Mariana dos Santos Guarino Simões

O STRESSE ORGANIZACIONAL E O SEU IMPACTO NOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

ESAE ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coimbra, 2021

O Stresse Organizacional e o Seu Impacto nos Comportamentos de Cidadania Organizacional

MARIANA DOS SANTOS GUARINO SIMÕES

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos

Membros do júri:

Presidente: Professora Doutora Sara Borges

Arguente: Professora Doutora Madalena Vilas Boas

Coimbra, outubro de 2021

Dedico-te a ti este trabalho, estes dois anos… os meus 29 anos! Dedico-te a ti, MÃEdrinha, que me ensinaste, desde o primeiro dia, a amar de forma incondicional, desmedida, única!

E dedico-te a ti, mano, em jeito de pedido: por favor, não desistas, não desistas de ti! Ensinaste-me a lutar, não desistas de vencer!

Amo-te, madrinha! Amo-te, mano!

AGRADECIMENTOS

A realização de todo o percurso deste mestrado não teria sido possível sem o apoio, a confiança e a força de algumas pessoas que, desde o primeiro dia, estiveram ao meu lado.

Começo por agradecer ao Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos que, embora não tenha estado presente desde o início do percurso, apareceu na altura certa. A sua capacidade de análise e espírito crítico, pautados por uma compreensão e apoio inexcedíveis, fizeram-me acreditar até ao fim. A compreensão, sempre presente, nunca foi desculpa para me deixar ficar na zona de conforto e por essa motivação e coragem agradeço-lhe este ano em que tive o privilégio de privar e trabalhar com ele.

Ao meu pai e à minha mãe – que são, sem dúvida, aqueles que não falham uma única vez – agradeço cada gesto, cada palavra, cada atitude. Cada um ao seu jeito deram-me exatamente o que precisava, mesmo quando eu achava que não precisava. Deram-me força com um prato de sopa, aconselharam-me com um abraço, acreditaram em mim e fizeram sempre questão de mo dizer. Não tenho palavras para a força que me deram.

A minha madrinha, o meu irmão, a Ana e o Gui… que quatro! Não me ligaram todos os dias, não me perguntaram sempre que nos víamos como estava a correr, não faziam questão que eu lhes contasse todos os detalhes e não era preciso! Estar com eles, por si só, era o maior apoio que eu podia ter.

E, neste rol de pessoas que são os meus pilares, deixo para o fim um agradecimento especial ao Diogo! O Diogo viu muitas lágrimas, ouviu muitas revoltas, sentiu muitas dores, mas o Diogo esteve sempre lá! Apesar de entender, o Diogo nunca deixou de me pedir para eu voltar rápido das aulas. E isso? Isso deu-me muita força em tantas viagens para Coimbra.

Quero agradecer à empresa que me acolheu, no meio deste percurso, sem piscar os olhos. Agradeço à empresa, no seu todo, mas muito especialmente ao Victor e ao Álvaro que são a "administração" que eu mais admiro e que me fazem sempre querer crescer, fazer melhor e nunca os desiludir. Obrigada por me deixarem integrar a equipa.

Não podia terminar sem agradecer também ao Gil que foi essencial neste processo. Ele acreditou sempre tanto em mim que eu própria não conseguia duvidar. Obrigada, Gilson!

E a todas as pessoas que me acompanharam neste percurso, que acreditaram em mim e me deram forças com telefonemas, mensagens, garrafas de um bom vinho, um gigante obrigada. Sinto-me uma sortuda por não conseguir enunciar o nome de cada pessoa, porque de facto foram muitas!

RESUMO

O stresse tem sido um conceito amplamente estudado ao longo dos anos, pela necessidade imperativa de se saber lidar com o mesmo de forma adequada. Nas organizações, este conceito começou a surgir e a sua importância a ser revelada quando se identificaram consequências negativas – distresse - não só para o indivíduo como também para a própria organização, com impacto nomeadamente na redução da produtividade, aumento do absentismo e do *burnout*. Contudo, este tema pode gerar alguma controvérsia pois o stresse também pode ser analisado numa perspetiva positiva – eustresse – estando associado a bons resultados quer de desempenho quer de saúde.

A par do stresse organizacional, outros conceitos emergiram na literatura organizacional como é o caso dos comportamentos de cidadania organizacional. Contrariamente ao stresse, este conceito é mais recente, mas já mereceu a atenção de diversos autores pela importância que também assume nas organizações. Os comportamentos de cidadania organizacional referem-se a atitudes de apoio assumidas pelos colaboradores que, embora não integrem os requisitos das suas funções, são bastante benéficos, tornando a organização mais coesa e eficaz.

O presente trabalho tem como objetivo explorar ambos os conceitos, nas suas várias vertentes e perspetivas, e explorando qual o impacto que o stresse organizacional assume na adoção de comportamentos de cidadania organizacional pelos colaboradores. Para este efeito, além da pesquisa bibliográfica realizada ao longo da investigação, apliquei um inquérito *online*, previamente aferido e validado para a população portuguesa, a toda a equipa de uma empresa da região de Aveiro. O estudo contou com uma amostra de 83 participantes, que se traduz numa taxa de resposta de 84,69%. Com este estudo pretendi recolher dados e conclusões que me permitissem, não só avaliar o nível de stresse dos colaboradores, mas também a existência de comportamentos de cidadania organizacional e em que medida estes comportamentos são influenciados pelo stresse organizacional. Uma vez que os comportamentos de cidadania organizacional se agrupam em três dimensões distintas, estudei cada uma individualmente e a avaliei o impacto do stresse organizacional em cada uma.

Com efeito, embora neste estudo não tenha sido possível corroborar as três hipóteses formuladas – a relação estatisticamente significativa entre o stresse organizacional e cada uma das três dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional –, foi possível confirmar que o stresse organizacional apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa com a dimensão "cínico" dos comportamentos de cidadania organizacional. Esta dimensão diz respeito a uma "atitude negativa em relação a uma organização e para com os seus procedimentos, processos e gestão, que se baseia na convicção de que estes elementos são

desfavoráveis para os interesses do empregado" (Wilkerson, 2002, *cit in* Lereno, 2016). Assim, e uma vez que nesta dimensão, especificamente, valores mais elevados indicam ausência de comportamentos de cidadania organizacional, tendo em conta a relação positiva encontrada entre o stresse organizacional e a dimensão "cínico", pode concluir-se que níveis mais elevados de stresse organizacional estão associados a valores mais elevados desta dimensão, logo a uma menor adoção de comportamentos de cidadania organizacional.

Palavras-chave:

Stresse Organizacional, Eustresse, Distresse, Comportamentos de Cidadania Organizacional

ABSTRACT

Stress has been a concept widely studied over the years, given the imperative need to know how to deal with it properly. In organizations, this concept began to emerge, and its importance was revealed when negative consequences were identified - distress - not only for the individual but also for the organization itself, with an impact namely on reduced productivity, increased absenteeism and burnout.

However, this theme may generate some controversy as stress can also be analyzed in a positive perspective – eustress – being associated with good results both in performance and in health.

Along with organizational stress, other concepts have emerged in organizational literature, such as organizational citizenship behaviors.

Contrary to stress, this concept is more recent, but it has already deserved the attention of several authors due to its importance in organizations.

Organizational citizenship behaviors refer to supportive attitudes assumed by employees that, although not part of the requirements of their functions, are quite beneficial, making the organization more cohesive and effective.

This work aims to explore both concepts, in their several aspects and perspectives, and explore the impact that the organizational stress takes on the adoption of organizational citizenship behaviors by employees

For this purpose, in addition to the bibliographic research carried out during the investigation, I applied an online survey previously measured and validated for the Portuguese population, to an entire team of a company in the Aveiro region. The study had a sample of 83 participants which translates into a response rate of 84.69%. With this study I intended to collect data and conclusions that would allow me not only to assess the stress level of employees, but also the existence of organizational citizenship behaviors and to what extent these behaviors are influenced by organizational stress.

Since organizational citizenship behaviors are grouped into three distinct dimensions, I have studied each one individually and assessed the impact of organizational stress on each.

Indeed, although in this study it was not possible to corroborate the three formulated hypotheses - the statistically significant relationship between organizational stress and each of the three dimensions of organizational citizenship behaviors -, it was possible to confirm that organizational stress has a positive and statistically significant relationship. This dimension concerns a “negative attitude towards an organization and its procedures, processes and

management, which is based on the conviction that these elements are unfavorable to the employee's interests" (Wilkerson, 2002, *cit. in* Lereno , 2016).

Thus, and since in this dimension, specifically, higher values indicate the absence of organizational citizenship behaviors, considering the positive relationship found between organizational stress and the "cynical" dimension, it can be concluded that higher levels of organizational stress are associated with higher values in this dimension, hence a lower adoption of organizational citizenship behaviors.

Key-words

Organizational Stress, Eustress, Distress, Organizational Citizenship Behaviors

ÍNDICE

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

I. INTRODUÇÃO 1

II. REVISÃO TEÓRICA 3

i. Stresse Organizacional 3

ii. Comportamentos de Cidadania Organizacional 8

III. OBJETIVOS DO ESTUDO E METODOLOGIA 13

i. Material e Instrumentos 14

ii. Participantes 15

iii. Procedimento 17

IV. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS 19

i. Correlações 20

ii. Regressão linear 22

iii. Comparação de grupos 22

V. DISCUSSÃO 25

VI. CONCLUSÃO 29

i. Limitações e recomendações para futuras investigações 30

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 32

VIII. ANEXOS 37

ANEXO I – Modelo de Questionário Aplicado 38

ANEXO II – Tabelas Estatísticas de Comparação de Grupos 43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género e Faixa Etária…….. **16**

Figura 2 Habilitações Literárias, Local de Trabalho e Antiguidade na empresa dos participantes……..... **17**

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I Assimetria e Curtose …….. **19**

Tabela II Estatística Descritiva …….. **20**

Tabela III Correlações de Pearson …….. **21**

Tabela IV Regressão Linear ……..... **22**

Tabela V Comparação de grupos por género ……. **23**

Tabela VI Comparação de grupos por local de trabalho ……. **23**

Tabela VII Comparação de grupos por antiguidade na empresa …….. **23**

I. INTRODUÇÃO

O conceito de stresse organizacional tem merecido muita atenção da literatura, uma vez que tem vindo a ser estudado há várias décadas, no sentido de perceber qual o seu impacto na produtividade e desempenho dos colaboradores de uma empresa (Nascimento & Pestana, 2019). Numa altura em que o mundo vive um momento de saúde mundial atípica, dado que vivemos uma pandemia que gera receios, medos, ansiedade e mudanças na vida de cada indivíduo, estudar este conceito e o seu impacto em cada organização apresentou-se ainda mais relevante.

Assim, neste trabalho apresento uma exploração da definição do conceito de stresse organizacional, da sua origem e das revisões até à data, bem como das causas e consequências do mesmo. A consciência e familiarização com o conceito e o que ao mesmo está associado torna-se ainda mais relevante quando sabemos que grande parte da população passa uma quantidade considerável de horas do seu dia no local de trabalho. Desta forma, é fundamental proporcionarem-se as condições de saúde e bem-estar adequadas à manutenção de uma vida saudável (Nascimento & Pestana, 2019).

A este conceito somam-se outros, no contexto laboral, também eles de grande relevância, nomeadamente os comportamentos de cidadania organizacional. Apesar do estudo dos comportamentos de cidadania organizacional ser mais recente comparativamente à exploração do conceito de stresse organizacional, já congrega bastante literatura e investigação. O interesse por esta área surgiu quando Organ (1988) abordou, pela primeira vez, a temática, apresentando uma definição, mais tarde revista.

