferente, a solidão, entre outros podem ser parte integrante dessa explicação.

7 REFERÊNCIAS

ALBERONI, F. e VECA, S.. O Altruísmo e a Moral. Tradução de Mário Fondelli. 2ª Edição. **Rio de Janeiro: Rocco, 1992.**

ALMOND, G. A., VERBA, S. *The Civic Culture*. Boston, MA: **Little, Brown and Company**, 1965.

BABCOCK-ROBERSON, M. E.; STRICKLAND, O. J. The relationship between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. **The Journal of Psychology**, 2010, 144(3), 313-326. Taylor & Francis Group, LCC

BABIN, B. J., and BOLES, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. **Journal of Marketing**. 62, 77-91.

BRASS, D. J. Structural Relationships, Job characteristics, and Worker Satisfaction and Performance. **Administrative Science Quarterly**, 26, p. 331-348. Cornell University, 1981.

BREWER, M. B. e GARDNER, W. Who Is This "We"? Levels of Collective Identity and Self Representations. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 71, Nº 1,83-93. American Psychological Association, Inc, 1996.

BOUTY, I., Interpersonal and interactional influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational borders. **Academy of Management Journal**. vol. 43, p. 50-65,2000.

BURT, R. (2000) The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, 22, 345-423.

CHOW, I. e NG, I.. The Characteristics of Chinese Personal Ties (Guanxi): Evidence from Hong Kong. **Organization Studies**, 25(7), p.1075–1093. SAGE Publications, 2004.

_____. Does Networking with Colleagues Matter in Enhancing Job Performance? **Asia Pacific Journal of Management**, 22, p. 405–421, 2005.

_____. Cross-gender Networking in the Workplace: Causes and Consequences. **Gender in Management**, Vol. 24, N° 8, p. 562-576. Emerald Group Publishing Limited, 2009.

CHOW, I.. The Relationship Between Social Capital, Organizational Citizenship Behavior, and Performance Outcomes: An Empirical Study from China. **SAM Advanced Management Journal**, p. 44-53, Summer 2009.

CHU, G. C, and JU, Y. (1993). The great wall in ruins: Communication and cultural changes in China. Albany; **State University of New York Press**.

CHUGHTAI, A. A. Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. **Institute of Behavioral and Applied Management**, p. 169-183, 2008.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. The American Journal of Sociology, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: **Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure**. P. S95 – S120, 1988.

_____. Foundations of social theory. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 1990

CHOORMAN, F. D., and MAYER, R. C. (2008). The value of common perspectives in self-reported appraisals: You get what you ask for you. **Organizational Research Methods**. 11, 148-159.

CHRISTEN, M., IYER, G. e SOBERMAN D. Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. **Journal of Marketing**, Vol. 70, p. 137–150. **American Marketing Association**: 2006.

CROSS, R. and CUMMINGS, J. N. Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work. **Academy of Management Journal**, Vol. 47, N° 6, p. 928–937, 2004.

DIENER, E., EMMONS, R. A., LARSEN, R. J., GRIFFIN, S. The Satisfaction with Life Scale. **Journal of Personality Assessment**, 1985, 49, 1, pp. 71-75

DIENER, E., SUH, E. M., LUCAS, R. E. e SMITH, H. L. Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. **Psychological Bulletin**. 1999, Vol.125, No. 2, 276-302

DOLFSMA, W., VAN DER EIJK, R. e JOLINK, A. On a Source of Social Capital: Gift Exchange. **Journal of Business Ethics**, nº 89, p. 315–329, 2008.

DUTTON, J. E., ROBERTS, L. M., BEDNAR, J. Pathways for Positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and the Building of Social Resources. **Academy of Management Review**, Vol. 35, Nº 2, p. 265–293, 2010.

ELÇİ, M., KİTAPÇI, H. e ERTÜRK, A. Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach. **Total Quality Management**, Vol. 18, Nº 3, p. 285–302, May 2007.

FARRIS, G. F., SENNER, E. E. e BUTTERFIELD, D. A. Trust, Culture, and Organizational Behavior. Symposium: **Cross-national Research**, p. 144-157, 1973.

GILL, H., BOIES, K., FINEGAN, J. E. e MCNALLY, J. Antecedents of Trust: Establishing a Boundary Condition for the Relation between Propensity to Trust and Intention to Trust. **Journal of Business and Psychology**, Vol. 19, Nº 3, 2005.

GOULDNER, A. W. (1960), "The norm of reciprocity: A preliminary statement." **American Sociological Review**, 25 (2): 161-178.

GOUVEIA, V. V., MILFONT, T. L., FONSECA, P. N., & COELHO, J. A. (2009). Life satisfaction in Brazil: Testing the psychometric properties of the Satisfaction With Life Scale (SWLS) in five Brazilian samples. **Social Indicators Research**, 90, 267-277.

