

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Taís de Andrade

**ANTECEDENTES CONTEXTUAIS DOS COMPORTAMENTOS DE
CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

Santa Maria, RS, Brasil

2017

Taís de Andrade

**ANTECEDENTES CONTEXTUAIS DOS
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Doutor em Administração.**

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Vania de Fátima Barros Estivalet

Santa Maria, RS.

2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo (a) autor (a).

de Andrade, Taís
Antecedentes contextuais dos Comportamentos de
Cidadania Organizacional / Taís de Andrade.- 2017.
189 p.; 30 cm

Orientadora: Vania de Fátima Barros Estivaleta
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2017

1. Comportamentos de Cidadania Organizacional 2.
Confiança Interpessoal 3. Confiança Organizacional 4.
Suporte Organizacional I. de Fátima Barros Estivaleta,
Vania II. Título.

© Todos os direitos autorais reservados a Taís de Andrade. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.
Endereço: Serafim Valandro, 765. Santa Maria, RS, 97015631
Fone: (55) 999368171 End. Elet: tais0206@gmail.com

Taís de Andrade

**ANTECEDENTES CONTEXTUAIS DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Doutor em Administração.**

Aprovado em 10 de março de 2017:

Profª Drª Vania de Fátima Barros Estivalet
(Presidente/Orientadora)

Profª Drª Clandia Maffini Gomes (UFSM)

Prof Dr Mauri Leodir Löbler (UFSM)

Profª Drª Andrea Poletto Oltramari (UFRGS)

Prof Dr. Heron Sergio Moreira Begnis (UNISC)

**Santa Maria, RS.
2017**

DEDICATÓRIA

Dedico essa tese aos meus amores: João Vicente e João Pedro.

AGRADECIMENTOS

Minha caminhada no curso de Doutorado foi longa e repleta de desafios. Ao concluir esta grande etapa, gostaria de manifestar minha gratidão a todos que contribuíram para tornar possível a realização dessa jornada.

Primeiramente agradeço a Deus por me dar forças para superar as adversidades ocorridas ao longo do curso.

Ao meu marido João Vicente (Netto), pelo apoio incondicional em todos os momentos e pelo incentivo durante minha caminhada acadêmica. Muito obrigada por estar ao meu lado, por ouvir meus anseios, pelas lágrimas enxugadas, pelos conselhos e trocas de experiências na realização da tese. Ao João Pedro, que chegou durante o Doutorado e me ensinou que às vezes precisamos desacelerar para poder seguir em frente e me fez refletir que amar também é saber esperar. Obrigada, meus amores, esta conquista é nossa!

À minha mãe, que por meio de seu exemplo, me motivou a seguir a carreira docente com otimismo e com um sorriso no rosto. Mãezinha, a tua vida e o teu amor me motivaram a realizar mais este sonho. À minhas irmãs e grandes amigas, Flávia e Tamara, pelo companheirismo, carinho, incentivo e participação na coleta de dados de minha tese. Minha eterna gratidão a vocês, minhas amadas!

À minha querida orientadora, Prof^a Vania Estivaleta, pelo exemplo de profissional e ser humano, que sempre me inspirou na busca de novos desafios. Agradeço de coração, por sua amizade e pela imensa contribuição na minha vida acadêmica, profissional e pessoal, durante esses sete anos de convivência no Mestrado e Doutorado.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, por seus questionamentos e ensinamentos. Agradeço também, aos professores que participaram da banca de defesa de meu projeto, Prof^a. Clandia Maffini Gomes, Prof. Mauri Leodir Löbller, Prof. Heron Sergio Moreira Begnis e Prof^a Cláudia Maria Perrone, pelas reflexões e contribuições à minha pesquisa.

Aos meus colegas da primeira turma de doutorado do PPGA/UFSM, com os quais tive a grande oportunidade de conviver, trocar experiências e conhecimentos, que certamente colaboraram muito para minha formação. Aos colegas e amigos do Grupo de Pesquisa COESIS, especialmente à Vivian Flores Costa, Letícia Lengler, e Jefferson Oliveira, pela parceria e pelas grandes contribuições para a realização de minha tese.

Às minhas colegas e amigas, Eliete dos Reis Lehnhart e Lisiane Pellini Faller, com as quais aprendi muitas lições de vida e compartilhei momentos de alegria, insegurança e cansaço. Queridas parceiras de seminários, artigos e longas conversas, valeu todo esforço!

À Universidade Federal de Santa Maria, Instituição que contribuiu para minha formação e que hoje faço parte, com imenso orgulho. Aos meus colegas da Unidade Descentralizada da UFSM em Silveira Martins pelo apoio para a conclusão de minha tese.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio recebido para a execução desta pesquisa.

Agradeço também aos diretores, coordenadores, docentes e colaboradores das instituições educacionais participantes da minha pesquisa. O envolvimento e participação de vocês reforçaram minha crença de que a educação é o caminho para um mundo melhor e para uma sociedade mais justa.

RESUMO

ANTECEDENTES CONTEXTUAIS DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

AUTORA: TAÍS DE ANDRADE

ORIENTADORA: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

O Comportamento de Cidadania Organizacional tem sido considerado vital para o funcionamento das organizações, uma vez que este comportamento denota a cooperação espontânea dos indivíduos e seu envolvimento com atividades, além daquelas prescritas para a execução de seu papel formal. Assim, o objetivo geral deste estudo consistiu em propor e aplicar um *framework* de análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional composto por antecedentes contextuais associados à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, visando estabelecer interações entre estes. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo do tipo *survey*, valendo-se de metodologias quantitativas para o levantamento e análise dos resultados. Inicialmente realizou-se a tradução, adaptação transcultural e validação da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e a medida de Confiança Interpessoal no contexto nacional. Após estas etapas foi realizado um estudo piloto com a aplicação desses questionários a 247 trabalhadores do setor educacional privado. A segunda etapa do estudo consistiu na aplicação da pesquisa a 988 trabalhadores do setor educacional pertencente a treze organizações de ensino privadas. Os dados obtidos foram analisados com o apoio do software SPSS e AMOS, por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os principais resultados encontrados expõem a relação de influência dos antecedentes contextuais sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, sendo que todos os construtos exerceram influência positiva e significativa sobre o CCO. Entre os antecedentes contextuais o que mais exerceu impacto sobre o CCO foi a Confiança Interpessoal. As hipóteses definidas a partir dos argumentos teóricos apresentados foram, em sua maioria, confirmadas. Ainda, ao comprovar a influência dos antecedentes contextuais sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional, este estudo possibilitou um novo olhar para o CCO, considerado um tema emergente nos estudos sobre Comportamento Organizacional. As reflexões que emergem com os achados desta pesquisa, sugerem que o contexto social, onde ocorrem as interações entre os indivíduos e entre estes e a organização, assume um papel central no estímulo aos comportamentos dos membros nas organizações.

Palavras-chave: Comportamento de Cidadania Organizacional; Confiança Interpessoal; Confiança Organizacional; Suporte Organizacional.

ABSTRACT

CONTEXTUAL ANTECEDENTS OF THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

AUTHOR: TAÍS DE ANDRADE

ADVISER: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Organizational Citizenship Behavior has been considered vital for the functioning of organizations, since this behavior denotes the spontaneous cooperation of individuals and their involvement with activities, in addition to those prescribed for the execution of their formal role. Thus, the general objective of this study was to propose and apply a framework for the analysis of Organizational Citizenship Behaviors, composed of contextual antecedents associated to Interpersonal Trust, Organizational Trust and Organizational Support, aiming to establish interactions between them. For that, a descriptive research of the type survey was carried out, using quantitative methodologies for the survey and analysis of the results. The translation, the cross-cultural adaptation and validation of the scale of Organizational Citizenship Behaviors for Knowledge Workers and the measure of Interpersonal Trust in the national context were initially carried out. After these steps, a pilot study was carried out with the application of these questionnaires to 247 workers from the private educational sector. The second stage of the study consisted in the application of the survey to 988 workers of the educational sector belonging to thirteen private educational organizations. The obtained data were analyzed with the support of the software SPSS and AMOS, through the Modeling of Structural Equations (MSE). The main results show the relationship of influence of the contextual antecedents on the Organizational Citizenship Behaviors for Knowledge Workers, and all the constructs had a positive and significant influence on the OCB. Among the contextual antecedents, the one that most affected the OCB was Interpersonal Confidence. The hypotheses defined from the theoretical arguments presented were, for the most part, confirmed. Also, by confirming the influence of the contextual antecedents on Organizational Citizenship Behavior, the study allowed a new look at the OCB, considered an emerging theme in the studies on Organizational Behavior. The reflections that emerge from the findings of this research suggest that the social context, where interactions occur between individuals and between them and the organization, plays a central role in stimulating the behaviors of members in organizations.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior; Interpersonal Trust; Organizational Trust; Organizational Support

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo Circumplexo de Comportamento de Cidadania Organizacional.....	45
Figura 2 - Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional	50
Figura 3 - Dimensões de confiança no contexto organizacional.....	68
Figura 4 - <i>Framework</i> de Análise Proposto	78
Figura 5 - Desenho de Pesquisa.....	84
Figura 6 – Etapas para tradução e adaptação transcultural da Escala de CCO para Trabalhadores do Conhecimento e Medida de Confiança Interpessoal.....	91
Figura 7 – Detalhamento da coleta de dados.....	97
Figura 8 – Diagrama do construto CCO-TC modelo inicial	117
Figura 9 – Diagrama do construto CCO-TC modelo final.....	123
Figura 10 – Diagrama do construto Confiança Interpessoal – modelo inicial	127
Figura 11 – Diagrama do construto Confiança Interpessoal – modelo final.....	130
Figura 12 – Diagrama do construto Confiança Organizacional modelo inicial	133
Figura 13 – Diagrama do construto Confiança Organizacional modelo final.....	138
Figura 14 – Diagrama do construto Suporte Organizacional modelo inicial	141
Figura 15 – Diagrama do construto Suporte Organizacional modelo final.....	144
Figura 16 – Diagrama do modelo final.....	154