Ambos os conceitos apresentam consequências positivas e consequências negativas. No que ao stresse concerne, Selye (1974) fez a distinção do stresse positivo, que gera consequências positivas, do stresse negativo, gerador de consequências desagradáveis. Já no que aos comportamentos de cidadania organizacional diz respeito a distinção não é tão evidente. Embora este conceito esteja normalmente associado a consequências positivas, há já literatura que indica o lado menos bom da adoção destes comportamentos, nomeadamente o impacto negativo no desempenho e alcance de resultados de colaboradores que adotam estes comportamentos comparativamente aos que não os adotam (Koopman, Lanaj & Scott, 2016).

Todavia, o conceito de stresse organizacional é, muitas vezes, associado apenas às consequências negativas que gera e o conceito de comportamentos de cidadania organizacional relacionado apenas com as consequências positivas. Assim, considerei interessante não só explorar melhor cada um deles como também averiguar as suas relações, recorrendo, para tal,

marianaguarinosimoes@gmail.com

aos colaboradores de uma empresa específica que me proporcionou uma experiência extraordinária enquanto investigadora.

marianaguarinosimoes@gmail.com

II. REVISÃO TEÓRICA

i. Stresse Organizacional

Em 1948, a Organização Mundial de Saúde (OMS) definiu o conceito de saúde como sendo mais do que apenas a ausência de doença ou enfermidade, integrando o completo bem-estar do indivíduo na sua totalidade: físico, mental e social. Assim, este estado devia manter-se constante nas várias esferas da vida de cada um e ao longo da mesma, nomeadamente no que ao contexto laboral concerne (OMS, 1948).

O conceito de saúde mental foi sendo sublinhado, pela OMS, como fundamental para o bem-estar global do indivíduo. Aquando da introdução deste conceito foi referida a relevância do contexto laboral para este estado de bem-estar em que o indivíduo percebe o seu potencial, tem capacidade para lidar de forma benéfica com as tensões da vida, trabalha de forma produtiva e contribui para a comunidade (WHO, 2014).

Desta forma importa explorar e compreender o conceito de stresse que, pelo exposto, cada vez está mais presente no quotidiano das organizações, sendo um dos temas que mais interesse tem assumido neste contexto. Esse interesse está também relacionado com as consequências associadas aos elevados níveis de stresse e especialmente à escassez de meios/recursos para lidar com eles, nomeadamente quanto à produtividade (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001).

O conceito de stresse tem a sua origem na física dos materiais, uma vez que respeita à eventual deformação que uma determinada estrutura ou material pode sofrer quando sujeito a uma força exterior (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2018). Neste sentido, Selye (1950, *cit in* Rego *et al.*, 2018), depois de explorar o conceito e de analisar o que acontecia com cada pessoa quando exposta a situações geradoras de stresse, introduziu o conceito de Síndrome Geral de Adaptação. Assim, o autor definiu este conceito como a necessidade de um individuo se adaptar, física ou psicologicamente, a uma situação que ameaça o seu equilíbrio interno.

Com o decorrer dos anos, diversos autores têm definido stresse como o resultado de uma situação ameaçadora, ou interpretada como tal, para o indivíduo que a vivencia, colocando em perigo o seu bem-estar. A ameaça pode ser ao nível da segurança física, do equilíbrio psicológico, da autoestima ou de qualquer outro aspeto que o indivíduo valorize e/ou que ambicione manter (Chiavenato, 2005). De uma forma mais sucinta, Selye (1974) definiu-o como uma resposta do corpo a uma situação, acrescentando o conceito de stressor, aplicado ao estímulo que desencadeia e/ou promove o stresse.

marianaguarinosimoes@gmail.com

Neste sentido, o stresse surge quando um indivíduo, confrontado com uma situação em específico, considera não possuir os meios/recursos necessários para lidar com a mesma. O stresse é tanto maior quanto maior for a importância de alcançar os objetivos nessa mesma situação. Por outras palavras, o stresse manifesta-se quando o indivíduo perceciona as exigências de uma situação como sendo superiores à sua capacidade de resposta (Lazarus, 1966).

Com efeito, o stresse não é uma doença, mas sim um estado que um indivíduo vive quando se vê perante uma situação que gera tensão. Assim, o stresse pode assumir três formas, podendo ser um estímulo, uma resposta ou, segundo a psicologia interacionista, uma interação/transação. Enquanto estímulo – conceção que mais se aproxima com o que atualmente é percebido como stresse – este estado refere-se a acontecimentos que geram necessidade de mudanças e implicam adaptações na vida de cada um (Rego *et al.*, 2018). Holmes e Rahe (*cit in*. Rego *et al.*, 2018) expuseram 43 acontecimentos de vida geradores de stresse, sublinhando 5 como os mais stressantes: "morte do cônjuge, divórcio, separação, prisão e morte de um familiar" (p. 798).

Se analisarmos o stresse enquanto resposta, podemos considerar que diz respeito à forma como o indivíduo reage quando confrontado com uma situação perturbadora e que gera tensão. Estas reações podem ser fisiológicas e/ou psicológicas, sendo a abordagem médica a que mais se identifica com esta perspetiva (Rego *et al.*, 2018).

Por fim, o stresse enquanto interação ou transação surge como a consequência do equilíbrio, ou falta dele, entre as exigências externas e a existência de meios para lhes responder. Ou seja, o indivíduo fica em estado de stresse quando perceciona uma situação como ameaçadora e não possui os recursos necessários para lidar com a mesma, tal como já referido anteriormente (Holmes & Rohe, 1967 *cit in*. Rego *et al.*, 2018).

Estas situações podem acontecer em vários meios, nomeadamente no local de trabalho, uma vez que quando o ambiente de trabalho e as suas condições são interpretadas pelos indivíduos como ameaçadoras isso pode consistir num entrave ao seu crescimento e realização, quer pessoal quer profissional e, assim, gerar tensão (Sousa, Mendonça, Zanini & Nazareno, 2009). O stresse pode ainda manifestar-se de várias formas, por exemplo através de sintomas físicos, como dores de cabeça, dificuldades respiratórias e aumento da tensão arterial (Spector, 1997; Hespanhol, 2005).

Assim, e uma vez que o stresse pode estar presente no quotidiano pessoal e/ou laboral de qualquer pessoa, torna-se essencial saber identificá-lo, descobrir as causas e nomear as consequências, para que seja possível lidar com o stresse de uma forma saudável (Serra, 2011).

marianaguarinosimoes@gmail.com

Relativamente ao stresse organizacional, Manning e Preston (2003) definiram-no como o resultado de um conjunto de fatores, existentes na organização, passíveis de gerar tensão e consequentemente stresse nos colaboradores. Os autores alertaram ainda para o impacto negativo dos elevados níveis de stresse nos resultados organizacionais, nomeadamente aumento de absentismo, falta de confiança, redução de produtividade e aumento do risco de *burnout*.

A relevância do conceito de stresse foi desde cedo descoberta e sublinhada, nomeadamente por Couto (1987) quando alertou que o stresse organizacional tem impacto na qualidade de vida do indivíduo, nos seus vários contextos, impactando a forma como o mesmo reage e interage em diversas situações. Tal como alertou Hespanhol (2005), não se deve separar o stresse organizacional do stresse do quotidiano de cada indivíduo, enfatizando a importância dos conflitos familiares e sociais.

Contudo, importa ressalvar que, apesar de todas as suas consequências negativas, o stresse também pode ter impactos positivos relevantes, não só para cada indivíduo como também para a própria organização, uma vez que pode ser potenciador de um melhor desempenho, nomeadamente no que concerne à criatividade (Muniz, Primi & Miguel, 2007).

Segundo Selye (1956), o stresse gerador de consequências positivas é o stresse que surge numa fase inicial, colocando o indivíduo em alerta e fazendo-o agir, uma vez que é um propulsor de adrenalina que, consequentemente, dá animo e energia permitindo que o indivíduo se torne mais produtivo e criativo. Segundo o autor, é este stresse inicial que permite ao indivíduo atingir resultados como a superação pessoal, a realização e a satisfação.

Assim, a distinção entre o stresse positivo e o stresse negativo assume grande importância. Selye (1974) apresentou dois conceitos: eustresse e distresse. Eustresse corresponde ao stresse positivo, o stresse que surge na fase inicial e que é gerador de efeitos agradáveis, enquanto o distresse corresponde ao stresse negativo, relacionado com consequências desagradáveis.

Neste sentido, o eustresse, como referido anteriormente, pode ser descrito como uma fonte de energia positiva para o indivíduo, contribuindo para que o mesmo alcance os seus objetivos e se realize, desencadeando, na maioria das situações, entusiasmo e produtividade. Já o distresse, refere-se à exposição a situações entendidas pelo indivíduo como ameaçadoras e que se tornam desgastantes, o que conduz a uma redução da produtividade, bem como a sentimentos de insegurança e de inadequação (Marras & Veloso, 2012).

Assim, Dolan (2006) sublinhou a importância de cada pessoa saber gerir e controlar os seus níveis de stresse para conseguir lidar, de forma saudável, com os mesmos e manter o

marianaguarinosimoes@gmail.com

desempenho profissional, encarando os desafios que surgem como estímulos positivos para alcançar a realização e superação.

Considerando o exposto, torna-se imperativo que as organizações saibam lidar com o stresse, caso contrário existirão diversas consequências negativas para o seu desempenho organizacional (Cooper *et al*., 2001).

A Síndrome de Adaptação Geral apresentada por Selye (1965), inclui três fases, e visa caracterizar o processo que ocorre no indivíduo quando exposto a uma situação que considera ameaçadora:

- Fase de alarme: consiste na perceção do perigo pelo indivíduo que reage fugindo ou lutando, com o objetivo de readquirir o seu equilíbrio (Sousa *et al*., 2009). Esta fase é exposta por Ferreira e De Martino (2009) como a fase inicial, na qual o stressor é identificado e o corpo reage de forma célere;
- Fase de resistência: consiste na manutenção da resposta. O indivíduo tenta manter a sua resposta defensiva, o que pode acabar por se tornar desgastante. Nesta fase, a exposição ao estímulo não é imperativa, contudo verifica-se a adaptação do organismo à situação, que se traduz num "regresso à normalidade", evidente nos batimentos cardíacos, respiração e tensão arterial (Ferreira & De Martino, 2009);
- Fase de exaustão: consiste no cansaço do indivíduo por não ter mais condições para lidar com a situação. Neste caso, o indivíduo não consegue eliminar o stressor nem se adaptar adequadamente (Ferreira & De Martino, 2009).

Desta forma, é possível concluir que o stresse pode, numa fase inicial, ser um bom elemento na promoção da ação e o desenvolvimento de cada indivíduo. Contudo, caso esse indivíduo não apresente as competências necessárias para lidar com as exigências da situação, o stresse torna-se um fator gerador de consequências negativas para o próprio (Jesus, 2002).

Como referido anteriormente, uma situação é geradora de stresse quando o indivíduo a perceciona como ameaçadora (Machado, Damásio, Borsac & Silva, 2012). Assim, no trabalho, existem várias situações que podem ser interpretadas como tal, sendo as suas fontes diversas. Segundo Cooper (1986), o stresse pode ter origem:

(a) Nas fontes intrínsecas do próprio trabalho, como é o caso das condições e do ambiente de trabalho, das deslocações que se apresentam como necessárias para a realização do mesmo, das horas laborais, da carga excessiva de trabalho;

marianaguarinosimoes@gmail.com

(b) No papel desempenhado na organização, ou seja, na ambiguidade e conflitos de papéis e até nas próprias responsabilidades inerentes à função do indivíduo;

(c) Nas relações estabelecidas no trabalho com os superiores, subordinados e/ou com os colegas;

(d) Na forma como a progressão de carreira é percecionada, pelas incertezas e inseguranças que a mesma gera;

(e) Pelo próprio clima e estrutura organizacional, em que a perceção quer do grau de participação na tomada de decisões quer do nível de pertença assumem forte importância;

(f) Equilíbrio casa-trabalho, no sentido de não estar a prejudicar uma das esferas em prol da outra.