GROOTAERT, C. (1998), "Child Labor in Cote d'Ivoire", in C. Grootaert and H.A. Patrinos (eds) *The Policy Analysis of Child Labor: A Comparative Study*, London: **St Martin's Press**, forthcoming.

HELAL, D. H. e CAMARGOS, M. A. Formação e Consolidação de Alianças Estratégicas: o papel do capital social nos relacionamentos interorganizacionais. **III Encontro de Estudos em Estratégia** – 3Es. São Paulo, Mai, 2007.

HELLIWELL, J. F. e HUANG, H. How's The Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace. **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 63, Nº 2. Cornell University: janeiro 2010.

HENRIQUES, C. R.; FÉRES-CARNEIRO, T. e MAGALHÃES, A. Trabalho e Família: o prolongamento da convivência familiar em questão.

Paidéia, 2006, 16(35), 327-336. Recebido em 29/09/2006 e aceito para publicação em 02/01/2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a04>> Acesso em: 03 de fevereiro de 2010.

HO, V. T. e LEVESQUE, L. L. With a Little Help from My Friends (and Substitutes): Social Referents and Influence in Psychological Contract Fulfillment. **Organization Science**, Vol. 16, Nº 3, May-June 2005, p. 275-289, 2005.

HODSON, R. (1999). Management citizenship behavior: A new concept and an empirical test. **Social Problems**, 46 (3), 460-478.

IBARRA, H., and ANDREWS, S.B. Power, social influence, and sensemaking: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. **Administrative Science Quartely**, vol. 38, p.277-303, 1993.

JONES. G.R and GEORGE J. M. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. **Academy of Management Review**. Vol. 23, No. 3, Jul., 1998, 531-546.

JOIREMAN, J., DANIELS, D., GEORGE-FALVY, J., KAMDAR, D. Organizational Citizenship Behaviors as a Function of Empathy, Consideration of Future Consequences, and Employee Time Horizon: An Initial Exploration Using an In-Basket Simulation of OCBs. **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 36, Issue: Number 9, p. 2266-2292. Setembro de

2006.

KIM, H. e GONG, Y. The roles of tacit knowledge and OCB in the relationship between group-based pay and firm performance. **Human Resource Management Journal**, Vol. 19, Issue: Number 2, p. 120-139. Abril de 2009.

KONOVSKY, M.A. and PUGH, S.D. (1994), "Citizenship behavior and social exchange", **Academy of Management Journal**, Vol. 37 No. 3, p. 656.

KRACKHARDT, D., and BRASS, D. J. Intra-organizational networks: The micro side. In: S.WASSERMAN AND J.GALASKIEWICZ (Eds.) **Advances in the social and behavioral sciences from social network analysis**. p. 209-230. Beverly Hills: Sage, 1994.

LEANA, C. R. e VAN BUREN III, H. J. Organizational Social Capital and Employment Practices. **Academy of Management Review**, vol. 24, N° 3, p. 538 – 555, 1999.

LI, P. Toward a Geocentric Framework of Trust: An Application to Organizational Trust. **Management and Organization Review** 4:3, p.413–439. Blackwell Publishing Ltd, 2008.

LIEVENS, F. and ANSEEL. F. Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behavior measure across samples in a Dutch-speaking context. **Journal of Occupation and Organizational Psychology**. 77, 299-306, 2004

LIN, C., HUNG, W. e CHIU, C.. Being Good Citizens: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs. **Journal of Business Ethics**, Vol. 81, Issue 3, p. 561-578. Setembro de 2008.

LIN, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge. MA; **Cambridge University Press**.

LUMPKIN, G. T., MARTIN, W. e VAUGHN, M.. Family Orientation: Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes. **Family Business Review**, vol. XXI, N° 2. Family Firm Institute Inc, junho 2008.

MACALLISTER, D. J. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", **Academy of Management Journal**, Vol. 38 No.

1, pp. 24-59.

MAILHIOT, G. B. Dinâmica e gênese dos grupos. 3 ed. **São Paulo: Livraria Duas Cidades**, 1976.

MISZTAL, B. Trust in modern societies. Cambridge: **Polity Press**, 1996.

MOLINA-MORALES, F. X. e MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T.. Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation. **Journal of Small Business Management**, nº 48(2), p. 258-279, 2010.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. **Rio de Janeiro: José Olympio**, 1996.

MURPHY, K. R. Explaining the Weak Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance. **Industrial and Organizational Psychology**, nº 1, p. 148-160. **Society for Industrial and Organizational Psychology**, 2008.

NAHAPIET, J. e GHOSHAL, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**. 23, 242-266.