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre os aspectos da definição e dimensões dos construtos Comportamento Pró-social, Comportamento Proativo, Comportamento Extrapapel Espontaneidade Organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional	38
Quadro 2 – Dimensões do Comportamento de Cidadania	40
Quadro 3 – Tipos de Comportamento de Cidadania Organizacional.....	41
Quadro 4 – Comparativo das dimensões dos comportamento inovador espontâneo e das dimensões e categorias do Comportamento de Cidadania Organizacional.....	43
Quadro 5 – Tipos de variáveis de resultados nos estudos sobre CCO	52
Quadro 6 – Bases da confiança	59
Quadro 7 – Medidas sobre confiança interpessoal.....	65
Quadro 8 – Dimensões da Escala de Confiança do Empregado na Organização e sua relação com as dimensões propostas por Svenson (2005).....	71
Quadro 9 – Consequentes da Percepção de Suporte Organizacional	75
Quadro 10 – Participantes da pesquisa.....	85
Quadro 11 – Definição das categorias analíticas.....	87
Quadro 12 – Versão Original, traduções e 1ª versão em português da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e medida de Confiança Interpessoal	99
Quadro 13 – Retradução, avaliação e 2ª versão em português da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e medida de Confiança Interpessoal	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados – estudo piloto.....	106
Tabela 2 – Percentual de Variância Explicada por cada fator das escala CCO-TC e Medida de Confiança Interpessoal	108
Tabela 3 – <i>Alfas de Cronbach</i> dos fatores da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional e da medida de Confiança Interpessoal.....	108
Tabela 4 – Cargas Fatoriais das dimensões obtidas com rotação Varimax e fatores originais correspondentes a escala CCO-TC e medida de Confiança Interpessoal.....	109
Tabela 5 – Perfil dos entrevistados – segunda etapa da pesquisa.....	113
Tabela 6 – Qui-quadrado (χ^2) das variáveis: empresa, cargo, curso e sexo	115
Tabela 7 – Resultados da avaliação da variância extraída e da confiabilidade dos construtos de 1ª ordem.....	118
Tabela 8 – Índices de ajuste do construto CCO-TC modelo inicial	119
Tabela 9 – Índices de ajuste do construto CCO-TC– modelo final.....	120
Tabela 10 – Coeficiente padronizado e significância.....	121
Tabela 11 – Média e desvio-padrão das variáveis e fatores do CCO-TC.....	124
Tabela 12 – Resultados da avaliação da confiabilidade dos construtos de 1ª ordem – Confiança Interpessoal	127
Tabela 13 – Índices de ajuste do construto Confiança Interpessoal – modelo inicial.....	128
Tabela 14 – Índices de ajuste do construto Confiança Interpessoal – modelo final.....	129
Tabela 15 – Coeficiente padronizado e significância	129
Tabela 16 – Média e desvio-padrão das variáveis e fatores da Confiança Interpessoal.....	131
Tabela 17 – Resultados da avaliação da confiabilidade dos construtos de 1ª ordem – Confiança Organizacional.....	134
Tabela 18 – Índices de ajuste do construto Confiança Organizacional – modelo inicial...	134
Tabela 19 – Índices de ajuste do construto Confiança Organizacional – modelo final.....	135
Tabela 20 – Coeficiente padronizado e significância.....	136
Tabela 21 – Média e desvio-padrão das variáveis e fatores da Confiança Organizacional.....	139
Tabela 22 – Resultados da avaliação da confiabilidade do construto SO	142
Tabela 23 – Índices de ajuste do construto SO– modelo inicial.....	142
Tabela 24 – Índices de ajuste do construto SO– modelo final	143
Tabela 25 – Coeficiente padronizado e significância.....	143
Tabela 26 – Média e desvio-padrão das variáveis e do construto	144
Tabela 27 – Índices de ajuste do modelo integrado – Inicial	146
Tabela 28 – Índices de ajuste do modelo integrado– final	147
Tabela 29 – Coeficiente padronizado e significância.....	148

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a1 ... a23	Variáveis do Comportamento de Cidadania Organizacional
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
b24 ... b31	Variáveis da Confiança Interpessoal
c1 ... c27	Variáveis da Confiança Organizacional
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CCO-I	Comportamento de Cidadania Organizacional orientado para outros indivíduos
CCO-O	Comportamento de Cidadania Organizacional orientado à organização
CCO-TC	Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento
d29 ... d34	Variáveis do Suporte Organizacional
ea	Erro ajuda
ea1 ... ea23	Erro das variáveis do Comportamento de Cidadania Organizacional
eac	Erro altruísmo aos colegas
eb24 ... eb31	Erro das variáveis da Confiança Interpessoal
ec1 ... ec27	Erro das variáveis da Confiança Organizacional
ecc	Erro confiança nos colegas
eCCO	Erro Comportamento de Cidadania Organizacional
eCI	Erro Confiança Interpessoal
eCO	Erro Confiança Organizacional
ECO	Escala de Civismo nas Organizações
ECEO	Escala de Confiança do Empregado na Organização
ecs	Erro confiança nos superiores
ed29 ... ed34	Erro das variáveis do Suporte Organizacional
end	Erro normas a demissão
epce	Erro promoção crescimento empregados
eps	Erro participação social
EPSO	Escala de Percepção de Suporte Organizacional
erfo	Erro reconhecimento financeiro organizacional
esc	Erro sustentabilidade aos colaboradores
eso	Erro solidez organizacional
ESOP	Escala de Suporte Organizacional Percebido
esorg	Erro Suporte Organizacional
ev	Erro voz
evc	Erro virtude cívica
FI	Fator de Impacto
GFI	<i>Goodness-of-fit</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NNFI	<i>Non-Normed-Fit-Index</i>
PSO	Percepção de Suporte Organizacional
R	Retradução
RMSR	<i>Root Mean Square Residual</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SO	Suporte Organizacional

SPOS	Percepção de Suporte Organizacional
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
T1	Tradutor 1
T2	Tradutor 2
VO	Versão original
VP	Versão em português

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMÁTICA DE PESQUISA: DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO	
	PROBLEMA	19
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	23
1.2.1	Objetivo Geral	23
1.2.2	Objetivos Específicos	23
1.3	JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	24
1.4	ESTRUTURA DA TESE.....	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	28
2.1.1	Comportamento de Cidadania Organizacional: Origem e Bases Teóricas	29
2.1.2	Comportamento de Cidadania Organizacional e Construtos Afins	32
2.1.2.1	<i>Comportamento Pró-social</i>	32
2.1.2.2	<i>Comportamento Proativo</i>	34
2.1.2.3	<i>Comportamento Extrapapel</i>	35
2.1.2.4	<i>Espontaneidade organizacional</i>	36
2.1.2.5	<i>Comparativo entre Comportamento de Cidadania Organizacional e Construtos Afins</i>	37
2.1.3	Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional	39
2.1.4	Antecedentes e Consequentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional	47
2.1.5	Comportamento de Cidadania Organizacional e o Contexto Social	54
2.2	CONFIANÇA.....	56
2.2.1	Confiança Interpessoal	62
2.2.2	Confiança Organizacional	67
2.3	SUPORTE ORGANIZACIONAL	72
2.4	FRAMEWORK DE ANÁLISE DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA INTERPESSOAL, CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E SUPORTE ORGANIZACIONAL E AS HIPÓTESES DE PESQUISA	77
3	METODOLOGIA	82
3.1	ESTRATÉGIAS DE PESQUISA E MÉTODO ADOTADO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO	82
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	84
3.3	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO.....	86
3.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	88
3.4.1	Etapa I: Tradução, Adaptação Transcultural e Validação dos Instrumentos de Coleta de Dados	88
3.4.2	Etapa II: Aplicação dos questionários	93
3.5	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	94
3.5.1	Etapa I da análise dos dados	94
3.5.2	Etapa II da análise dos dados	95

4	RESULTADOS	98
4.1	ETAPA I: TRADUÇÃO, ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA TRABALHADORES DO CONHECIMENTO E MEDIDA DE CONFIANÇA INTERPESSOAL.....	98
4.2	ETAPA II: ANÁLISE DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA TRABALHADORES DO CONHECIMENTO, CONFIANÇA INTERPESSOAL, CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	112
4.2.1	Análise descritiva da amostra	113
4.2.2	Validação individual dos construtos e análise descritiva	116
4.2.2.1	<i>Validação individual e análise descritiva do construto Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento – CCO-TC</i>	117
4.2.2.2	<i>Validação e análise descritiva do construto Confiança Interpessoal</i>	126
4.2.2.3	<i>Validação e análise descritiva do construto Confiança Organizacional</i>	132
4.2.2.4	<i>Validação e análise descritiva do construto Suporte Organizacional</i>	141
4.2.3	Influência dos antecedentes contextuais sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e do Suporte Organizacional sobre a Confiança Interpessoal e Organizacional	145
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	156
5.1	DISCUSSÃO SOBRE O FRAMEWORK PROPOSTO.....	156
5.2	CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA PROFISSIONAL.....	161
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	163
5.4	SUGESTÕES E DIRECIONAMENTOS PARA NOVOS ESTUDOS.....	164
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
	APÊNDICE A	186

1 INTRODUÇÃO

A organização do trabalho nas últimas décadas passou por inúmeras mudanças, as quais alteraram as formas de ser e agir dos indivíduos no ambiente laboral. As novas formas de organização do trabalho têm sido caracterizadas pela adoção de abordagens participativas na tomada de decisão, estruturação do trabalho em equipes com maior autonomia, substituição de qualificações específicas pela ampla formação dos trabalhadores, incluindo habilidades sociais, bem como o incentivo ao compartilhamento de conhecimentos entre os membros da organização (BOREHAM *et al.*, 2013).