As fontes geradoras de stresse enumeradas corroboram a perspetiva anterior proposta por outros autores, conduzindo Fiorelli (2001) a dividi-las em quatro tipos de fatores distintos, relacionados com:

(a) As tarefas, como é o caso das competências técnicas necessárias à sua execução, bem como a exigência/carga psicológica associada à realização de cada uma;

(b) A organização, nomeadamente a estrutura e as normas;

(c) O próprio trabalho e todo o seu processo, desde a disponibilidade de informação necessária à realização do mesmo como a forma como o processo se desenvolve;

(d) As relações estabelecidas com todos os elementos.

O último fator enunciado apontado por Fiorelli (2001) assume maior importância quando estas relações são pautadas por conflitos e desentendimentos que conduzem a um mau ambiente de trabalho. Robbins (2002) corrobora a perspetiva anterior e acrescenta, ainda, que a liderança organizacional é um fator decisivo para a cultura da organização, assumindo um papel fundamental no ambiente organizacional e, consequentemente, na saúde e bem-estar dos seus colaboradores.

O stresse organizacional apresenta consequências de nível fisiológico, psicológico e comportamental, tal como nos mencionaram diferentes autores. A saber, as consequências fisiológicas podem impactar na saúde física de cada indivíduo, isto é, podem surgir sintomas como tensão alta, colesterol elevado, problemas intestinais, úlceras gástricas e também cefaleias (Rego *et al.*, 2018). Assim como, dores musculares, náuseas e até mesmo das palpitações cardíacas têm sido mencionadas como consequências do stresse (Hespanhol, 2005). No que às consequências psicológicas diz respeito, Rego *et al.* (2018) enumeraram sintomas como baixos níveis de satisfação e envolvimento com o trabalho, aumento de ansiedade e

marianaguarinosimoes@gmail.com

fadiga psicológica, sintomas depressivos e de irritação. Por sua vez, Cooper *et al.* (2001) referiram que o impacto de um elevado nível de stresse conduzia potencialmente à adoção de um modo inadequado de lidar com o mesmo, frisando a insatisfação e a pressão profissional sentidas. Por fim, mas não menos importante, as consequências podem também impactar a nível comportamental surgindo comportamentos anteriormente não verificados, como por exemplo absentismo, roubo, consumo de substâncias, um menor desempenho (Rego *et al.*, 2018), fadiga, dificuldades de concentração e de relaxar e indecisão (Hespanhol, 2005).

Pelo exposto, conclui-se ser importante que as organizações atuem sobre o nível de stresse dos colaboradores, evitando as consequências negativas associadas. Assim, potenciais intervenções têm vindo a ser desenvolvidas com o objetivo de gerir o stresse da melhor forma, nomeadamente intervenções primárias, secundárias e terciárias. As intervenções primárias pretendem, por exemplo, reduzir e, tanto quanto possível, eliminar as fontes geradoras de stresse, nomeadamente a carga excessiva de trabalho; as intervenções secundárias, por sua vez, não ambicionam reduzir as fontes geradoras de stresse, mas sim o impacto das mesmas para o indivíduo; por fim, as intervenções terciárias focam-se, não na redução nem eliminação dos problemas mas sim, no tratamento dos problemas que resultam da exposição a elevados níveis de stresse (Rego *et al.*, 2018).

Assim, pela proteção do bem-estar de cada colaborador e da organização, é importante que se adotem medidas e se intervenha de forma eficaz, pois a criação de locais de trabalho onde os colaboradores se sentem saudáveis, felizes e equilibrados promovem, por exemplo, o aumento da produtividade, a redução do turnover e dos custos diretos e indiretos associados (Santos, 2021). Desta forma, todos os intervenientes no contexto laboral – chefias, subordinados, administração – devem evitar serem e/ou promoverem as causas geradoras de stresse, valorizando, nomeadamente, um correto equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Nascimento & Pestana, 2019).

ii. Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os comportamentos de cidadania organizacional é um conceito já com uma presença significativa na literatura e investigação organizacional. Este conceito tem surgido, ao longo dos anos sob várias designações, nomeadamente espontaneidade organizacional, comportamentos extrapapel ou desempenho contextual. Contudo, é o conceito de "comportamentos de cidadania organizacional", proposto por Organ, que congrega mais

marianaguarinosimoes@gmail.com

apoiantes (Neves & Cerdeira, 2018). A atenção que lhe vem sendo dispensada está, assim, relacionada com a sua importância para o funcionamento das organizações.

Organ (1988) considera que os comportamentos de cidadania organizacional referem-se aos comportamentos adotados pelos colaboradores que promovem o funcionamento eficaz da organização, não tendo de ser necessariamente comportamentos reconhecidos pelo próprio sistema formal. Desta forma, referem-se a comportamentos que ultrapassam o que está definido e estabelecido nos requisitos das funções de cada colaborador, mas que se revelam benéficos para a própria organização (Rego, 2002a). Tal como referiu Katz (1964), "uma organização que dependa unicamente dos seus modelos de comportamento estabelecidos, é um sistema social muito frágil" (p. 132). Cunha, Rego e Cunha (2007) reforçaram a ideia anterior sublinhando que estes comportamentos dizem respeito a ações que o indivíduo assume e que beneficiam a organização, sem que, no entanto, nada lhe seja solicitado e pelas quais não espera receber qualquer recompensa. Como referem Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000), os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos realizados por vontade própria, sem obrigação inerente e sem esperança de um retorno profissional, que objetivam e promovem o bom funcionamento da organização. Estes comportamentos dizem respeito a atitudes que as chefias valorizam, mas que não podem impor nem obrigar a sua adoção pelos seus colaboradores, uma vez que não integram os requisitos das suas funções (Smith, Organ & Near, 1983). Organ (1988) definiu os comportamentos de cidadania organizacional como "comportamentos discricionários não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização" (p. 4).

Mais tarde o autor refletiu sobre a adequabilidade das três componentes incluídas na definição, discricionariedade, não recompensa e eficácia, e decidiu retirar os dois primeiros conceitos da definição. Organ (1997) passou a defender que tudo o que um colaborador possa fazer para contribuir para o melhor funcionamento da organização integra os requisitos da sua função. Desta forma, os comportamentos de cidadania organizacional passam a ser inerentes ao exercício da função de cada colaborador e, nessa medida, deixam de ser discricionários. Também o conceito de não recompensa acabou por ser abandonado pelo autor. Embora na sua primeira definição já estivesse bem claro que a não recompensa se referia a recompensas formais e contratualmente definidas – o que ilibava os comportamentos que culminavam em recompensas indiretas e incertas –, Organ (1997) entende que ainda assim o conceito já não se adequa. Segundo o autor, os comportamentos de cidadania organizacional afetam, de forma indireta, as práticas remuneratórias, nomeadamente devido ao impacto que os mesmos têm nas

marianaguarinosimoes@gmail.com

avaliações de desempenho (Rego, 2002b). Assim, a definição de comportamentos de cidadania organizacional ficou, na perspetiva de Organ (1997), assente na sua componente de eficácia. No entanto, é a sua primeira definição que congrega mais apoiantes e que ainda é utilizada atualmente para o estudo desta temática (Neves & Cerdeira, 2018).

Algumas associações têm sido realizadas entre os comportamentos de cidadania organizacional e alguns indicadores organizacionais ou características pessoais. Jung e Yoon (2015) entendem existir uma relação entre o capital psicológico positivo e a satisfação no trabalho de cada indivíduo com os comportamentos de cidadania organizacional. Os autores sublinham a importância de um capital psicológico positivo, nomeadamente a esperança e o otimismo, para uma elevada satisfação no trabalho, bem como também identificam a esperança e a resiliência como fatores essenciais na adoção de comportamentos de cidadania organizacional.

Aquando da concetualização dos comportamentos de cidadania organizacional foram propostas algumas dimensões que compõem este construto. Inicialmente, Smith *et al*. (1983) mencionaram as dimensões altruísmo e obediência organizacional. Mais tarde, no sentido de sublinhar a importância destes comportamentos e com o objetivo de melhor os entender, Organ (1988) acrescentou mais três dimensões que considerou relevantes: altruísmo, virtude cívica, desportivismo, conscienciosidade (anteriormente designada de obediência organizacional) e cortesia, definindo os comportamentos que a elas correspondem:

(a) altruísmo – comportamentos que os colaboradores assumem perante pessoas específicas e em situações concretas, nomeadamente quando essas pessoas necessitam de ajuda na realização de uma tarefa relevante;

(b) virtude cívica – atitudes que dizem respeito à participação ativa e responsável dos colaboradores na vida política da organização;

(c) desportivismo - os colaboradores assumem uma atitude positiva e menos queixosa dentro da organização, mesmo perante situações desagradáveis ou acontecimentos menos favoráveis;

(d) conscienciosidade - os colaboradores relevam comportamentos além do expectável e esperado, mesmo que ninguém os "veja";

(e) cortesia - comportamentos bastante específicos que ocorrem quando os colaboradores têm consciência do impacto das suas ações e como tal evitam determinadas atitudes a fim de evitar danos/problemas.

Mais tarde, Podsakoff *et al.* (2000) alertaram para a multidimensionalidade deste construto, podendo ser identificadas até quase três dezenas de cidadanias. Contudo

marianaguarinosimoes@gmail.com

consideraram possível agrupá-las não em cinco, mas sim em sete "macro-dimensões", sendo algumas iguais às anteriormente apresentadas, a saber: a) comportamento de ajuda; b) desportivismo; c) lealdade organizacional; d) obediência organizacional (conscienciosidade); e) iniciativa individual; f) virtude cívica;g) autodesenvolvimento.

Acresce ainda, a estas dimensões, o cinismo que se caracteriza por uma visão negativa e tendenciosa contra alguns grupos de pessoas e a natureza humana, a desvalorização da utilização de meios éticos no alcance dos objetivos e ainda a crença de que os processos e a gestão da empresa são prejudiciais para os colaboradores (Lereno, 2016).

Os comportamentos de cidadania organizacional podem ter a sua génese em várias causas, nomeadamente a satisfação do colaborador com o seu trabalho e tudo o que isso envolve (Spector, 1997). A adoção de comportamentos de cidadania organizacional foi também relacionada com a expressão de emoções ou estilo de atuação dos líderes. A expressão de raiva pelo líder assume um papel fundamental no desencorajamento dos indivíduos a adotarem comportamentos de cidadania organizacional (Koning & Van Kleef, 2015). Este papel torna-se ainda mais evidente quando os colaboradores não vislumbram razão para expressão emocional adotada pelo líder. Quanto aos estilos de liderança, Lilly (2015) afirmou que os comportamentos dos líderes têm uma relação direta com os comportamentos de cidadania organizacional dos liderados, ou seja, quanto mais elevados forem os níveis de comportamentos de liderança adotados pelos próprios líderes, mais visíveis serão os comportamentos de cidadania organizacional dos liderados. Por outro lado, quando esses comportamentos de liderança assumem níveis mais baixos, então os comportamentos de cidadania organizacional serão também mais reduzidos.