NYHAN, R.C., and MARLOWE, Jr. H.R. (1997). Development and Psychometric properties of the Organizational Trust Inventory. **Evaluation Review**. 21(5), 614-635

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

_____ The motivational basis of organizational citizenship behavior. In STAW, B. M. CUNNINGS L.L. (Eds.), **Research in organizational behavior**, 12(pp.43-72). Greenwich. CT: JAI Press, 1990

_____ Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97, 1997.

ORGAN, D.W. and RYAN, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, 48, 775-805.

PASTORIZA, D., ARIÑO, M. A. and RICART, J. E. Creating an Ethical Work Context: A Pathway to Generate Social Capital in the Firm. **Journal of Business Ethics**, nº 88, p. 477–489, 2009.

PAVOT, W. and DIENER, E. The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction. **The Journal of Positive Psychology**, 3, 137-152, 2008

PETERS, T. Reinventando o trabalho. **São Paulo: Campus**, 2000.

PODSAKOFF, P. M., MACKENSIE, S.B. Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. **Human Performance**. 10 (2), 133-151, 1997.

PODSAKOFF, P.M., MACKENSIE, S.B., MOORMAN, R.H., and FETTER, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**. 1 107-142.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B., & BACHRACH, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, 26(3), 513-563.

PUTMAN, R. D. (1993) 'The prosperous community: social capital and public life'. **American Prospect**, 4:13.

SCHOORMAN, F. D. and MAYER, R. C. (2008). The value of common perspectives in self-reported appraisals: You get what you ask for. **Organizational Research Methods**, II, 148-159.

SHOCKLEY-ZALABAK, P., ELLIS, K. and WINOGRAD, G. (2000), "Organizational trust: what it means, why it matters", **Organization Development Journal**, Vol. 18 No. 4, pp. 35-48.

SIMIONATO, M. A. e OLIVEIRA, R. G. Funções e transformações da família ao longo da história. **I Encontro Paranaense de Psicopedagogia – ABPppr – nov./2003**. Disponível em:

<[http://www.din.uem.br/~ulpeneto/outros/abppprnorte%20\(teste\)/pdf/a07Simionato03.pdf](http://www.din.uem.br/~ulpeneto/outros/abppprnorte%20(teste)/pdf/a07Simionato03.pdf)>

Acesso em: 03 de fevereiro de 2010.

SPECTOR, M. D. e JONES, G. E. Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members. **The Journal of Social Psychology**, nº 144(3), p. 311–321, 2004.

TAN, H. H. e LIM, A. K. Trust in Coworkers and Trust in Organizations. **The Journal of Psychology**, nº 143(1), p. 45–66, 2009.

THIRY-CHEQUES, H. R. A validade da generalização. **Cadernos EBAPE**. V7, N4, 2009a.

TOMAÉL, M. I. Redes de Conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro. **Tese de Doutorado – ECI, UFMG**, 2005.

TSAI, W. Social Capital, strategic relatedness and the formation of interorganizational Linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 9, p. 925-939, 2000.

TSAI, W. and GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: The hole of Intrafirm Networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, 42, p. 35-67. Cornell University, 1997.

VALENTINE, S., VARCA, P., GODKIN, L. e BARNETT, T. Positive Job Response and Ethical Job Performance. **Journal of Business Ethics**, nº 91, p. 195–206, 2009.

VIGODA-GADOT, E. Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. **Journal of Business & Psychology**, Vol. 21, Issue 3, p. 377-405. Primavera de 2007.

VIGODA-GADOT, E. e ANGERT, L. Goal Setting Theory, Job Feedback, and OCB: Lessons From a Longitudinal Study. **Basic and Applied Social Psychology**, Vol. 29, Issue: Number 2, p. 119-128, Maio de 2007.

WOEHR, D. J. On the Relationship Between Job Performance and Ratings of Job

Performance: What Do We Really Know? **Industrial and Organizational Psychology**, n° 1, p. 161–166. Society for Industrial and Organizational Psychology, 2008.

8 Anexos

8.1 Questionário

Prezados (as)

Este questionário faz parte de uma dissertação do Mestrado em Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas.

A pesquisa tem o objetivo de conhecer mais sobre o nível de satisfação dos profissionais assalariados brasileiros e portugueses, e propor alternativas para melhorá-la.

Não há qualquer tipo de identificação para o respondente, portanto, as informações aqui disponibilizadas são anônimas.

O questionário é bem rápido de ser preenchido (cerca de 7 minutos).

Para começar a responder ao questionário, clique no botão "Próximo".

Desde já agradeço a sua atenção e colaboração.