Aliado a isso, o progresso das tecnologias de informação e comunicação tem sido considerado um dinamizador para a transformação da vida humana nesse ambiente, favorecendo a adoção de formas mais flexíveis de organização do trabalho (BAGRAIM, 2010). Deve-se considerar ainda, que a ascensão do trabalhador do conhecimento na moderna força de trabalho também refletem tais mudanças.

Essa conjuntura tem afastado gradativamente o uso de estruturas rígidas e hierarquizadas, a favor de um sistema organizacional baseado na iniciativa e na cooperação. Assim, inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações dependem da cooperação de seus membros para atingir seus objetivos e garantir sua efetividade. Isto porque as organizações que se baseiam exclusivamente no papel prescrito se tornam sistemas sociais muito frágeis (KATZ e KAHN, 1978). Como destacam Bolino *et al.* (2010), a ênfase na importância das redes interpessoais e do trabalho em equipe tem estimulado os colaboradores a participar ativamente na vida das organizações.

Diante desse cenário, os Comportamentos de Cidadania Organizacional assumem grande relevância nos estudos organizacionais. Organ (1988) define a cidadania organizacional como um comportamento individual, discricionário, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensa, que contribui para o funcionamento eficaz da organização. Estes comportamentos também podem ser considerados como um conjunto de condutas interpessoais e voluntários que sustentam o ambiente social e psicológico no qual ocorre o desempenho da tarefa (ORGAN, 1997).

Diversos estudiosos tem enfatizado a importante influência que os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) exercem sobre a viabilidade das organizações (PODSAKOFF *et al.*, 2009). Para Yaghoubi *et al.* (2011) tais comportamentos fazem com que os indivíduos assumam uma consciência e desenvolvam um comportamento pró-ativo

diante de diversas situações organizacionais. Estes comportamentos denotam também, uma preocupação com os demais indivíduos, através da manifestação de atitudes espontâneas e voluntárias de participação e auxílio na solução de problemas.

Nesse sentido, Organ (1997) menciona a necessidade das organizações recorrerem aos comportamentos espontâneos, inovadores e cooperativos de seus membros, de tal maneira que as respostas às exigências constantemente mutáveis, sejam eficazes e possibilitem vantagem competitiva. Os Comportamentos de Cidadania Organizacional tem sido cada vez mais valorizados, pois o atual cenário do mundo do trabalho requer indivíduos com iniciativa e pró-atividade que não estejam restritos apenas às tarefas prescritas pelo sistema formal.

No entanto, não se pode pensar em Comportamentos de Cidadania no âmbito organizacional independentes do contexto em que se inserem, uma vez que o homem, como o grande construtor de todo o social, é também por ele construído (FREITAS, 2001). Desta forma, o contexto em que ocorrem as interações entre os membros de uma organização configura-se como elemento importante nos estudos sobre Comportamento de Cidadania Organizacional, pois as interações entre os indivíduos e entre estes e a organização, são influenciadas pelo contexto social (CHIABURU *et al.*, 2013).

Ao analisar o contexto social que permeia as organizações, a Confiança Interpessoal, a Confiança Organizacional e o Suporte Organizacional contribuem sobremaneira para a compreensão acerca das interações dos indivíduos no trabalho. A confiança ocupa um lugar central nas pesquisas sobre organizações contemporâneas, uma vez que os arranjos de trabalho existentes supõem a existência de confiança entre os indivíduos e entre estes e a organização. Como afirma Fukuyama (1996), locais de trabalho de alta confiança caracterizam-se pelo compartilhamento de responsabilidades, senso de obrigação recíproca e menor incidência de controles rígidos.

O desenvolvimento das Ciências Organizacionais refletem a importância das relações de Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional para a eficácia da organização, uma vez que a eficiência dentro de sistemas complexos de ação coordenada é possível quando atores confiam uns nos outros e trabalham juntos de forma eficaz (MCALLISTER, 1995). Ainda, a necessidade de confiar é tão importante quanto à satisfação de ser igualmente confiável, do contrário, não há cooperação entre as pessoas (FUKUYAMA, 1996). Sob este aspecto, a confiança tanto a nível interpessoal, quanto organizacional, pode ser considerada elemento essencial para a existência de comportamentos discricionários em benefício da coletividade.

Destaca-se ainda, que as relações de confiança existentes no contexto social dependem também de outras variáveis ambientais e da experiência pessoal do indivíduo no âmbito do trabalho. A partir dessa perspectiva, o Suporte Organizacional emerge como um construto associado ao contexto social, que pode estimular a confiança entre os membros da organização.

Para Eisenberger e Stinglhamber (2011), o Suporte Organizacional está associado às crenças globais dos colaboradores sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Assim, ao perceber a incidência de Suporte Organizacional, os indivíduos tendem a confiar mais na organização, retribuindo de forma positiva com comportamentos benéficos ao sistema social.

As recentes mudanças na organização do trabalho estão causando mudanças na natureza dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (DEKAS, 2010). No entanto, os estudos sobre o tema têm priorizado as investigações sobre antecedentes individuais e disposicionais, havendo uma lacuna acerca do efeito do contexto social de trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Assim, uma das motivações para a realização desse estudo recai no interesse em compreender tal contexto, a partir dos construtos Confiança Interpessoal e Organizacional e Suporte da organização e analisar sua interação com os Comportamentos de Cidadania. Nesta tese, buscou-se ampliar o debate conceitual sobre esses temas, ressaltando a relevância da discussão para as organizações contemporâneas, especialmente do setor educacional.

A análise conjunta destas temáticas, sob a perspectiva dos trabalhadores do setor educacional, enriquece o panorama sobre o qual são tecidas as interações entre os referidos construtos. Uma vez que a educação contribui sobremaneira para as mudanças ocorridas na sociedade e também vivencia o impacto das transformações sociais em sua prática (MONTEIRO, 2009), a investigação na área educacional traz contribuições ainda mais significativas para o aprofundamento das reflexões acerca dos antecedentes contextuais e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA: DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Para Podsakoff *et al.* (2014) os Comportamentos de Cidadania Organizacional são reconhecidos como uma importante medida do Comportamento Organizacional e são considerados essenciais no domínio relacionado ao desempenho dos colaboradores. Desde os

estudos iniciais sobre comportamento inovador e espontâneo desenvolvidos por Katz e Kahn (1978), os Comportamentos de Cidadania Organizacional tem sido reconhecidos pelas áreas de Psicologia do Trabalho e Comportamento Organizacional como um construto multifacetado e em grande expansão nas pesquisas das últimas décadas.

Nesse rico campo de pesquisa, tem-se examinado o papel da cooperação e dos comportamentos discricionários sob múltiplas dimensões e áreas. Os estudos desenvolvidos por Podsakoff e seus colaboradores sinalizaram a existência de dimensões de CCO orientadas a outros indivíduos e à organização (WILLIAMS e ANDERSON, 1991), bem como Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para desafios e também para afiliação (VAN DYNE, CUMMINGS e PARKS, 1995).

Da mesma forma, Moon *et al.* (2005) defendem que esses comportamentos são multidimensionais, destacando-se as dimensões ajuda, inovação, esportivismo e conformidade, dispostas nos eixos organizacional/interpessoal (preocupação com os interesses organizacionais e comportamentos interpessoais associados aos interesses de clientes, chefias ou colegas) e promoção/proteção (comportamento de promoção associado a mudanças e inovações, e comportamento de proteção relacionado a manutenção da estabilidade e a confiança entre os colegas).

Considerando a profundidade do tema e seus múltiplos aspectos, áreas como Administração Pública, Sociologia, Serviços de Saúde, Engenharia, Ciência da Computação e Comunicação também tem evidenciado interesse nos estudos sobre CCO, associando o construto a temas com enfoques multidisciplinares (PODSAKOFF *et al.*, 2014). No entanto, pelo que se pode observar, mesmo que os estudos sobre CCO tenham sido abordados a partir de várias frentes, constata-se uma fragmentação dessas abordagens, sendo que os resultados obtidos denotam certa parcialidade.

Ainda, deve-se considerar que enquanto diversos estudos analisaram as dimensões e a importância dos Comportamentos de Cidadania Organizacional no local de trabalho, a natureza do trabalho mudou, e com esta mudança, tais comportamentos também sofreram impactos, tornando necessário ampliar as perspectivas acerca do contexto social que permeia tais comportamentos (DEKAS *et al.*, 2013). Como o cenário atual tem modificado as interações que ocorrem no ambiente de trabalho, analisar os Comportamentos de Cidadania Organizacional sem considerar antecedentes contextuais, pode favorecer uma abordagem parcial acerca deste construto, que possui múltiplas dimensões.