Vários autores têm mencionado que as diferentes características dos indivíduos, das tarefas e da própria liderança são a força motriz para a adoção de comportamentos de cidadania organizacional. Segundo Podsakoff *et al.* (2000) é possível agrupar os antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional em quatro categorias, a saber:

(a) Idiossincrasias dos colaboradores, nas quais a satisfação e empenho no trabalho, a perceção de justiça e de apoio do líder assumem uma relação positiva com os comportamentos de cidadania organizacional;

(b) Características das próprias tarefas, nas quais a autonomia e o feedback apresentam uma relação positiva com esses comportamentos e a rotina e monotonia das tarefas uma relação negativa com os mesmos;

(c) Características da própria organização, destacando-se o espírito de equipa, a coesão e cooperação entre todos como uma forte relação positiva;

marianaguarinosimoes@gmail.com

(d) Tipo de liderança, tal como também já foi referido anteriormente relativamente às trocas entre o colaborador e o líder.

Já no que às consequências positivas da adoção de comportamentos de cidadania organizacional concerne, estas têm sido largamente mencionadas em diferentes estudos, tanto a nível individual – aumento do desempenho dos elementos –, como a nível grupal – aumento da eficácia e qualidade do trabalho – e ainda a nível organizacional – aumento da flexibilidade e eficiência organizacional (Podsakoff *et al.*, 2000). Neves e Cerdeira (2018) sublinharam algumas destas evidências positivas da adoção de comportamentos de cidadania organizacional, reforçando que a adoção dos mesmos permite melhorar determinadas capacidades dos colaboradores e gestores, nomeadamente ao nível da organização, planificação e resolução de problemas, conduzindo isso a um maior e melhor desempenho das funções.

Em conclusão, e retomando a redefinição que Organ propôs, importa sublinhar a importância que o conceito de desempenho contextual assumiu para esta nova visão dos comportamentos de cidadania organizacional. No entender do autor, o desempenho contextual permite perceber os comportamentos de cidadania organizacional sem, no entanto, ser fundamental que sejam discricionários e desprovidos de recompensa formal. Com efeito, o desempenho contextual diz respeito às ações levadas a cabo pelos colaboradores que não fazem diretamente parte das suas funções, mas que podem influenciar a eficácia organizacional, contribuindo para a melhoria dos vários contextos que são, na maioria das vezes, catalisadores críticos para as atividades e processos (Rego, 2002b).

Considerando o exposto, torna-se evidente a importância destes comportamentos para as organizações, uma vez que beneficiam em grande escala de colaboradores disponíveis e cooperativos, assumindo ações que ultrapassam o contratualmente definido e que não têm, explicita e diretamente, uma recompensa associada (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014).

marianaguarinosimoes@gmail.com

III. OBJETIVOS DO ESTUDO E METODOLOGIA

A revisão da literatura permitiu demonstrar a importância dos conceitos de stresse organizacional e comportamentos de cidadania organizacional no contexto de trabalho, para colaboradores e organizações. Em consequência, a questão que se me surgiu, e à qual pretendi responder com este trabalho, debruçou-se sobre a relação existente entre ambos os construtos. Com efeito, pretendi averiguar se existe um impacto direto do stresse organizacional na adoção de comportamentos de cidadania organizacional, com recurso a uma abordagem quantitativa. Esta abordagem refere-se à explicação dos acontecimentos através da recolha de dados, de forma numérica, e que serão, posteriormente, analisados e trabalhados de forma matemática (Aliaga e Gunderson, 2002).

A opção pela abordagem quantitativa prendeu-se com a objetividade da investigação, o tamanho da amostra ser elevado e a necessidade de aplicar questionários estruturados que permitissem extrair respostas a perguntas fechadas e *checklists.* Assim, seria possível trabalhar os dados de forma estatística e, eventualmente, generalizar os resultados.

O estudo foi conduzido pela seguinte questão de investigação: de que forma o stresse organizacional impacta na adoção de comportamentos de cidadania organizacional? A partir desta questão foram definidas três hipóteses de investigação, indicadas abaixo, que foram testadas através de análises estatísticas, nomeadamente recorrendo à análise das correlações de ambos os conceitos bem como à análise de regressões.

Assim, as hipóteses que testei foram as seguintes:

H1: Existe uma relação negativa e estatisticamente significativa entre o stresse e a dimensão “altruísmo”.

H2: Existe uma relação negativa e estatisticamente significativa entre o stresse e a dimensão “cívico”.

H3: Existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o stresse e a dimensão “cínico”.

Com a análise de correlações pretende-se responder à questão formulada e, assim, averiguar se o stresse organizacional impacta, de forma estatística e significativa, na adoção de comportamentos de cidadania organizacional, nas suas diferentes dimensões. Já com a análise de regressões, pretende-se prever o comportamento de uma variável em função das restantes.

Importa referir que, embora não tenha sido alvo de estudo detalhado, uma vez que recolhi dados da minha população relativos ao género dos colaboradores, ao seu local de trabalho e à senioridade dos colaboradores na empresa explorei, também, quais os impactos que os mesmos

marianaguarinosimoes@gmail.com

apresentavam em ambos os conceitos aqui estudados. Os resultados encontrados não foram alvo de uma análise detalhada, ficando essa análise para futuras investigações.

i. Material e Instrumentos

Para a obtenção dos dados quantitativos, procedi à utilização de um inquérito por questionário preenchido online, disponível através de um link partilhado por e-mail com toda a população. O inquérito incorporou questões maioritariamente fechadas, contendo apenas questões de escolha múltipla.

Para medir os comportamentos de cidadania organizacional recorri à escala elaborada por Podsakoff, *et al*. (2000). Assim, utilizei a versão traduzida para português, apresentada por Werbel, Henriques e Howell (2011). Importa sublinhar, como referido anteriormente, o facto deste conceito ser multidimensional, tendo, neste trabalho, sido destacadas três dimensões: altruísmo, cívico e cínico. Assim, os 25 itens da escala dividem-se em:

(I) Comportamento altruísta – constituída por 10 itens, por exemplo "Estou sempre disponível para ajudar os que me rodeiam";

(II) Comportamento cívico – constituída também por 10 itens, nomeadamente "Evito gerar problemas aos meus colegas";

(III) Comportamento cínico – constituída apenas por 5 itens, exemplificando: "Tenho tendência a valorizar excessivamente os problemas com que me deparo".

As respostas foram avaliadas de acordo com a escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1 – discordo totalmente e 5 – concordo totalmente. Ainda relativamente às três dimensões da escala, os autores mencionaram que a ausência de comportamento cínico era também uma evidência de comportamentos de cidadania organizacional.

Já para a variável do stresse organizacional, utilizei a Escala de Stresse no Trabalho, proposta por Paschoal & Tamayo (2004). Esta escala foi elaborada com base na análise da literatura sobre o tema e nos fatores identificados por Swan, Moraes e Cooper (1993). A escala era constituída por 22 itens e avaliada segundo uma escala de Likert de 5 pontos, correspondendo a pontuação 1 a discordo totalmente e a pontuação 5 a concordo totalmente. Dois exemplos de itens presentes nesta escala são: "O tipo de controlo existente no meu trabalho irrita-me" e "Tenho-me sentido incomodado/a com as lacunas no plano de formação para capacitação profissional." Com efeito, os itens desta escala avaliavam não só fatores de stresse como também a reação dos sujeitos aos mesmos.

marianaguarinosimoes@gmail.com

ii. Participantes

O trabalho empírico foi realizado com todos os colaboradores de uma empresa sediada em Aveiro, denominada de Alpha para proteção do seu anonimato, que atua no setor das tecnologias de informação. A empresa Alpha exerce a sua atividade através de diferentes regimes de trabalho: *outsourcing* [1], *nearshore* [2] e projetos internos [3]. Na empresa, os colaboradores assumem diferentes funções, com diversas responsabilidades e, por vezes, em diferentes locais de trabalho. Neste estudo recorri a uma amostragem não aleatória intencional, uma vez que a população é constituída por todos os colaboradores da empresa Alpha.

Relativamente aos colaboradores da empresa, a maioria encontrava-se a trabalhar nas instalações de outra empresa, seguindo as suas regras e cultura. Por sua vez, os colaboradores que trabalhavam nas instalações da empresa Alpha regiam-se pelas regras e cultura da mesma. No entanto, em ambas as situações, os colaboradores dispunham de vínculo contratual com a empresa Alpha, assim como o acompanhamento e gestão dos colaboradores também era realizado pela empresa Alpha.

Ainda relativamente à empresa aqui estudada, os colaboradores apresentaram uma elevada heterogeneidade relativamente às suas características, quer de idade, local de trabalho e até no que à antiguidade na empresa concerne. Todas estas diferenças, despertaram o meu interesse, desde cedo, pois possivelmente iriam ajudar a validar e explicar alguns resultados encontrados e assim permitir uma melhor validação das hipóteses em estudo.

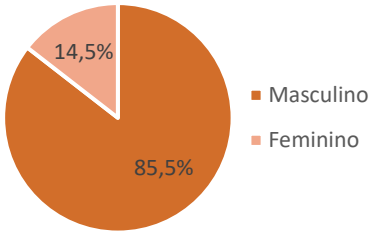
O estudo obteve uma taxa de resposta de 84,69%, uma vez que foram contabilizadas 83 respostas, dos 98 questionários aplicados. Como se pode observar na figura 1.1, 71 dos participantes eram do sexo masculino (85,5%) e 12 do sexo feminino (14,5%). Dos 83 participantes, a maioria (57,8%) apresentou idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, 21,7% situou-se no intervalo dos 36 anos aos 50. Apenas 18,1% dos participantes tem idade inferior a 25 anos e 2,4% superior aos 51 anos, tal como também apresentado na figura 1.2.

[1] colaboradores d empresa Alpha que são alocados a projetos e instalações de outra empresa.
[2] colaboradores que trabalham nas instalações da empresa Alpha para uma empresa sediada noutro país geograficamente próximo.
[3] colaboradores que trabalham nas instalações da empresa Alpha para responder a necessidades e projetos da própria empresa.

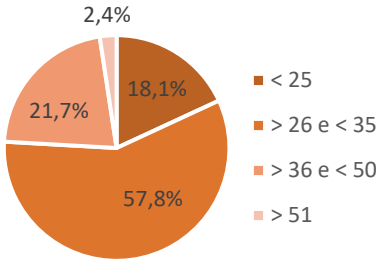
marianaguarinosimoes@gmail.com

Figura 1 – Género e Faixa Etária

1.1 - Género



1.2 - Faixa Etária



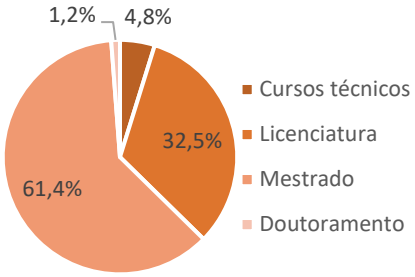
Relativamente às habilitações literárias, 4,8% dos participantes referiram ter cursos técnicos equivalentes ao ensino secundário completo, 27 (32,5%) concluíram o nível de licenciatura e 51 participantes (61,4%) o mestrado. Por fim, apenas 1 participante (1,2%) concluiu o doutoramento, tal como pode ser observado no gráfico 2.1.

Quanto à antiguidade na empresa, tal como se pode analisar detalhadamente na figura 2.2, há uma grande heterogeneidade de perfis, tendo alguns colaboradores mais de 10 anos de trabalho na empresa e outros menos de 1 ano. Destes trabalhadores, 58 (69,9%) encontravam-se a trabalhar nas instalações de um dos clientes e os restantes 25 (30,1%) nas instalações da própria empresa Alpha, tal como expresso na figura 2.3.