Há 18 perguntas neste questionário

Parte 1

1 Qual o país onde reside atualmente? *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Portugal

☐

Brasil

☐

2 Sexo: *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Feminino

☐

Masculino

☐

3 Faixa etária: *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Até 35 anos (inclusive)	De 36 a 56 anos (inclusive)	Acima de 56 anos
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Tempo de experiência profissional: *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Até 9 anos (inclusive)	De 10 a 19 anos (inclusive)	Acima de 20 anos
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Tempo de trabalho na instituição: *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Até 5 anos (inclusive)	De 6 a 10 anos	Acima de 10 anos
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Em que setor trabalha (maioritariamente): *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Público	Privado
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Nível de atuação: *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Colaborador

☐

Gerência intermediária

☐

Director

☐

Parte 2

8 Avalie a sua concordância com as seguintes afirmações de acordo com a escala que se segue:

1. *Discordo totalmente* 2. *Discordo ligeiramente* 3. *Nem concordo nem discordo*
4. *Concordo ligeiramente* 5. *Concordo totalmente* *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5
Relativamente a outros funcionários o meu desempenho é excelente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na maioria dos aspectos a minha vida é próxima ao meu ideal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relativamente a outros funcionários, compreendo melhor as instruções recebidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito a com a minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relativamente a outros funcionários, tenho um melhor relacionamento profissional com os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As condições da minha vida são excelentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relativamente a outros funcionários, conheço melhor os projetos/atividades desenvolvidas ou em desenvolvimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se pudesse viver uma segunda vez não mudaria quase nada na minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relativamente a outros funcionários estou entre os 10 % melhores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dentro do possível, tenho conseguido as coisas importantes que quero na vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Eu ajudo a orientar novos funcionários mesmo que isso não me seja solicitado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu ajudo os colegas que faltaram ao trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou sempre pronto para dar uma mão aqueles a minha volta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu ajudo os colegas que estão sobrecarregados de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compareço a solenidades em que a minha presença não é exigida, mas ajuda na imagem da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu ajudo de boa vontade colegas que tenham relatado problemas no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compareço a reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantenho-me atualizado sobre as mudanças na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leio e acompanho os comunicados, anúncios, memorandos e afins sobre a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha assiduidade ao trabalho é acima do padrão exigido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obedeço às regras e regulamentos, inclusive quando ninguém esta prestando atenção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não faço intervalos fora do estipulado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de confiança entre os supervisores e funcionários nessa empresa é próximo a 100%.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito num dia de trabalho honesto por um dia de pagamento honesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou um dos empregados mais conscienciosos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O grau em que dependemos uns dos outros na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5

organização é próximo a 100%.

O nível de confiança entre as pessoas do meu grupo de trabalho regular é próximo a 100%.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Tenho confiança de que a organização vai ser justa comigo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Parte 3

9 Indique o nome de 4 pessoas, dentro da sua organização, com quem você partilhe visões sobre a dinâmica da organização (tais como liderança, melhores praticas, como fazer as coisas acontecer, compartilhamento de experiências). *

Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui:

- _____
- _____
- _____
- _____

10 Nível de proximidade:*

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Colega muito próximo	Colega próximo	Apenas colega de trabalho
Primeira pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segunda pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terceira pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quarta pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 4

11 Indique o nome de 4 pessoas (dentro da sua organização) com as quais você interage de forma regular em virtude das suas tarefas (ex: reuniões de trabalho, discussão de projetos). *

Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui:

- _____
- _____
- _____
- _____

12 Nível de proximidade:*

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Colega muito próximo	Colega próximo	Apenas colega de trabalho
Primeira pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segunda pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terceira pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quarta pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 Indique o nome de 4 pessoas, que você procure para conversar sobre questões pessoais, em tempo de dificuldade. *

Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui:

- _____
- _____
- _____
- _____

14 Qual o vosso grau de relacionamento: *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Familia	Amigo próximo (excluindo colegas de trabalho)	Colega de trabalho muito próximo	Colega de trabalho próximo	Apenas colega de trabalho
Primeira pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segunda pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terceira pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quarta pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 6

15 Indique o nome de 4 pessoas, com as quais você conversa sobre oportunidades de emprego, treinamento profissional, desenvolvimento na carreira e outros assuntos pertinentes que podem ajudá-lo profissionalmente. *

Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui:

- _____
- _____
- _____
- _____

16 Qual o vosso grau de relacionamento?

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Familia	Amigo próximo (excluindo colegas de trabalho)	Colega de trabalho muito próximo	Colega de trabalho próximo	Apenas colega de trabalho
Primeira pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segunda pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terceira pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quarta pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 7

17 Indique o nome de 4 pessoas, que você convidaria para jantar ou para encontros sociais. Com quem você sai para jantar fora ou para eventos sociais como escaladas, karaokê, cinema, atividades esportivas e outros?

P
or favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui:

- _____
- _____
- _____
- _____

18 Qual o vosso grau de relacionamento? *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Familia	Amigo próximo (excluindo colegas de trabalho)	Colega de trabalho muito próximo	Colega de trabalho próximo	Apenas colega de trabalho
Primeira pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segunda pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terceira pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quarta pessoa mencionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>