Contudo, poucos estudos têm avançado no sentido de analisar as interações do contexto social e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Corroborando esta

perspectiva Estivalete *et al.* (2013), ao analisarem as publicações dos periódicos internacionais com maiores fatores de impacto (FI) na área de Administração e Psicologia, constataram que os estudos internacionais tem sinalizado o predomínio de investigações sobre antecedentes associados à Justiça Organizacional, Liderança, Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional, havendo poucas discussões sobre a importância do contexto social (EVANS e DAVIS, 2005; DIJKE *et al.*, 2010; WALLUMBVA *et al.*, 2011). De forma comparativa, no cenário nacional, uma análise dos estudos sobre o tema evidenciou uma realidade ainda mais crítica, havendo poucos estudos sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional, sendo que nenhum destes considerou aspectos do contexto social em suas análises (ESTIVALETE, COSTA e ANDRADE, 2014).

Assim, este estudo vislumbra propor e aplicar um *framework* de análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, incluindo antecedentes contextuais associados à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, visando estabelecer interações entre estes. Para tanto, a análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional terá como base as proposições centrais da Teoria das Trocas Sociais (BLAU, 1964), norma da reciprocidade (GOULDNER, 1960) e Teoria dos Papéis (BIDDLE, 1986), as quais se aproximam também dos construtos Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional.

Segundo a Teoria das Trocas Sociais, os indivíduos interagem entre si para compensar necessidades, sendo a interação uma forma de maximizar recompensas, estando a troca social embasada na confiança mútua, gerando nos envolvidos sentimentos de gratidão e também de reciprocidade. De forma convergente, a norma de reciprocidade tem como base o princípio de mutualidade, que destaca como obrigação o ato de retribuir a um favor ou benefício recebido. Já a Teoria dos Papéis postula que os indivíduos são membros de posições sociais e desempenham papéis que são considerados um padrão característico de comportamento de uma ou mais pessoas, baseado em expectativas e normas dentro do contexto por eles vivenciado (BIDDLE, 1986).

Destaca-se também, que os estudiosos tem visto a confiança como a base para as relações interpessoais, para a cooperação (BARNARD, 1938; BLAU, 1964) e para a estabilidade de instituições sociais e mercados (LEWICKI, MCALLISTER e BIES, 1998), sendo de grande relevância analisar o contexto social a partir dos construtos Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional. A Confiança Interpessoal neste estudo compreende a confiança nos colegas e a confiança nos superiores, enquanto a Confiança Organizacional estará relacionada ao conjunto de crenças interdependentes que integra crenças a respeito

de padrões éticos, credibilidade e comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho de seus colaboradores, tanto financeira quanto profissionalmente (OLIVEIRA e TAMAYO, 2008). Como afirma Guinot *et al.* (2014), estes dois níveis expressam de forma complementar a confiança dos membros da organização sob diferentes esferas do contexto de trabalho.

Corroborando essas perspectivas interacionais e de troca, o Suporte Organizacional supõe que a relação entre trabalhador e organização implica a ideia de troca entre ambos, visando a benefícios mútuos. Por um lado, os colaboradores entram na organização com certas expectativas sobre o que eles poderão realizar profissionalmente e sobre o que a organização poderá oferecer-lhe como recompensa e para facilitar o seu trabalho. Por outro lado, a organização comumente espera de seus colaboradores dedicação e lealdade, visando o comprometimento com os objetivos organizacionais (RHOADES e EISENBERGER, 2002). A expectativa de reconhecimento e retribuição dada pela organização como recompensa ao trabalho realizado encontra-se diretamente relacionadas à Percepção de Suporte Organizacional (PSO), revelando a existência de expectativas de reciprocidade nas interações entre indivíduo e organização.

Considerando a natureza contemporânea do trabalho, os trabalhadores do conhecimento assumem um papel de destaque. Nas configurações emergentes de trabalho, os trabalhadores do conhecimento são considerados os profissionais que utilizam a informação como insumo, combinando-a com seu conhecimento individual e gerando nova informação como produto de sua atividade, sendo fundamentais para viabilizar a criação e a transferência de conhecimento nas empresas (BOFF e ABEL, 2005). De acordo com Lin e Joe (2012) estes trabalhadores podem ser definidos como indivíduos que possuem motivação e capacidade de criar ideias novas, compartilhando seus conhecimentos e agregando valor à organização.

Com uma visão mais abrangente, Dekas *et al.* (2013) destaca que, devido a velocidade e competitividade dos negócios na atualidade, todos os trabalhadores modernos que tem como principal produto de capital o conhecimento, podem ser considerados como tal. Sob este aspecto, neste estudo adota-se a perspectiva de que todos os trabalhadores podem ser considerados trabalhadores do conhecimento, especialmente os profissionais que atuam na área da educação.

No setor educacional, os profissionais da educação passaram por inúmeras transformações nas últimas décadas, associadas à inclusão de novas tecnologias de informação e comunicação, a mudanças contextuais, bem como a novas configurações e exigências do mundo do trabalho. Tais mudanças trouxeram consigo diferentes perspectivas

pedagógicas acerca da educação, bem como novas exigências de qualificação dos profissionais do setor.

Como destacam Rosa, Catelli e Pauletti (2014) as alterações vivenciadas pelo setor vão desde a utilização das tecnologias dentro da sala de aula, envolvidas no processo de ensino e aprendizagem até a potencialização dos afazeres administrativos e profissionais, demandando dos trabalhadores novas competências e modos de agir em consonância com as exigências do contexto atual. Dessa forma, como destacam Cruz, Silva e Silva (2015), o novo profissional da educação deverá atuar como um administrador e mediador de conhecimentos, em prol da formação de indivíduos com competências e habilidades para atuar, criar, modificar e liderar em qualquer esfera da sociedade em que estejam inseridos.

Diante disso, esse estudo pretende ampliar as reflexões acerca do contexto social, considerando os construtos Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional e suas interações com o CCO, sob as perspectivas dos trabalhadores do setor educacional.

Desta forma, a questão central de pesquisa consiste em verificar:

“Como ocorrem as interações entre os antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) e o Comportamento de Cidadania Organizacional sob a perspectiva dos trabalhadores do setor educacional?”

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

Propor e aplicar um *framework* de análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional composto por antecedentes contextuais associados à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, visando estabelecer interações entre estes.

1.2.2 Objetivos específicos

- Traduzir, realizar a adaptação transcultural e validar a escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e a medida de Confiança Interpessoal no contexto nacional.

- Analisar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos trabalhadores do setor educacional, bem como sua perspectiva quanto à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional.
- Verificar a influência do Suporte Organizacional sobre a Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional.
- Analisar a influência dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Nas últimas décadas, constatou-se um aumento nos estudos sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional. Este interesse em relação ao tema não é surpreendente, uma vez que este tem sido historicamente ligado à preocupação em relação à eficácia das organizações e a melhoria de seu desempenho.

As pesquisas demonstram que os Comportamentos de Cidadania Organizacional aumentam a produtividade, ajudam as organizações a competir com recursos limitados, e favorecem uma maior cooperação entre os colaboradores, contribuindo também com a satisfação dos clientes (PODSAKOFF e MACKENZIE, 1994). Um ponto comum entre os diferentes estudos é que todos parecem carregar uma conotação positiva acerca do construto, o que acaba por vincular três pressupostos básicos que geralmente orientaram as investigações sobre CCO: (1) que CCO decorrem de motivos positivos; (2) que CCO facilitam o funcionamento eficaz das organizações; e (3) que atos de cidadania organizacional empregam benefícios à organização, tornando-a um lugar mais atraente para trabalhar (BOLINO, TURNLEY e NIEHOFF, 2004).

Em particular, os Comportamentos de Cidadania Organizacional são cruciais para a economia do conhecimento, onde o ambiente externo evolui rapidamente e os papéis dos trabalhadores são menos definidos. Assim, as organizações dependem cada vez mais dos comportamentos discricionários e cooperativos para manterem-se competitivas.

Em relação aos antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, os estudos têm abordado tradicionalmente os fatores disposicionais, afetivos e cognitivos, destacando-se como principais influentes a Justiça Organizacional, Satisfação no Trabalho, Liderança e Comprometimento Organizacional (ESTIVALETE *et al.*, 2013). Contudo, apesar

dos numerosos antecedentes encontrados na literatura e dos diferentes pontos de vista sobre o caráter dos mesmos, existe uma lacuna acerca do contexto social em que ocorrem tais comportamentos (DEKAS, 2010). Além disso, mesmo considerando a importância desta temática, percebe-se que ainda existem aspectos pertinentes a teoria ainda pouco explorados, como múltiplas dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional em diferentes contextos, e pesquisas que identifiquem diferenças significativas nos antecedentes de diferentes tipos de CCO (MARINOVA *et al.*, 2010).

Ainda, como afirma Zarvandi e Zarvandi (2012) existem lacunas em relação a abordagem sobre confiança nas relações organizacionais, pois mesmo o tema possuindo grande relevância, o processo de seu desenvolvimento no contexto de relações de gestão ainda não foi bem explicado. Sob este aspecto, Sankowska (2013) advoga que no passado a confiança era vista como essencial para o sucesso organizacional, mas recentemente ressurgiu como um novo paradigma na Economia do Conhecimento. Percebendo que atualmente o conhecimento e a inovação são as principais vantagens competitivas em um ambiente de negócios turbulento, de especial interesse é a conexão da confiança organizacional com criação e transferência de conhecimento e inovação (SANKOWSKA, 2013).

Além disso, Mayer, David e Schoorman (1995) defendem também a importância da confiança para as organizações, ao considerar mudanças em variáveis contextuais, como por exemplo, o surgimento de equipes autogeridas e a expansão de trabalhadores altamente qualificados, que afetaram as interações entre os sujeitos e a organização.