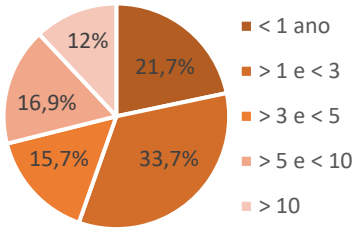
marianaguarinosimoes@gmail.com

Figura 2 – Habilitações Literárias, Local de Trabalho e Antiguidade na empresa dos participantes

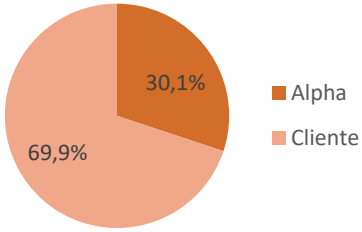
2.1 - Habilitações Literárias



2.2 - Antiguidade na empresa



2.3 - Local de Trabalho



iii. Procedimento

Neste estudo, recorri a um questionário online, previamente contruído com dois instrumentos validados cientificamente, publicado através do *Google Forms*, cujo link era: https://forms.gle/QXAnV6HF4JYAVy5p8. O período de recolha de dados decorreu de 24 de fevereiro a 7 de março de 2021. Neste período enviei uma mensagem a todos os colaboradores a reforçar a importância do preenchimento do questionário.

O procedimento utilizado começou com o pedido de autorização à administração da empresa Alpha para aplicação dos instrumentos e consequente recolha de dados, detalhando e enquadrando o estudo e os seus objetivos. Depois de concedida esta autorização e antes de divulgar o questionário aos colaboradores, coloquei, de novo, à consideração da administração da empresa Alpha o inquérito já elaborado para que fosse também autorizado. Enquanto colaboradora da empresa Alpha tive a possibilidade de aceder aos contactos de todos os colaboradores de forma mais célere, ainda assim tive o cuidado de informar e garantir o

marianaguarinosimoes@gmail.com

anonimato de todos e a confidencialidade das respostas de cada um. O facto de trabalhar na empresa permitiu também uma maior disponibilidade da minha parte para esclarecer as dúvidas dos colaboradores.

Assim que obtive a permissão para avançar com a recolha de dados, procedi ao envio, por e-mail, para todos os colaboradores da empresa, do link de acesso ao questionário com uma breve explicação do enquadramento do estudo, dos temas em causa e dos objetivos pretendidos. Desta forma, solicitei a participação de todos os colaboradores para o preenchimento individual e online do questionário.

Desde o início, os colaboradores foram informados que a participação era voluntária e confidencial, ou seja, a identidade dos participantes e os dados recolhidos não seriam divulgados nem utilizados para outro fim que não este estudo.

Durante a recolha de dados, e como forma de apoio pela participação, mantive-me sempre disponível para esclarecer qualquer dúvida que pudesse surgir e ainda informei que, caso algum dos colaboradores tivesse interesse poderia solicitar a partilha de uma breve síntese com as principais conclusões, no fim do estudo.

Os dados foram, posteriormente, tratados através do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) – versão 25.

marianaguarinosimoes@gmail.com

IV. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Com os dados obtidos, comecei por analisar os resultados para cada uma das escalas separadamente. Embora a amostra aqui apresentada seja superior a 30 participantes considerei relevante testar a normalidade das escalas e subescalas aqui estudadas recorrendo à análise dos valores de assimetria e curtose de cada uma, como apresentado na tabela seguinte:

Tabela I – Assimetria e Curtose

Escala	Assimetria	Curtose
Altruísmo	-0,43	1,43
Cívico	-0,07	-0,71
Cínico	0,24	0,09
Stresse Organizacional	-0,06	-0,45

Os resultados obtidos permitiram concluir que a categoria "altruísmo" não apresenta uma distribuição normal, uma vez que os valores não se encontram entre -1 e 1. Contudo a ausência de normalidade não impactou significativamente o valor da média (3,92), sendo este muito semelhante ao da mediana (3,90). Todas as restantes dimensões apresentaram uma distribuição normal, como é possível observar, na tabela I.

Quanto à escala de stresse organizacional obtive uma média igual a 2,39 e um desvio padrão de 0,63, tendo sido os valores mínimo e máximo obtidos de 1,10 e 3,95, respetivamente. Ainda relativamente à escala de stresse organizacional procedi à análise do valor do alfa de Cronbach para estimar "quão uniformemente cada um dos itens contribui para a soma não ponderada do instrumento" (Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 73). Assim, o alfa de Cronbach varia entre 0 e 1, indicando um valor mais próximo de 0 que estamos perante correlações entre itens baixa, por sua vez, quando a correlação entre os itens é alta (valor mais próximo de 1) então maior é a homogeneidade dos itens, bem como, a consistência com que medem o construto. Nunnally (1978, *cit. in* Maroco & Garcia-Marques, 2006*)* referiu que um valor de alfa igual ou superior a 0.70 já refletia uma fiabilidade aceitável. No presente estudo, obtive um alfa de Cronbach igual a 0,91, para a escala de stresse organizacional.

Analisando o questionário relativo aos comportamentos de cidadania organizacional, no seu todo e não apenas por dimensões, obtive uma média de 3,56 e um desvio-padrão igual a 0,30. Nesta escala, os valores mínimo e máximo encontrados foram 2,80 e 4,36,

marianaguarinosimoes@gmail.com

respetivamente. Mais uma vez, procedi à análise do valor de alfa de Cronbach e verifiquei que o mesmo assumiu o valor de 0,74.

Nesta escala realizei também uma análise dos valores das três dimensões – "altruísmo", "cívico" e "cínico" –, tendo os resultados obtidos, no que às médias respeita, sido respetivamente: 3,92, 4,01 e 2,13. Já o desvio-padrão apresentou o valor de 0,43 para as subescalas "altruísmo" e "cívico", e 0,62 para a subescala do comportamento cínico.

A informação relativa a esta primeira análise descritiva dos dados foi sintetizada na tabela II.

Tabela II – Estatística Descritiva

Escala	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Alfa de Cronbach
Stresse Organizacional	2,39	0,63	1,10	3,95	0,92
Comportamentos de Cidadania Organizacional	3,56	0,30	2,80	4,36	0,74
Altruísmo	3,92	0,43	2,30	4,80	0,73
Cívico	4,01	0,43	3,00	4,80	0,76
Cínico	2,13	0,62	1,00	3,80	0,72

Apesar dos valores dos alfas de Cronbach na escala dos comportamentos de cidadania organizacional, e respetivas subescalas, não serem muito elevados são valores aceitáveis e, depois de analisar cada item isoladamente, concluí que não se justificava retirar nenhum deles, uma vez que o impacto não seria significativo no valor do alfa.

Numa breve análise aos resultados aqui encontrados pude constatar que a média da escala de stresse organizacional (2,39) é inferior à média da escala dos comportamentos de cidadania organizacional (3,56). Acresce ainda a análise feita às três subescalas do questionário dos comportamentos de cidadania organizacional, nas quais as categorias "altruísmo" e "cívico" foram as que apresentaram médias mais elevadas.

i. Correlações

Como referido anteriormente, depois de concluída a análise das estatísticas descritivas dos dados recolhidos, analisei as correlações entre as variáveis, no sentido de testar as minhas

marianaguarinosimoes@gmail.com

hipóteses. Assim, para averiguar se e como o stresse organizacional se relacionava com as três dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional comecei por realizar a análise do coeficiente de Correlação de Pearson. Este coeficiente permite-nos avaliar o sentido, através do sinal do coeficiente, e a intensidade, pela proximidade ou afastamento do valor absoluto 1, de uma relação linear entre duas variáveis quantitativas. Assim, valores do coeficiente de Correlação de Pearson mais próximos de 0 significam inexistência de relação entre as variáveis, já valores absolutos mais próximos de 1 refletem uma relação entre ambas as variáveis mais forte. No que ao sinal concerne, caso o mesmo seja positivo ambas as variáveis variam no mesmo sentido caso seja negativo, então, variam em sentido inverso (Sousa, 2019).

Assim, tal como se pode observar na tabela III, as únicas correlações significativas obtidas neste estudo relacionam as dimensões altruísmo e cívico, sendo esta correlação positiva e moderada (0,526; $p < 0,05$), bem como o stresse organizacional e a subescala "comportamento cínico", apresentando, mais uma vez, uma correlação positiva e moderada (0,410; $p < 0,05$). No que à segunda correlação mencionada (stresse organizacional e o "comportamento cínico"), estes resultados confirmam H3, previamente formulada.

Tabela III – Correlações de Pearson

		Altruísmo	**Cívico**	**Cínico**	**Stresse**
	N	83	83	83	83
Altruísmo	**Correlação de Pearson**	1	0,526**	-1,29	0,052
	Sig		<0,001	0,245	0,638
Cívico	**Correlação de Pearson**	0,526**	1	-0,216	-0,187
	Sig	<0,001		0,050	0,091
Cínico	**Correlação de Pearson**	-1,29	-0,216	1	0,410**
	Sig	0,245	0,050		<0,001
Stresse Organizacional	**Correlação de Pearson**	0,052	-0,187	0,410**	1
	Sig	0,638	0,091	<0,001	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

marianaguarinosimoes@gmail.com

ii. Regressão linear

Após a análise das correlações entre as variáveis procedi ao estudo da regressão linear com o objetivo de prever o comportamento de uma variável em função da outra, ou seja, prever o comportamento da dimensão cínico em função do stresse organizacional. Assim, numa primeira e breve análise, verifiquei que o R quadrado assume um valor de 0,168.

Através da análise das regressões foi possível, mais uma vez, verificar que a dimensão do comportamento cínico é um preditor independente e estatisticamente significativo do stresse organizacional ($p < 0.05$). O valor do β também corrobora os valores previamente encontrados, uma vez que este apresenta um valor positivo (0,410) para a relação entre o stresse organizacional e a subescala do comportamento cínico.

Tabela IV – Regressão Linear

	R2	**β**	***Sig***
Cínico	0,168	0,410	< 0,001

iii. Comparação de grupos

Após a análise destes resultados, decidi ainda aprofundar outros dados e extrair, assim, mais algumas informações sobre os mesmos. Estes resultados, como referi anteriormente, não foram alvo de uma análise exploratória, uma vez que não era esse o objetivo do estudo, contudo devem ser analisados e estudados com mais enfoque em futuras investigações acerca do tema.

Assim, comparei os resultados obtidos em ambos os instrumentos quanto ao género, local de trabalho e à senioridade dos colaboradores da empresa Alpha. Foi possível concluir que as mulheres apresentaram valores mais elevadas nas três subescalas dos comportamentos de cidadania organizacional, sendo a subescala mais pontuada a do altruísmo (4,07). Já os homens, por sua vez, apresentaram valores mais elevados na escala do stresse organizacional (2,40), não sendo, contudo, uma diferença muito elevada. Relativamente ao local de trabalho, verifiquei que a pontuação mais elevada ocorreu na dimensão "cívica" para os colaboradores que trabalham nas instalações da empresa Alpha (4,04). Contrariamente, quanto ao stresse, e a pontuação mais elevada verificou-se com os colaboradores que estão alocados às instalações do cliente (2,44). Ainda assim, as diferenças encontradas entre os grupos não foram muito significativas.