Assim, esta pesquisa se justifica pela contribuição que pode prestar, de modo significativo, para ampliar as perspectivas sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, ao considerar os antecedentes contextuais associados a Confiança Interpessoal, Organizacional e Suporte Organizacional.

Deste modo, a justificativa teórica para a realização desse trabalho é definida pela possibilidade de contribuir para o entendimento das interações entre os construtos Comportamentos de Cidadania Organizacional e os antecedentes contextuais. Nesse sentido, a construção do *framework* de análise proposto nesse estudo inova no campo teórico ao estabelecer o diálogo entre os construtos supracitados, pois pode-se encontrar na literatura relações entre CCO e Suporte Organizacional ou CCO e Confiança, mas não há referências de estudos que abordem conjuntamente tais construtos estabelecendo um modelo de análise.

No contexto internacional e principalmente nacional há poucas publicações sobre o contexto social em que ocorrem esses comportamentos. Muitos teóricos têm estudado os Comportamentos de Cidadania Organizacional, mas poucos são os estudos empíricos com

profundidade que analisam a influencia do contexto sobre o CCO. Apesar de ter emergido a partir da década de 80, parece ainda não haver uma elaboração conceitual muito clara a respeito destas interações, sendo esta a principal justificativa teórica para a realização deste estudo.

A realização desta pesquisa sinaliza também, oportunidades de melhor compreender estas interações sob a perspectiva de trabalhadores do setor educacional, uma vez que um cidadão organizacional neste contexto exerce múltiplos papéis, em um cenário que exige continuamente a qualificação e a resolução de problemas não rotineiros, o que torna a investigação ainda mais instigante. Além disso, convém destacar que o setor educacional possui um papel central na sociedade. Ao considerar a educação como um importante instrumento de transformação social, pode-se focar a escola como uma determinante dos novos *designs* que se estabelecem na projeção do futuro (MONTEIRO, 2009).

Desse modo, diante da importância do CCO, bem como da investigação acerca de seus antecedentes contextuais, progredir nas pesquisas desta temática sob uma perspectiva conjunta, especificamente no setor educacional, torna este estudo relevante e inovador. Tais análises irão possibilitar uma reflexão acerca dos motivos que levam os colaboradores a se envolver em Comportamentos de Cidadania Organizacional, ultrapassando a esfera individual, para analisar de que forma as interações sociais entre os indivíduos e entre estes e a organização podem contribuir para tais comportamentos. Tal entendimento é complexo, mas poderá também fornecer subsídios para que o setor educacional, o qual assume funções sociais, culturais e políticas, avalie a perspectiva de seus profissionais, suas interações e comportamentos no ambiente laboral.

Assim, a importância desta pesquisa também se reflete no reconhecimento dos benefícios dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, pois as mudanças constantes indicam a necessidade das organizações poderem contar com comportamentos cooperativos e discricionários, baseados em laços de confiança e apoio percebido entre os atores envolvidos. Tais comportamentos tendem a ser valorizados pelas organizações e pelos gestores, pois podem contribuir com os relacionamentos interpessoais ocorridos no ambiente laboral, favorecendo o clima organizacional, a qualidade de vida no trabalho, melhorando, inclusive, o desempenho e a produtividade da organização (PODSAKOFF *et al.*, 2014).

Ao identificar aspectos do contexto social presentes na organização que influenciam os Comportamentos de Cidadania Organizacional, os gestores podem desenvolver ações que priorizem o suporte organizacional e o desenvolvimento da confiança. Entre essas práticas, destacam-se a promoção de trocas e compartilhamento de informações entre os setores, a

valorização e reconhecimento dos esforços e contribuições dos trabalhadores, estímulo à busca de novos conhecimentos e o incentivo ao crescimento profissional.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Visando atingir os objetivos apresentados até então, o presente estudo está estruturado nas partes que se seguem. No primeiro capítulo, é apresentada a Introdução, através de uma visão geral do tema a ser estudado, abordando a situação problema, os objetivos e a justificativa para a realização do trabalho.

No segundo capítulo é abordado o referencial teórico sobre o tema, que sustenta a presente tese, sendo dividida em quatro tópicos principais: Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional e Suporte Organizacional.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo para o levantamento de dados relevantes que respondam a problemática desta pesquisa. No quarto capítulo são expostos os resultados obtidos, sendo por fim, apresentadas as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica utilizada para a realização do presente trabalho, considerando o problema de pesquisa proposto. Inicialmente discute-se as principais teorias, os conceitos e origens, os construtos afins, as dimensões, os antecedentes e consequentes do Comportamento de Cidadania Organizacional. Em seguida apresenta-se a interação entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e o contexto social, considerando as transformações do mundo do trabalho.

Logo após, aborda-se o tema Confiança, tendo como foco a visão psicossocial, a qual considera a confiança como elemento moderador de relacionamentos. Ainda, apresenta-se uma análise sobre a Confiança Interpessoal, destacando a confiança entre o indivíduo e os colegas de trabalho e entre o indivíduo e seus superiores, para posteriormente discutir a Confiança Organizacional, considerando seus múltiplos aspectos. Dando continuidade às abordagens teóricas apresenta-se o construto Suporte Organizacional, tendo como enfoque suas bases teóricas e conceituais relacionadas às necessidades sócio emocionais, as trocas sociais e a reciprocidade, considerando ainda, o desenvolvimento, a natureza e as consequências de tal suporte percebido.

Por fim, apresenta-se o *framework* de análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, composto por antecedentes contextuais associados à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, bem como um conjunto de hipóteses elaboradas e sustentadas no referencial teórico.

2.1 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Nesta seção apresenta-se, inicialmente, a origem histórica e as bases teóricas dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Após discute-se os construtos que possuem afinidades com tais comportamentos, para em seguida, abordar suas dimensões, tendo como foco a discussão de seus múltiplos aspectos. Ainda, são analisados os principais antecedentes e consequentes do Comportamento de Cidadania Organizacional identificados na literatura. Por fim, visando ampliar o debate envolvendo esta temática, apresentam-se as reflexões que contemplam o contexto social e sua importância sobre os comportamentos de cidadania,

especialmente no ambiente de trabalho contemporâneo que envolve os trabalhadores do conhecimento.

2.1.1 Comportamento de Cidadania Organizacional: Origem e Bases Teóricas

A expressão cidadania tem sido historicamente utilizada para explicar, pelo conteúdo social, político e jurídico, a condição do ser humano como detentor de direitos e deveres, enquanto membro de uma sociedade. As definições modernas de cidadania destacam que para ser considerado um cidadão, o indivíduo precisaria pertencer a um grupo, apresentar padrões adequados de conduta e contribuir para o bem estar da comunidade ou qualquer tipo de associação humana de forma frequente e valiosa (SMITH, 2002). Essas perspectivas foram veiculadas ao contexto organizacional e relacionadas a comportamentos do indivíduo no trabalho, permeando suas relações com outras pessoas e com a organização.

Os estudos pioneiros desenvolvidos sobre comportamentos de cidadania nas organizações agregaram também, os pilares difundidos por Barnard (1938) e Katz e Kahn (1978). Segundo Barnard (1938) as organizações podem ser definidas como sistemas de cooperação operados pelos recursos humanos e não apenas como um produto da engenharia mecânica, como difundido pela Escola de Administração Científica. Já Katz e Kahn (1978) defendem que ser membro de uma organização é ser também cidadão na comunidade em que esta existe.

Desse modo, quando Katz e Kahn (1978) analisaram a dinâmica das organizações, constataram três tipos básicos de comportamentos fundamentais para seu funcionamento: ingressar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno (realizar os requisitos do papel de forma confiável) e comportamento inovador e espontâneo. Neste entendimento, os comportamentos inovadores e espontâneos são necessários para a organização, já que constituem um desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais. Segundo os referidos autores, estes comportamentos podem ser classificados em cinco categorias: a) atividades de cooperação com os demais membros; b) ações protetoras ao sistema; c) sugestões criativas para melhoria organizacional; d) autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; e e) criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo.

A partir destas concepções teóricas, a noção de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) foi abordada pelos estudos de Organ e seus colaboradores (BATEMAN e ORGAN, 1983; ORGAN, 1977, 1988). Como afirma Podsakoff *et al.* (2014), Organ (1988) define a cidadania organizacional como um comportamento individual, discricionário, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensa, que contribui para o funcionamento eficaz da organização. Por discricionário o autor explicita que o comportamento não é um requisito executável do papel ou da descrição do trabalho, e sim uma questão de escolha pessoal, de tal forma que a sua omissão não é geralmente entendida como passível de punição. Para Organ (1988), esses comportamentos individuais e discricionários não podem nem ser impostos como obrigações às funções, nem induzidos pela garantia de uma recompensa formal.

Como afirma Rego (2002), os requisitos discricionários e recompensas não contratuais relacionados à definição de CCO proposta por Organ (1988) propiciaram críticas ao construto e suas formas usuais de medidas. George e Brief (1992) destacaram a dificuldade de definir o que é ou não recompensado na organização e nas relações nela estabelecidas, já que alguns comportamentos podem ser considerados obrigatórios em uma organização, mas não em outras. Da mesma forma, Morrison (1994) defende a existência de dificuldades para discernir o que é ou não comportamento discricionário dentro das organizações, uma vez que os próprios colaboradores divergem ao classificar os comportamentos de cidadania como parte dos requisitos do papel ou extrapapel.

Após algumas críticas, Organ (1997) propôs alterações na definição de Comportamento de Cidadania Organizacional, passando a entendê-la como sendo o desempenho contextual que sustenta o ambiente social e psicológico no qual ocorre o desempenho da tarefa. Esta formulação associa o CCO ao construto de desempenho contextual apresentado por Borman e Motowidlo (1997), definido como o conjunto de comportamentos interpessoais e voluntários que suportam o contexto social e motivacional onde o trabalho organizacional é desempenhado.

As categorias comportamentais que integram o desempenho contextual compreendem: a) persistir com entusiasmo e esforço extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas; b) voluntariar-se para executar tarefas não prescritas para o cargo; c) ajudar e cooperar com os outros; d) cumprir as regras e procedimentos organizacionais mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente; e) apoiar e defender os objetivos organizacionais (BORMAN e MOTOWIDLO, 1997; REGO, 2002). Organ (1997) complementa ainda, que os Comportamentos de Cidadania Organizacional podem proporcionar futuras recompensas, mas

estas recompensas são indiretas e não formais, não sendo contratualmente garantidas ao colaborador.

No entanto, pesquisas mais recentes (MARINOVA *et al.*, 2010; PODSAKOFF *et al.*, 2009; PODSAKOFF *et al.*; 2014) indicam os benefícios potenciais de uma abordagem mais sutil quanto a sua conceituação, considerando dois aspectos distintos. Primeiro, os colaboradores diferem na medida em que percebem o Comportamento de Cidadania Organizacional como parte do exercício de seu papel ou extrapapel nas organizações (VAN DYNE *et al.* 2008; KAMADAR, 2006 apud YAGHOUBI *et al.* 2011). Segundo, o CCO às vezes é percebido como recompensado pelas organizações, através de avaliações de desempenho, promoções ou reconhecimento (MARINOVA *et al.*, 2010).

Sob este enfoque convém destacar os pressupostos defendidos por Blau (1964), de que os indivíduos criam relações no local de trabalho as quais podem ser de troca econômica, associadas a recompensas tangíveis, e de troca social, que implicam a troca de recursos intangíveis no âmbito emocional e sócio-emocional, como reconhecimento e estima. Segundo a Teoria das Trocas Sociais proposta por Blau (1964), a troca social envolve a oferta de favores que criam obrigações futuras não especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo do indivíduo que deverá retribuir. Um dos pressupostos dessa teoria ressalta que a interação entre indivíduos ou coletividade pode ser caracterizada como uma tentativa de maximizar recompensas (materiais e não-materiais) e reduzir custos (materiais e não-materiais).

Na análise de Blau (1964), a interação é mantida porque as pessoas acham tais interações compensadoras, independente das razões. A troca social estaria assentada na confiança mútua, em obrigações não especificadas, gerando entre os envolvidos sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança (SIQUEIRA, 2003). Segundo a Teoria das Trocas Sociais, as interações de troca são concebidas como um processo de importância central na vida social, sendo consideradas a base das relações entre indivíduos, grupos e organizações.

Para Eisenberger *et al.* (2001), ao analisar o comportamento de cidadania sob uma perspectiva de troca, a atenção foca-se no intercâmbio entre organização e o indivíduo. Assim, na visão dos referidos autores, a Teoria de Troca Social tem explicado o CCO, pois sugere que este é esperado quando o colaborador está satisfeito com a organização e sente-se motivado a responder reciprocamente para com esta.

Grande parte das investigações sobre CCO estão embasadas na Teoria das Trocas Sociais, segundo a qual os colaboradores adotam estes comportamentos para retribuir ações positivas de uma organização (PODSAKOFF *et al.*, 2000; RAPP, BACHRACH e RAPP,

2013; PODSAKOFF *et al.*, 2014) . Assim, como afirmam Rapp, Bachrach e Rapp (2013), os Comportamentos de Cidadania Organizacional, impulsionados por sentimentos de reciprocidade, facilitam as interações sociais entre os colaboradores, contribuindo para a realização das tarefas de trabalho. Por outro lado, os colaboradores que demonstram a menor incidência desse comportamento são suscetíveis de ter poucas trocas sociais, o que pode contribuir para diminuir o desempenho das tarefas.

Os resultados de estudos empíricos , no entanto, indicam a necessidade de teorias adicionais que poderiam explicar com maior profundidade os Comportamentos de Cidadania Organizacional (SALAMON e DEUTCH, 2006). Além disso, como afirmam Dekas *et al.* (2013) o mundo do trabalho mudou e, fundamentalmente com esta mudança , a natureza dos Comportamentos de Cidadania Organizacional para os trabalhadores modernos também foi alterada.

2.1.2 Comportamento de Cidadania Organizacional e Construtos Afins

O Comportamento de Cidadania Organizacional é relacionado, porém não idêntico a outros construtos. No entanto, verifica-se a existência de outros conceitos que são sobrepostos e que alguns autores usam como termos sinônimos de Comportamentos de Cidadania Organizacional (GEORGE, 1991; HORNUNG, 2010). Entre os termos mais utilizados destacam-se o Comportamento Pró-social, o Comportamento Proativo, o Comportamento Extrapapel e a Espontaneidade Organizacional. Por estas razões, nesta seção, serão apresentadas as distinções conceituais entre os construtos, para posteriormente discutir as diferenças com a variável critério do estudo.

2.1.2.1 Comportamento Pró-social

Os estudos iniciais sobre o Comportamento Pró-social foram disseminados por Brief e Motowidlo (1986). Para os autores, este pode ser conceituado como um comportamento realizado por um membro da organização, dirigido a um indivíduo, grupo ou organização com a qual este interage ao desempenhar o seu papel, com a intenção de promover o bem-estar. De forma complementar, Penner *et al.*, (2005) destacam que os Comportamentos Pró-Sociais são ações percebidas pelos membros da organização com o objetivo de beneficiar os outros. Este

tipo de comportamento indica uma disposição em ajudar e ter empatia com os outros (GRANT, 2007; GRANT, DUTTON e ROSSO, 2008; GRANT e SONNENTAG, 2010).

Como afirma Siqueira (1995), o interesse dos pesquisadores por esta modalidade de conduta no ambiente de trabalho é pautado em dois motivos: (a) acredita-se que tais ações sejam indispensáveis para manter um padrão elevado de desempenho profissional naqueles cargos que sejam essencialmente de prestação de serviços e (b) porque o alcance dos objetivos organizacionais depende, em grande parte, de condutas espontâneas que são, na maioria das vezes, impossível de serem previstas pelo sistema (GEORGE, 1991).

Baruch *et al.*, (2004) ressaltam ainda, que nas organizações, o comportamento pró-social é amplamente relacionado com a noção de comportamento socialmente desejável, uma vez que existem crenças culturais pelas quais as pessoas devem comportar-se de forma pró-social, porque é desejável ou, de certa forma, correto.

Ampliando a visão sobre o Comportamento Pró-social, Organ *et al.*, (2006) advogam que este não é restrito a ter relevância específica ou direta para a organização. Pode incluir, por exemplo, a ajuda a um colega de trabalho com um problema pessoal. Para os referidos autores, este comportamento vai além das exigências do cargo, incluindo elementos relacionados, inclusive, com o suporte social emocional no trabalho, o qual envolve a comunicação verbal e não verbal de atenção e preocupação de um indivíduo para com outro (HOGAN, LINDEN e NAJARIAN, 2002).

O Comportamento Pró-social, em suas diversas formas, é essencial para o funcionamento eficaz da organização, de modo que a compreensão do que motiva esse tipo de comportamento merece a atenção de pesquisadores (GRANT e MAYER, 2009; WINTERICH *et al.* 2013). Uma análise dos preditores na literatura sobre o tema mostra que os estudos se dividem em duas grandes categorias: variáveis de diferenças individuais, tais como disposições ou atitudes de trabalho, e variáveis contextuais, tais como incentivos, normas do grupo ou características do trabalho (WINTERICH *et al.* 2013) . Para os referidos autores, em geral, as pesquisas sugerem que as variáveis individuais são relativamente mais fracas, enquanto as variáveis contextuais exercem uma influência maior.

McNelly e Meglino (1994) destacam ainda, que estes comportamentos podem ser parte das exigências do trabalho de um indivíduo (papel prescrito) ou se estender para além das especificações do trabalho (extrapapel). Desta forma, o Comportamento Pró-Social possui certos elementos em comum com o Comportamento de Cidadania Organizacional (ORGAN, 1988) e Espontaneidade Organizacional (GEORGE e BRIEF, 1992), como por exemplo, o comportamento além das exigências do cargo e a cooperação com os colegas.

2.1.2.2 *Comportamento Proativo*

As definições de Comportamento Proativo assumem uma variedade de formas e abordagens distintas (CRANT, 2000). Para o autor, a dificuldade em diferenciar o conceito deve-se ao fato de os estudos adotarem múltiplos enfoques para identificar antecedentes e consequentes desse comportamento. De forma complementar, Parker, Williams e Turner (2006) destacam que um elemento ambíguo na literatura é que o Comportamento Proativo, por vezes, tem sido definido como um tipo de desempenho contextual ou como Comportamento Extrapapel.

Apesar das divergências, Kamia e Porto (2011) constataram que existe um consenso entre duas definições mais adotadas nos estudos atuais, as quais estão associadas ao Comportamento Proativo. A primeira delas é proposta por Bateman e Crant (1993), que definem a proatividade como um protótipo de pessoa que altera o ambiente, não se deixando limitar pelas forças situacionais. A segunda definição, proposta por Freese *et al.* (1996), postula que a iniciativa pessoal pode ser caracterizada como uma síndrome comportamental que resulta em uma tomada de ação individual e de iniciativa, voltada para o trabalho, que vai além do que é formalmente requerido em um dado trabalho. Na visão dos referidos autores, a iniciativa pessoal é condicionada à missão da organização, tem foco de longo prazo, possui metas direcionadas e ação orientada, sendo persistente em face às barreiras e contratempos.