A análise das diferenças encontradas no que à antiguidade dos colaboradores na empresa concerne permitiu também extrair algumas conclusões, nomeadamente que a pontuação mais

marianaguarinosimoes@gmail.com

elevada, nas três dimensões do comportamento de cidadania organizacional, foi obtida nas pessoas com mais de uma década de trabalho na empresa. Já a maior pontuação de stresse foi encontrada no grupo de colaboradores com mais de 5 e menos de 10 anos de trabalho na empresa Alpha.

No que ao stresse organizacional concerne, as diferenças encontradas na média dos diferentes grupos não foram muito elevadas, sendo a diferença mais acentuada entre os colaboradores com menos de 1 ano de trabalho na empresa e os colaboradores com mais de 5 e menos de 10 anos na empresa. Já relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional importa sublinhar a dimensão do comportamento cínico, na qual se verifica ao longo dos grupos uma dimensão acentuada da média, ou seja, quanto mais tempo na empresa menor o comportamento cínico. Com efeito, e considerando o que já foi sendo exposto, isto revela que estes colaboradores assumem mais comportamentos de cidadania organizacional.

Tabela V – Comparação de grupos por género

Médias		
	Feminino	**Masculino**
Altruísmo	4,07	3,89
Cívico	4,00	4,00
Cínico	2,23	2,12
Stresse	2,33	2,40

Tabela VI – Comparação de grupos por local de trabalho

Médias		
	Empresa Alpha	**Empresa Cliente**
Altruísmo	3,75	3,99
Cívico	4,04	3,99
Cínico	2,15	2,13
Stresse	2,28	2,44

Tabela VII – Comparação de grupos por antiguidade na empresa

Médias					
	< 1 ano	**1 < 3 anos**	**3 < 5 anos**	**5 < 10 anos**	**> 10 anos**
Altruísmo	3,89	3,79	3,78	4,07	4,28

marianaguarinosimoes@gmail.com

Cívico	4,13	3,91	3,97	3,99	4,16
Cínico	2.28	2,24	2,18	1,87	1,88
Stresse	2,26	2,43	2,30	2,50	2,45

Antes de concluir a análise destes dados, é importante salvaguardar que analisei sempre se os resultados apresentavam uma distribuição normal. Em algumas situações, verifiquei que a distribuição não era normal, no entanto, e após uma análise mais detalhada de cada uma dessas situações, concluí que a diferença entre a média e a mediana não era significativa e, por isso, podia considerar como uma distribuição normal. Estas situações podem ocorrer quando o tamanho das amostras é elevado.

marianaguarinosimoes@gmail.com

V. DISCUSSÃO

O conceito de stresse, como pudemos constatar, não é novo e, embora já tenha sido identificado e estudado há algumas décadas, continua a ser objeto de grande interesse e análise por parte dos investigadores. As causas e consequências referenciadas sobre esta temática justificam, muitas vezes, o elevado interesse. Assim, e tendo em consideração a elevada percentagem de população ativa, ou seja, a quantidade de pessoas que estão grande parte do seu dia no seu local de trabalho, é importante que este local garanta e promova condições adequadas à manutenção de um bom estado de saúde de cada colaborador e que incentive a produtividade, a criatividade e satisfação de todos (Nascimento & Pestana, 2019).

Neste trabalho, explorei o conceito de stresse organizacional que desde cedo, tem sido apresentado como a dificuldade de os colaboradores conciliarem as suas condições laborais com as suas idiossincrasias, sendo essas condições/exigências entendidas pelo colaborador como excessivas para a sua capacidade de resposta (Ross & Altmaier, 1994).

Assim, as organizações têm na sua posse a desafiante tarefa de não só identificar quais são as causas geradoras de stresse como também o seu impacto em aspetos tão relevantes como os comportamentos de cidadania organizacional.

Tal como suprarreferido, os comportamentos de cidadania organizacional são essenciais para a promoção de um funcionamento eficaz de cada organização, contudo, não sendo estes comportamentos impostos, é importante que cada organização tenha presente o que os origina e como os pode fomentar.

Desta forma, e sendo ambos os conceitos aqui mencionados tão relevantes dentro de uma organização, objetiva-se, com este estudo, analisar uma organização específica, com colaboradores de diferentes idades, com diferentes formações e a realizar as suas funções em diferentes locais de trabalho. A análise aqui realizada pretende averiguar o nível de stresse organizacional existente na organização e o seu impacto na adoção de comportamentos de cidadania organizacional, no sentido de analisar se um maior nível de stresse influencia a adoção de comportamentos de cidadania organizacional, nas suas três dimensões: altruísmo, cívico e cínico. Assim, esta análise foi feita tendo em consideração cada uma das dimensões, explorando-as individualmente bem como as suas relações com as restantes variáveis.

Acresce ainda uma análise menos profunda realizada às diferenças encontradas entre os vários grupos aqui estudados, quer no que aos níveis de stresse organizacional encontrados diz respeito quer também no que concerne aos comportamentos de cidadania organizacional.

Assim, com a análise dos resultados verifiquei que a média da escala de stresse organizacional é inferior à média da escala dos comportamentos de cidadania organizacional o

marianaguarinosimoes@gmail.com

que permite concluir que os colaboradores apresentam níveis de stresse relativamente baixos e, por outro lado, assumem comportamentos conscienciosos e cooperativos, envolvendo-se e participando na organização. Esta conclusão é ainda corroborada pelos valores obtidos nas subescalas do questionário dos comportamentos de cidadania organizacional, tendo as dimensões do altruísmo e do comportamento cívico assumido as médias mais elevadas e a dimensão do comportamento cínico apresentado a média mais baixa. Como apresentei anteriormente, a ausência de comportamento cínico é um indicador de existência de comportamentos de cidadania organizacional.

Esta conclusão é bastante benéfica tanto para a empresa Alpha como para a empresa cliente uma vez que, como referiu Podsakoff *et al.,* (2000), a adoção de comportamentos de cidadania organizacional pelos colaboradores traduz-se num melhor funcionamento da organização.

Embora não consiga detalhar o que motiva a adoção destes comportamentos, existem algumas características, já identificadas por vários autores, que promovem estes comportamentos, nomeadamente as características pessoais de cada colaborador, da tarefa, da liderança e da organização (Podsakoff *et al.*, 2000).

Assim, importa referir que na verificação dos resultados que obtive para testar as três hipóteses neste estudo formuladas, os resultados apenas permitiram confirmar H3, uma vez que, como apresentei anteriormente, verifiquei uma relação positiva, moderada e estatisticamente significativa entre a escala de stresse e a dimensão "cínico" do instrumento que avaliou os comportamentos de cidadania organizacional, sendo esta dimensão um preditor independente e estatisticamente significativo do stresse organizacional. Com efeito, quanto maior os níveis de stresse maior a dimensão do comportamento cínico, logo menos comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que a presença de valores mais elevados nesta dimensão indica ausência dos comportamentos de cidadania organizacional. As restantes relações não apresentaram valores estatisticamente significativos.

Neste trabalho, é ainda possível verificar, através da análise do R quadrado, que o stresse organizacional explica cerca de 17% da variância da dimensão cínico.

Embora a análise dos resultados relativamente à comparação dos diferentes grupos aqui estudados não tenha sido o foco nem objetivo central deste trabalho, os resultados que obtive permitiram essa análise e, consequentemente, extrair algumas conclusões. No que à comparação de géneros concerne, verifiquei que a diferença dos níveis de stresse encontrada entre homens e mulheres não é muito acentuada. Embora os homens apresentem uma média mais elevada essa diferença é relativamente pequena, especialmente se tivermos em

marianaguarinosimoes@gmail.com

consideração que existe um número de homens muito superior ao número de mulheres, no contexto aqui estudado. Já nos comportamentos de cidadania organizacional as mulheres apresentam médias superiores nas dimensões do comportamento altruísta e cínico, o que também pode levar a concluir que os níveis de stresse têm um impacto significativo nas mulheres daí o comportamento cínico ser mais elevado.

Relativamente ao local de trabalho, verifica-se que o nível de stresse é mais acentuado no cliente do que nas instalações da empresa Alpha. Este resultado pode ser explicado pelo maior número de colaboradores a trabalhar nas instalações do cliente comparativamente ao número de colaboradores nas instalações da empresa aqui estudada. Acresce ainda a perceção da insegurança do vínculo laboral dos colaboradores que estão a trabalhar nas instalações do cliente, ou seja, o facto de o colaborador ter um vínculo como uma entidade e estar a desenvolver funções nas instalações de outra pode traduzir-se numa das causas de stresse. Vimos anteriormente que fontes intrínsecas do próprio trabalho, a ambiguidade e conflitos de papéis e até a forma como a progressão de carreira é percecionada pelo colaborador, bem como as incertezas e inseguranças que a mesma gera, são algumas das causas de stresse organizacional, o que, nos colaboradores que estão a trabalhar nas instalações do cliente, provavelmente se intensifica (Cooper, 1986).

Ainda assim, importa sublinhar que esta diferença nos níveis de stresse e nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional entre os elementos que se encontram a trabalhar nas instalações da empresa Alpha e nas instalações do cliente não são muito díspares ou com diferenças muito acentuadas, o que também pode ser interpretado como, em ambas as situações, os colaboradores estarem satisfeitos, uma vez que a satisfação no trabalho é um dos fatores para a adoção de comportamentos de cidadania organizacional, como nos referiu Jung & Yoon (2015).

Numa última análise dos resultados que obtive e relativamente à antiguidade na empresa, verifiquei que o grupo de colaboradores com mais de 5 e menos de 10 anos de trabalho na empresa Alpha, assim como o grupo que inclui os colaboradores que já trabalham nesta empresa há mais de 10 anos, foram ambos os que reportaram maiores níveis de stresse organizacional, mas também nos quais os valores de comportamentos de cidadania organizacional atingiram os valores mais elevados. Estes resultados assumem grande relevância pois contrariam o que foi até então aqui referido e apresentado, uma vez que nem a estabilidade profissional, e consequentemente a ausência de precariedade, se reflete neste grupo de colaboradores com níveis de stresse mais elevados nem elevados níveis de stresse se relacionam com reduzidos comportamentos de cidadania organizacional, no mesmo grupo.

marianaguarinosimoes@gmail.com

Neste estudo, e como já referido, embora estes dados tenham sido recolhidos e a análise dos mesmos realizada não foi alvo de um estudo aprofundado. Contudo, e tendo em conta os resultados aqui obtidos, será de grande interesse e importância explorar, no futuro, estes resultados, nomeadamente a relação entre a senioridade dos colaboradores numa empresa e o stresse organizacional, bem como com os comportamentos de cidadania organizacional.

Ainda assim, importa relembrar que o stresse não tem de ser necessariamente mau, pois como referiu Serra (2011, p. 16) "em situações intermédias o stresse pode ser útil porque se torna propulsivo, ou seja, constitui uma fonte de impulso que faz com que o indivíduo tome decisões e resolva problemas, ajudando-o a melhorar o seu funcionamento e as suas aptidões. O stresse, neste sentido, traz algum sabor à vida e pode constituir-se um incentivo de realização profissional e pessoal".