Considerando esses aspectos, Crant (1996) afirma que as pessoas de personalidade proativa buscam oportunidades de mudanças, visando melhorias, demonstram iniciativa, antecipam e solucionam problemas, mostrando-se mais ativamente envolvidas com o mundo a sua volta. Nesse sentido, o Comportamento Proativo diz respeito a tomar a iniciativa para melhorar ou criar novas circunstâncias, envolvendo desafiar o *status quo* ao invés de se adaptar passivamente às condições atuais (CRANT, 2000). Corroborando esses aspectos Farrel e Strauss (2013), destacam que o conceito de Comportamento Proativo reflete a visão de indivíduos como agentes ativos de mudança na organização, que tomam iniciativa e desafiam a situação vigente.

De forma complementar, Kamia e Porto (2011, p.459) definem Comportamento Proativo nas organizações “como o conjunto de comportamentos extrapapel em que o trabalhador busca espontaneamente mudanças no seu ambiente de trabalho visando a metas de longo prazo que beneficiam a organização.” Esses comportamentos são restritos à organização, podem manifestar-se de diferentes formas no contexto de trabalho e envolvem a

busca ativa por oportunidades de mudança, o planejamento e execução de ideias e o enfrentamento de obstáculos.

Embora existam na literatura investigações dispersas, pode-se afirmar que há um consenso sobre uma definição mais ampla de Comportamento Proativo, a qual possui três atributos principais: iniciativa, orientação para mudança e foco no futuro (PARKER *et al.*, 2010; FARREL e STRAUSS, 2013). De forma similar, Veiga *et al.* (2013) destacam que esse comportamento evidencia atitudes dos trabalhadores em busca de oportunidades de mudança com vista a beneficiar a organização, principalmente no longo prazo.

Ao analisar o Comportamento Proativo de gerentes e seus supervisores, Grant, Parker e Collins (2009) destacaram as dimensões voz, iniciativa individual e ajuda como constituintes desse comportamento. Para os autores a dimensão voz está relacionada aos esforços ativos de colaboradores para falar e desafiar o *status quo* sobre questões importantes. A Iniciativa individual está associada ao exercício para melhorar as estruturas de trabalho, práticas e rotinas. Enquanto ajuda, descreve os esforços para dar assistência e ajuda para os outros de forma antecipatória, ou sejam, planejar com antecedência, oferecer assistência e buscar oportunidades para ajudar os outros, ao invés de simplesmente responder às solicitações (GRANT, PARKER e COLLINS, 2009).

Percebe-se que as dimensões iniciativa individual e ajuda do construto Comportamento Proativo possuem elementos comuns às dimensões Iniciativa individual e Altruísmo dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, classificadas por Podsakoff *et al.* (2000) e Marinova *et al.* (2010), corroborando similaridades entre esses temas.

2.1.2.3 Comportamento Extrapapel

Os estudos de Pearce e Gregersen (1991) destacam que o Comportamento Extrapapel refere-se às ações indispensáveis para a efetividade organizacional. Apoiados nos conceitos de Katz e Kahn (1978), os autores defendem que este enfatiza as características de proatividade e bem-estar organizacional. Os atos extrapapel seriam provenientes do senso de responsabilidade e da interdependência da tarefa (SIQUEIRA, 1995).

Para O'Reilly e Chatman (1986), os Comportamentos Extrapapel ou Pró-sociais podem ser considerados atos que não são diretamente especificados por uma descrição do trabalho, mas que beneficiam a organização, sem beneficiar diretamente o indivíduo. Além

disso, tais comportamentos não podem ser recompensados formalmente, nem punidos caso não sejam evidenciados.

Sob este enfoque, Somech e Drach-Zahavy (2000) definem os Comportamentos Extrapapel como aqueles que vão além das exigências especificadas para o papel e são dirigidas para o indivíduo, grupo ou organização a fim de promover as metas organizacionais. Este conceito destaca três características principais deste comportamento: (a) deve ser voluntário, ou seja, não faz parte de função prescrita formalmente, não sendo formalmente recompensado, b) possui caráter multidimensional e múltiplos níveis de análise (individual, grupal e organizacional), c) o foco é sobre o comportamento que beneficia a organização.

Como afirma Bowling (2010), os Comportamentos Extrapapel são fundamentais, pois afetam a efetividade da organização. Além disso, esses comportamentos são importantes porque as organizações estão atribuindo mais responsabilidades aos colaboradores, o que consequentemente, torna necessário a execução de tarefas não necessariamente atribuídas ao cargo (CAILLIER, 2014).

Alguns autores (CHEN *et al.*, 2005; SULEA *et al.*, 2012) destacam ainda, que o comportamento Extrapapel pode ser positivo ou negativo. Os comportamentos positivos estariam associados ao comportamento de Cidadania Organizacional, enquanto os comportamentos negativos estariam relacionados a comportamentos contraproducentes e retaliatórios (SULEA *et al.*, 2012).

2.1.2.4 Espontaneidade organizacional

A palavra espontânea é derivada do latim *sponte*, que significa de sua livre vontade ou voluntariamente (GEORGE e BRIEF, 1992). Katz e Kahn (1978) utilizam a palavra espontânea para descrever um dos três tipos de comportamento padrão essencial para o funcionamento da organização (comportamento inovador e espontâneo). Sob esta perspectiva, a espontaneidade do comportamento dos indivíduos torna-se essencial para que as organizações alcancem seus objetivos.

George e Brief (1992) definem Espontaneidade Organizacional como comportamentos extrapapel, realizados voluntariamente, que contribuem para a eficácia organizacional. Os referidos autores propõem a Espontaneidade Organizacional para representar, mais adequadamente, as cinco categorias de ações espontâneas propostas por Katz e Kahn (1978).

A primeira categoria, nomeada atividades de cooperação com os demais membros, inclui todas as formas de assistência voluntária que os membros da organização fornecem aos outros para facilitar a realização de tarefas e cumprimento de metas. A segunda categoria, ações protetoras ao sistema, está relacionadas aos atos voluntários dos indivíduos para proteger a organização, identificar atividades perigosas e proteger os recursos organizacionais. Em relação à terceira categoria, sugestões criativas, esta envolve os atos voluntários associados à criatividade e a inovação nas organizações. A quarta categoria, denominada autotreinamento, envolve a melhoria dos conhecimentos, competências e habilidades individuais, de modo a contribuir de forma mais efetiva com a organização. Por fim, a categoria, criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo, envolve as formas voluntárias de representar a organização perante a comunidade, descrevendo positivamente seus bens e serviços, divulgando também sua qualidade e capacidade de resposta às necessidades dos clientes (GEORGE e BRIEF, 1997).

Para Porto e Tamayo (2003), o conceito de Espontaneidade Organizacional não parece acrescentar elemento novo às definições anteriores; o elemento de diferenciação seria a possibilidade de esses comportamentos serem recompensados formalmente pelo sistema. Mas este parece muito mais alertar para o fato de que as empresas podem desenvolver métodos formais de recompensa a esses comportamentos do que determinar um construto novo.

2.1.2.5 Comparativo entre Comportamento de Cidadania Organizacional e Construtos Afins

Com a intenção de analisar os aspectos discutidos sobre o Comportamento Pró-social, o Comportamento Proativo, o Comportamento Extrapapel e a Espontaneidade Organizacional, apresenta-se no Quadro 1 um comparativo entre esses construtos e o Comportamento de Cidadania Organizacional, considerando os aspectos da definição e as dimensões propostas por Katz e Kahn (1978), as quais fundamentam a maioria dos estudos sobre esses temas.

Quadro 1 - Comparativo entre os aspectos da definição e dimensões dos construtos Comportamento Pró-social, Comportamento Proativo, Comportamento Extrapapel, Espontaneidade Organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional

Características		Comportamento Pró-social	Comportamento Proativo	Comportamento Extrapapel	Espontaneidade Organizacional	CCO
Aspectos da definição	Benefício à organização	X	X	X	X	X
	Benefícios a indivíduos, grupos ou indivíduos	X		X		X
	Comportamento além das exigências do cargo (extra papel)	X	X	X	X	X
Dimensões	Cooperação com colegas	X	X	X	X	X
	Ações protetoras ao sistema			X	X	X
	Sugestões criativas	X	X	X	X	X
	Autotreinamento			X	X	X
	Criação de clima favorável a organização				X	X

Fonte: elaborado a partir de Porto e Tamayo (2003)

Como evidenciado no Quadro 1, os construtos analisados possuem similaridades em alguns aspectos conceituais e nas dimensões. Todos os conceitos descrevem em suas definições que tais comportamentos beneficiam o sistema organizacional e podem ser considerados extrapapel. Além disso, O Comportamento Pró-social, o Comportamento Extrapapel e o CCO destacam que tais comportamentos beneficiam também indivíduos, grupos ou organização.

Quanto às cinco dimensões apresentadas por Katz e Kahn (1978), há 100% de congruência entre os construtos Espontaneidade Organizacional e CCO, as demais definições apresentam, pelo menos, dois desses fatores.

De maneira geral, constata-se que existem mais semelhanças do que diferenças entre a Espontaneidade Organizacional, o Comportamento Extrapapel e o CCO. Como afirmam Podsakoff *et al.*, (2009) o Comportamento Extrapapel e a Espontaneidade Organizacional podem ser considerados construtos intimamente relacionados ao CCO, porém não caracterizam-se como sinônimos. Por outro lado, Porto e Tamayo (2003) defendem que o Comportamento Extrapapel, a Espontaneidade e o CCO apresentam mais similaridades do que aspectos diferenciais, não parecendo ser coerente sua distinção.