Com efeito, muita investigação pode ainda ser feita acerca deste tema e, nesse sentido, deixo algumas sugestões que se revelaram como limitações neste trabalho e por isso devem ser evitadas, no futuro.

marianaguarinosimoes@gmail.com

VI. CONCLUSÃO

Em 2019, quando me autopropus ao desafio de conciliar um mestrado com a minha vida profissional sabia que os dois anos que se seguiam não seriam certamente pautados de facilidades, imaginei alguns percalços, tentei preparar-me para as adversidades, contudo acreditei sempre que os benefícios e as vitórias superariam, por si só, todas as dificuldades do caminho. Em 2020, acrescentei a este desafio académico um novo desafio profissional que exigiu mudança, adaptação, receios e muitas dúvidas. A escolha do tema da minha dissertação surgiu quando eu estava no novo desafio profissional, na área de gestão de recursos humanos, há 3 meses, ainda com muito para aprender e tanto para crescer, e já a acusar muito cansaço e demasiado stresse que se começava a refletir em todas as esferas da minha vida. Assim, foi me sugerido, pela administração da empresa onde estava, a exploração do tema do stresse e o seu impacto organizacional. Naquele momento, essa era a temática ideal para mim, especialmente pela oportunidade que me permitia de aprender e descobrir mais sobre isso.

Desde essa altura que explorei o tema em profundidade, tentei perceber todos os seus lados e quais as suas consequências. Li muito, aprendi bastante, mas senti que faltava concretizar alguns dos impactos do stresse. Assim, surgiu a possibilidade de averiguar o impacto de elevados níveis de stresse na adoção de comportamentos de cidadania organizacional. Abracei ambos os conceitos e comecei a trabalhar.

Concluídos estes dois anos, terminado este trabalho e mantendo-me no mesmo desafio profissional que abracei há 1 ano, considero relevante sintetizar e sublinhar alguns aspetos que aprendi. Em qualquer empresa os desafios são constantes, os imprevistos frequentes e as situações inesperadas acontecem diariamente e, por isso, a gestão do stresse pode tornar-se um processo difícil. O que inicialmente se apresenta como um desafio positivo pode, fácil e rapidamente, revelar-se como um gerador de distresse e impactar todos os colaboradores, de forma direta ou indireta, e consequentemente a organização. Assim, e apesar de difícil, este processo de gestão dos níveis de stresse não deve ser desvalorizado, uma vez que é a manutenção do stresse positivo que irá permitir que os colaboradores alcancem os resultados, sendo mais produtivos e criativos, e que se mantenham satisfeitos (Selye, 1956). Neste sentido, tão importante quanto saber as consequências negativas de elevados níveis de stresse é saber as causas dos mesmos, neste trabalho enumeradas, para que, assim, seja possível trabalhar e evitá-las, tanto quanto possível.

De igual modo, os comportamentos de cidadania organizacional têm sido apresentados como uma fonte de consequências positivas no que ao desempenho do colaborador, aumento da qualidade do trabalho e da eficiência organizacional diz respeito. A adoção destes

marianaguarinosimoes@gmail.com

comportamentos conduz a uma melhor organização e resolução dos problemas o que impacta no desempenho dos colaboradores nas suas funções (Podsakoff *et al.,* 2000; Neves e Cerdeira, 2018). Estes comportamentos, no entanto, não são comportamentos que se encontrem descritos nos requisitos das suas funções e como tal não podem ser impostos pela organização ou pelos superiores hierárquicos, sendo assim comportamentos que os colaboradores adotam por vontade própria, sem que tal lhes seja exigido (Organ, 1997).

Sendo os comportamentos de cidadania organizacional tão benéficos para uma organização, mais uma vez, não devem ser descurados e importa conhecer quais as causas/fatores que os motivam para que os melhores resultados pessoais e organizacionais sejam obtidos.

Pese embora este estudo não tenha corroborado inteiramente que elevados níveis de stresse organizacional conduzem a níveis mais baixos de comportamentos de cidadania organizacional, neste trabalho expus a importância que cada um destes conceitos assume numa organização. Os benefícios de uma boa gestão e manutenção de ambos, como foi sendo exposto neste trabalho, impactam considerável e positivamente tanto na organização como em cada colaborador.

i. Limitações e recomendações para futuras investigações

O tipo de investigação presente neste estudo não foi experimental, uma vez que vários requisitos de um estudo experimental não foram cumpridos, nomeadamente a aleatoriedade da amostra, a existência de um grupo de controlo, apresentar pelo menos dois momentos de avaliação. Desta forma, não é possível concluir a relação causa-efeito entre as variáveis aqui estudadas, especialmente no que concerne ao efeito do stresse na dimensão do comportamento cínico, nos quais os resultados são estatisticamente significativos. Assim, mostra-se pertinente avançar, em futuras investigações acerca desta temática, com um estudo experimental e longitudinal, para que esta relação, possa ser validada com maior robustez científica.

À limitação apresentada anteriormente, devo ainda referir que estes dados foram recolhidos ainda num contexto de saúde mundial atípico que, aquando da recolha dos dados, exigia o confinamento obrigatório e medidas de saúde e higiene muito restritivas. No primeiro trimestre de 2020, o mundo foi afetado por um vírus até então desconhecido – SARS-CoV-2 – que conduziu a um enorme número de perdas de vidas humanas. Dado o impacto do vírus e as consequências que o mesmo apresentava para os infetados, bem como o seu elevado grau de transmissão, os vários países do mundo deliberaram confinamentos sucessivos. Desde essa

marianaguarinosimoes@gmail.com

data, várias medidas foram sendo tomadas, restrições impostas, obrigações acrescidas de saúde e higiene, nomeadamente o teletrabalho assumiu carater obrigatório, o distanciamento social era exigido, e, durante largos períodos, as pessoas só deviam e podiam sair das suas casas para o estritamente necessário. Assim, considerando o que Hespanhol (2005) destacou sobre a importância de não separar o stresse organizacional do stresse do quotidiano, deve ser tido em conta que a saúde e equilíbrio mental de uma grande percentagem dos cidadãos foi negativamente afetada por esta situação, logo os níveis de stresse aqui encontrados também podem estar a traduzir aspetos extralaborais. Não menos importante é o facto de se ter estudado a adoção de comportamentos de cidadania organizacional com a quase totalidade das pessoas em teletrabalho. Desta forma, é importante estudar os níveis de stresse num contexto menos atípico, ou seja, que gere menos medos e receios e, consequentemente, menos ansiedade e stresse, assim como perceber se existem diferenças nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional estando em teletrabalho comparativamente com o exercício de funções no local de trabalho.

Apesar das limitações aqui apresentadas, com este trabalho é possível, mais uma vez, sublinhar a importância de dois conceitos distintos e ambos com um impacto considerável numa organização. Estes conceitos podem, e devem, ser relacionados com outras variáveis para que cada vez existam mais dados que corroborem que a satisfação, o equilíbrio e o bem-estar do colaborador se traduz num retorno muito positivo para a própria organização.

Assim, é de grande importância que os responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos estejam consciente do impacto das suas práticas e que, esta gestão, inclua estratégias que previnam que o stresse organizacional assuma a sua forma de distresse, evitando assim que consequências negativas, tanto para o colaborador como para a organização, se manifestem, assim como devem ser tidas em consideração estratégias que promovam a adoção dos comportamentos de cidadania organizacional e, consequentemente, os resultados positivos a eles associados. Termino assim este trabalho com a partilha de uma aprendizagem que fui adquirindo ao longo destes dois anos de estudo: uma Gestão de Recursos Humanos atenta e com o conhecimento científico adequado, nas várias vertentes que compõem esta área tão vasta, será, certamente, uma Gestão de Recursos Humanos mais capaz, eficaz e benéfica para todos: empresa, colaboradores e para a própria sociedade!

marianaguarinosimoes@gmail.com

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aliaga, M., & Gunderson, B. (2002). *Interactive statistics.* Virginia: Pearson Education.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. (2ª Ed.)* Rio de Janeiro: Campus Editora.

Cooper, C. L. (1986). Job distress: Recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist. *Bulletin of the British Psychological Society, 393,* 325-331.

Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Couto, H. (1987). *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: C.O.P.

Cunha, M. P., Rego, A. & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote.

Dolan, S. (2006). *Estresse, Autoestima, Saúde e Trabalho.* Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ferreira, L. R. C. & De Martino, M. M. F. (2009). Stress no cotidiano da equipe de enfermagem e sua correlação com o cronótipo. *Estudos de Psicologia, 26*(1), 65-72.

Fiorelli, J. O. (2001). *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. (2ª. Ed.). São Paulo: Atlas.

Hespanhol, A. (2005). Burnout e Stress ocupacional. *Revista Portuguesa de Psicossomática, 7,* 153-162.

Jesus, S. (2002). *Perspectivas para o bem-estar docente: uma lição de síntese.* Porto: ASA.

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(6), 1135-1156.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9,* 131-133.

marianaguarinosimoes@gmail.com

Koning, L. F., & Van Kleef, G. A. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly, 26*(4), 489-501.

Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal, 59*(2), 414-435. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0262

Lazarus, R. (1966). *Psychological stress and the coping process*. York: McGraw-Hill.

Lereno, D. (2016). *Influência das Dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Altruísmo, Civismo e Cinismo) no Desempenho Individual* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório d Universidade de Lisboa. https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/12450

Lilly, J. (2015). The impact of Justice Type on Organizational Citizenship Behavior: Do Outcome Favorability and Leader Behavior Matter? *Current Psychology, 34*(1), 26-29.

Machado, W.L., Damásio, B.F., Borsac, J.C. & Silva, J.P. (2012). Dimensionalidade da Escala de Eustress Percebido (Perceived Stress Scale, PSS-10) em uma Amostra de Professores. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 27*(1), 38-43.

Manning, D., & Preston, A. (2003). Organizational stress: Focusing on ways to minimize Distress. *Cupa HR Journal, 54*, 15-18.

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia, 4*(1), 65-90.

Marras, J. P. & Veloso, H. M. (2012). *Eustress Ocupacional*. Rio De Janeiro: Elsevier.

Muniz, M., Primi, R. & Miguel, F. K. (2007). Investigação da inteligência emocional como factor de controle do stress em guardas municipais. *Psicologia: Teoria e Prática, 9*(1), 27-41.

Nascimento, T., & Pestana, G. (2019). Monotorização do stress no local de trabalho: Um novo desafio para os profissionais de saúde. *Investigação Qualitativa em Saúde, 2*, 1552-1560.

marianaguarinosimoes@gmail.com

Neves, P. C., & Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento, 8*(1), 3-19. http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n1p3

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990a). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds). *Research in organizational behavior, 12*, 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, D. W. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review, 4*, 94-98.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85-97.

Organização Mundial de Saúde (1948). Constitution. Retrieved March 25, 2019, from https://www.who.int/about/who-we-are/constitution

Paschoal, T. & Tamayo, A. (2004). Validação da Escala de Estresse no Trabalho. *Estudos de Psicologia, 9*(1), 45-52

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (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.

Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional. Operacionalização de um construto. *Psicologia, 13* (1-2), 127-148.

Rego, A. (2002a). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: MacGraw Hill.

Rego, A. (2002b). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas, 42*, 50-63

marianaguarinosimoes@gmail.com

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ªEd). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional* (9.ªEd.). São Paulo: Prentice Hall.

Ross, R. & Altmaier, E. (1994). *Intervention in occupational stress*. London: Sage Publications Ltd.

Santos, R. S. (2021). *Ser Feliz no Trabalho. Uma Viagem Científica, Humana e Criativa pelo Bem-Estar Social* (1ªEd.). Lisboa: Editora RH, Lda.

Selye, H. (1956). *Stress of life.* London: McGraw-Hill.

Selye, H. (1965). *Stress: a tensão da vida*. São Paulo: Ibrasa.

Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Filadelphia: Lippincott.

Serra, A. V. (2011). *O Stress na vida de todos os dias* (3ªEd.). Coimbra: Dinalivro Distribuidora Nacional de Livros, Lda.

Shapira-Lishchinsky, O. & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teacher's Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly, 50* (4), 675-712.

Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*(4), 653-663.

Sousa, A. (2019). *Coeficiente de correlação de Pearson e coeficiente de correlação de Spearman. O que medem e em que situações devem ser utilizados?* Correio dos Açores, 19-20.

Sousa, I.F., Mendonça, H., Zanini, D. A. & Nazareno, E. (2009). Eustress Ocupacional, Coping e Burnout. *Revista Estudos*, *36*, 57-74.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction – Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

marianaguarinosimoes@gmail.com

Swan, J. A., Moraes, L. F. R., & Cooper, C. L. (1993). Developing the occupational stress indicator (OSI) for use in Brazil: A report on the reliability and validity of the translated OSI. *Stress Medicine, 9*, 247-453.

Werbel, J. D., Henriques P.L. &, Howell Jon P. (2011). *New Perspectives on substitutes for Leadership: An Examination of Leader Human and Social Capital*. 11th Annual Conference. EURAM, Tallin, Estonia.

World Health Organization (2014). *Mental health: a state of well-being.* Mental Health: A State of Well-Being. Retrieved from https://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/

marianaguarinosimoes@gmail.com

VIII. ANEXOS

Anexo I Modelo do Questionário Aplicado …….. **19**

Anexo II Tabelas Estatísticas de Comparação de Grupos …….. **20**

marianaguarinosimoes@gmail.com

ANEXO I – Modelo de Questionário Aplicado

Comportamentos de Cidadania Organizacional e o Stresse Organizacional

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, no Instituto Superior Miguel Torga (ISMT).

Este questionário é composto por 3 secções e demora apenas 5/7 minutos a ser preenchido. O inquérito é dirigido apenas a colaboradores da WITHUS, dos vários setores de atividade, e tem como objetivo obter a opinião de cada um acerca de um conjunto de comportamentos e perceções sobre e no trabalho, nomeadamente no que se refere a:

* Comportamentos de Cidadania Organizacional: ações que os colaboradores assumem, sem que nada lhes seja solicitado. Apesar de não fazerem necessariamente parte das suas funções são positivas para o bom funcionamento da organização;

* Stresse Organizacional: conjunto de fatores, existentes na organização, passíveis de gerar tensão e, consequentemente, stress nos colaboradores

O questionário serve exclusivamente para fins académicos, sendo totalmente anónimo e confidencial, ou seja, não será exposto qualquer tipo de identificação dos participantes. O propósito do mesmo é apenas recolher a sua opinião e alguns dados comportamentais e biográficos, para fins estatísticos e que são relevantes para o estudo em causa. A participação neste estudo é totalmente voluntária.

Solicita-se que responda a todas as questões com sinceridade, não existem respostas certas ou erradas, o objetivo é que responda consoante o que sente.

Agradeço a sua colaboração!

marianaguarinosimoes@gmail.com

Dados biográficos

Por favor, responda às seguintes 5 questões sobre alguns dos seus dados. Estas informações objetivam caracterizar a amostra analisada neste estudo. Os dados são totalmente anónimos e confidenciais.

1 – Indique o seu género:

Feminino	
Masculino	

2 – Indique em que intervalo de idades se encontra:

Até aos 25 anos	
Entre os 26 anos e os 35 anos	
Entre os 36 anos e os 50 anos	
Mais de 50 anos	

3 – Indique o seu grau de escolaridade e formação académica:

_____

4 – Indique há quanto tempo trabalha na WITHUS:

Menos de 1 ano	
Mais de 1 ano e menos de 3 anos	
Mais de 3 anos e menos de 5 anos	
Mais de 5 anos e menos de 10 anos	
Mais de 10 anos	

5 – Indique o seu local de trabalho, num contexto normal (nesta questão, não deve considerar o teletrabalho imposto pela pandemia como o normal, mas sim a situação típica de trabalho "pré-virus"):

Instalações da WITHUS	
Instalações do cliente	

marianaguarinosimoes@gmail.com

Parte I – Comportamentos de Cidadania Organizacional

Por favor indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações acerca da sua atitude no trabalho, utilizando a escala:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Não concordo nem discordo

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1 – Ajudo a orientar os outros e os novos colaboradores, mesmo quando tal não me é exigido pelo meu trabalho.					
2 – Estou sempre disponível para ajudar quem me rodeiam.					
3 – Disponibilizo-me a ceder o meu tempo para ajudar quem tenha problemas no trabalho.					
4 – Ajudo os outros quando estes têm muito trabalho.					
5 – Assumo o trabalho dos meus colegas quando eles estão doentes ou quando têm de se ausentar.					
6 – Considero-me um/a dos/as colaboradores/as mais conscienciosos/as.					
7 – Acredito que um trabalho honesto merece um salário honesto.					
8 – Nunca faço pausas muito longas para almoço, nem intervalos demorados.					
9 – Considero que faço menos pausas no trabalho que outros colegas na organização.					
10 – Estou disposto/a a trabalhar num projeto ou atividade até à sua conclusão, mesmo que isso implique começar a trabalhar mais cedo e sair mais tarde					
11 – Tento não gerar problemas aos meus colegas.					
12 – Respondo rapidamente às mensagens, telefonemas e pedidos de informação.					
13 – Antes de desencadear/colocar em prática determinadas ações, estabeleço regras com os colegas que possam vir a ser afetados pelas mesmas.					
14 – Tomo medidas de modo a tentar prevenir problemas com os outros colegas na organização.					
15 – Respeito os direitos dos outros no acesso aos recursos partilhados (administrativos, ferramentas, materiais, entre outros…).					

marianaguarinosimoes@gmail.com

16 – Mantenho-me atualizado/a sobre os desenvolvimentos do meu departamento e da minha organização.					
17 – Participo nas sessões de formação que não são obrigatórias.					
18 – Participo ativamente e de forma organizada nas reuniões do meu departamento e/ou da minha organização.					
19 – Dou sugestões construtivas quanto a mudanças que possam ser implementadas no meu departamento e/ou na minha organização.					
20 – Expresso os meus pontos de vista sobre o que considero melhor para o meu departamento e/ou para a minha organização.					
21 – Gasto muito tempo a queixar-me de aspetos triviais.					
22 – Encontro sempre defeitos no que está a ser realizado no meu departamento ou na minha organização.					
23 – Estou sempre a queixar-me e necessito de ser incentivado/a constantemente para cumprir as minhas tarefas.					
24 – Tenho tendência a valorizar excessivamente os problemas com que me deparo.					
25 – Foco-me sempre naquilo que está errado na situação, em vez de fazer o contrário.					

Parte II – Stresse Organizacional

Por favor indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações acerca do stress no trabalho, utilizando a escala:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Não concordo nem discordo

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1 – A forma como as tarefas são distribuídas na minha área tem-me deixado nervoso/a.					
2 – O tipo de controlo existente no meu trabalho irrita-me.					
3 – A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante.					
4 – Tenho-me sentido incomodado/a com a falta de confiança do meu superior em relação ao meu trabalho.					
5 – Sinto-me irritado/a com as lacunas na divulgação de informações sobre decisões organizacionais.					

marianaguarinosimoes@gmail.com

6 – Sinto-me incomodado/a com a falta de informações sobre as minhas tarefas no trabalho.					
7 – A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me irritado/a.					
8 – Sinto-me incomodado/a por o meu superior me tratar mal à frente dos meus colegas de trabalho.					
9 – Sinto-me incomodado/a por ter que realizar tarefas que estão além da minha capacidade.					
10 – Fico de mau humor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas.					
11 – Fico irritado/a com discriminação/favoritismo no meu ambiente de trabalho.					
12 – Tenho-me sentido incomodado/a com as lacunas no plano de formação para capacitação profissional.					
13 – Fico de mau humor por me sentir isolado/a na organização.					
14 – Fico irritado/a por ser pouco valorizado/a pelos meus superiores.					
15 – As poucas perspetivas de crescimento de carreira têm-me deixado angustiado/a.					
16 – Tenho-me sentido incomodado/a por trabalhar em tarefas abaixo das minhas habilitações e capacidades.					
17 – A competição no meu ambiente de trabalho tem-me deixado de mau humor.					
18 – A falta de compreensão sobre quais são as minhas responsabilidades neste trabalho tem-me deixado irritado/a.					
19 – Tenho estado nervoso/a por o meu superior me dar ordens contraditórias.					
20 – Sinto-me irritado/a por o meu superior encobrir o meu trabalho bem feito diante das outras pessoas.					
21 – O tempo insuficiente para realizar o meu volume de trabalho deixa-me nervoso/a.					
22 – Fico incomodado/a por o meu superior evitar incumbir-me de responsabilidades importantes.					

Muito obrigada pela sua colaboração neste estudo! Brevemente iremos proceder à análise dos resultados obtidos, e terei todo o gosto em partilhar as conclusões, caso seja do seu interesse.

Alguma dúvida ou questão que queira esclarecer, por favor, entre em contacto comigo através do e-mail: mariana.guarino@withus.pt

Estou disponível para o que for necessário.

ANEXO II – Tabelas Estatísticas de Comparação de Grupos

Tabela 1 – Comparação de grupos por género

Feminino				
	Média	**Desvio-Padrão**	**Mínimo**	**Máximo**
Altruísmo	4,07	0,42	3,50	4,80
Cívico	4,00	0,47	3,30	4,70
Cínico	2,23	0,95	1,00	3,80
Stresse	2,33	0,70	1,10	3,43
Masculino				
Altruísmo	3,89	0,43	2,30	4,80
Cívico	4,00	0,43	3,00	4,80
Cínico	2,12	0,55	1,00	3,40
Stresse	2,40	0,62	1,10	3,95

Tabela 2 – Comparação de grupos por local de trabalho

Empresa Alpha				
	Média	**Desvio-Padrão**	**Mínimo**	**Máximo**
Altruísmo	3,75	0,50	2,0	4,80
Cívico	4,04	0,40	3,30	4,70
Cínico	2,15	0,59	1,00	3,60
Stresse	2,28	0,65	1,10	3,43
Cliente				
Altruísmo	3,99	0,38	3,00	4,80
Cívico	3,99	0,45	3,00	4,80
Cínico	2,13	0,63	1,00	3,80
Stresse	2,44	0,62	1,19	3,95

Tabela 3 – Comparação de grupos por antiguidade na empresa

< 1 ano				
	Média	**Desvio-Padrão**	**Mínimo**	**Máximo**
Altruísmo	3,89	0,38	3,00	4,70
Cívico	4,13	0,40	3,30	4,70

marianaguarinosimoes@gmail.com

Cínico	2.28	0,67	1,00	3,80
Stresse	2,26	0,52	1,33	3,00
1 < 3 anos				
Altruísmo	3,79	0,48	2,30	4,80
Cívico	3,91	0,46	3,30	4,80
Cínico	2,24	0,58	1,00	3,40
Stresse	2,43	0,72	1,19	3,95
3 < 5 anos				
Altruísmo	3,78	0,33	3,30	4,50
Cívico	3,97	0,41	3,20	4,60
Cínico	2,18	0,64	1,00	3,60
Stresse	2,30	0,70	1,10	3,38
5 < 10 anos				
Altruísmo	4,07	0,39	3,30	4,70
Cívico	3,99	0,39	3,40	4,70
Cínico	1,87	0,54	1,00	3,00
Stresse	2,50	0,64	1,10	3,57
> 10 anos				
Altruísmo	4,28	0,30	3,90	4,80
Cívico	4,16	0,49	3,00	4,80
Cínico	1,88	0,65	1,00	3,00
Stresse	2,45	0,52	1,67	3,43

marianaguarinosimoes@gmail.com