Da mesma forma, Porto e Tamayo (2003, p. 397) defendem que “Cidadania, Comportamento Extrapapel e Comportamento Pró-social apresentam mais semelhanças entre si do que divergências que justifiquem a sua diferenciação”. Já Winterich *et al.* (2013) afirmam que o CCO é uma das formas mais usuais de Comportamento Pró-social. Grant *et al.* (2009) destacam também, que o Comportamento Pró-social quando aplicado ao estudo das organizações, pode ser relacionado com Comportamentos de Cidadania Organizacional. Por outro lado, McNeely e Meglino (1994) destacam que o Comportamento Pró-social e o Comportamento de Cidadania Organizacional são construtos distintos, mesmo possuindo certo número de elementos em comum.

As semelhanças entre esses conceitos favorecem a falta de consenso entre os pesquisadores. Além disso, tais similaridades favorecem as confusões por parte dos pesquisadores que se propõem a analisar um construto e utilizam instrumentos de outro (PORTO e TAMAYO, 2003). Por exemplo, o estudo desenvolvido por Sulea *et al.* (2012) que se propõe a analisar o Comportamento Extrapapel e utiliza a escala de CCO de Lee e Alen (2002).

Neste estudo os Comportamentos de Cidadania Organizacional serão considerados distintos aos demais construtos analisados nesta seção.

2.1.3 Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Quanto às dimensões do CCO evidencia-se também que não há uma visão convergente na literatura sobre o tema. Organ (1988) originalmente propôs um modelo de cinco fatores que consistem em altruísmo, cortesia, consciência, virtude cívica e esportivismo. A partir dos estudos de Organ (1988), houve um crescimento nas pesquisas sobre CCO nos mais diversos domínios, como Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Gestão Estratégica, Negócios

Internacionais e Liderança, além de outras áreas como Psicologia, Saúde e Economia (PODSAKOFF *et al.* 2000).

Na visão dos referidos autores, esta diversificação tornou ainda mais difícil acompanhar o desenvolvimento teórico e empírico e assimilar a literatura como um todo coerente. A partir dessas constatações, Podsakoff *et al.* (2000) com a intenção de contribuir para a construção de um quadro teórico mais consistente, realizaram um profundo estudo sobre as dimensões do CCO. Assim, mesmo existindo na literatura aproximadamente 30 diferentes formas de cidadania organizacional, os autores as classificaram em sete dimensões principais, como ilustra o Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional

Dimensões	Definição
Altruísmo	Ações voluntárias de trabalhadores, utilizadas para ajudar os colegas na prevenção e na superação de problemas dentro da organização ou na realização de tarefas.
Esportivismo	Abster-se de reclamar sobre assuntos triviais e potencializar pequenos problemas que podem conduzir a tensão desfavorável no local de trabalho.
Lealdade organizacional	Promoção da imagem da organização com entidades externas, proteção e defesa da organização em face de ameaças externas e a manutenção do comprometimento mesmo sob condições desfavoráveis.
Obediência (conscienciosidade)	Internalização e aceitação das regras adotadas pelo sistema organizacional, regulamentos, procedimentos.
Iniciativa individual	Atitudes voluntárias de criatividade e inovação com a finalidade de melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional, persistência do entusiasmo no exercício do próprio cargo.
Virtude cívica	Participação organizacional, preocupação com os interesses da empresa. Revela o nível de fidelidade à organização, representada pela participação dos trabalhadores nas reuniões, encontros e atividades organizacionais.
Autodesenvolvimento	Comportamentos voluntários para melhorar o desempenho pessoal, através do desenvolvimento de competências, aptidões e aquisição de conhecimentos que promovam o desenvolvimento individual.

Fonte: elaborado a partir de Podsakoff *et al.* (2000); Podsakoff *et al.* (2000); Marinova *et al.* (2010).

O Quadro 2 evidencia que as dimensões do CCO demonstram o proeminente conjunto de componentes e comportamentos associados ao tema. As dimensões destacadas sinalizam também forte semelhança com as categorias do comportamento inovador e espontâneo descritas por Katz e Kahn (1978). Como afirmam Podsakoff *et al.* (2000) tal constatação deve-se ao fato de que a maioria dos estudos sobre CCO foram influenciados pelos pressupostos teóricos desenvolvidos por Katz e Kahn (1978). Por exemplo, a categoria

atividades de cooperação está associada às dimensões altruísmo e esportivismo do CCO; a categoria ações protetoras ao sistema relaciona-se com a virtude cívica e obediência; sugestões criativas está refletida na dimensão iniciativa; autotreinamento está relacionada à dimensão autodesenvolvimento; e criação de clima favorável para a organização no ambiente externo corresponde à lealdade organizacional (PODSAKOFF *et al.*, 2014).

Ao considerar as dimensões do CCO, Williams e Anderson (1991) propuseram ainda sua classificação em duas categorias: Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados à Organização (CCO-O) e Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para outros Indivíduos (CCO –I). Williams e Anderson (1991) originalmente identificaram as dimensões altruísmo e cortesia propostas por Organ (1988), como um exemplo de CCO – I. Já as dimensões consciência, virtude cívica e esportivismo foram classificadas como CCO-O.

Da mesma forma, Van Dyne, Cummings e Parks (1995) classificaram as dimensões do CCO em duas categorias: orientação para afiliação e orientação para os desafios. Os Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para a afiliação possuem natureza interpessoal e cooperativa e tendem a manter relacionamentos com outras pessoas. Já os CCO orientados para os desafios, estão relacionados aos desafios construtivos destinados a melhorias para a organização e mudanças do status quo (PODSAKOFF *et al.*, 2014).

Ao analisar os *frameworks* propostos por Williams e Anderson (1991) e Van Dyne, Cummings e Parks (1995), Podsakoff *et al.* (2014) classificaram as dimensões de CCO de acordo com as categorias definidas pelos autores (CCO-I e CCO-O e CCO orientado para afiliação e orientado para os desafios), como ilustra o Quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de Comportamentos de Cidadania Organizacional

(continua)

	CCO orientado para a afiliação	CCO orientado para os desafios	Nenhum
CCO-I	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuda interpessoal - Altruísmo - Altruísmo aos colegas - Cortesia - Manutenção da paz - Facilitação interpessoal - Harmonia interpessoal 		

(conclusão)

	CCO orientado para a afiliação	CCO orientado para os desafios	Nenhum
CCO-O	<ul style="list-style-type: none"> - Lealdade organizacional - Identificação organizacional - Apoio e defesa da organização - Promoção da imagem da organização - Esportivismo - Obediência - Conformidade - Proteção dos recursos da organização - Virtude cívica 	<ul style="list-style-type: none"> - Voz - Iniciativa individual - Sugestões construtivas - Virtude cívica (associada a voz) - Participação organizacional - Sugestões de ideias para solução de problemas - Assumir a liderança 	<ul style="list-style-type: none"> - Conscienciosidade - Iniciativa individual - Dedicção ao trabalho - Autodesenvolvimento - Autotreinamento - Inovação individual - Desenvolvimento de carreira

Fonte: Podsakoff *et al.* (2014)

Como demonstra o Quadro 3, alguns comportamentos são tanto orientados para afiliação quanto para os Comportamentos de Cidadania Organizacional associados aos Indivíduos (ajuda interpessoal, altruísmo, altruísmo aos colegas, cortesia, manutenção da paz, facilitação interpessoal, harmonia interpessoal). Outro grupo de comportamentos é tanto orientado para afiliação e destina-se a beneficiar também a organização – CCO-O (lealdade, identificação organizacional, apoio e defesa da organização, promoção da imagem da organização, esportivismo, obediência, conformidade, proteção dos recursos da organização e virtude cívica). Evidencia-se também o grupo que é ao mesmo tempo destinado a orientação para os desafios e para os Comportamentos de Cidadania relacionados à Organização (voz, iniciativa individual, sugestões construtivas, virtude cívica, participação organizacional, sugestões de ideias para soluções de problemas e assumir a liderança). Por fim, existe um grupo de comportamentos que se destinam a beneficiar a organização como um todo, mas não são orientados especificamente para a afiliação nem para os desafios (conscienciosidade, Iniciativa individual, dedicação ao trabalho, autodesenvolvimento, autotreinamento, inovação individual e desenvolvimento de carreira). Não foram identificados comportamentos orientados aos CCO-I e aos desafios.

Para Podsakoff *et al.* (2014), os dois *frameworks* possuem méritos, no entanto a classificação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional proposta por Van Dyne, Cummings e Parks (1995) mostra-se mais promissora para a conceituação a nível de unidade. A orientação para afiliação e para os desafios definem as categorias de CCO baseadas na natureza essencial dos comportamentos, em vez de seus beneficiários. Além disso, os autores defendem que certos Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para os Indivíduos podem ser também classificados como CCO-O. Por exemplo, se os membros de

uma unidade sempre ajudam uns aos outros com problemas relacionados ao trabalho, e assim, expõem coletivamente um alto nível de CCO –I, é difícil imaginar porque tal comportamento não beneficiaria diretamente a organização, melhorando o desempenho da unidade, sendo considerado também um CCO-O (PODSAKOFF *et al.*, 2014).

Por outro lado, a classificação proposta por Williams e Anderson (1991), que define o comportamento com base no seu beneficiário tem a vantagem de ser mais abrangente na sua capacidade de discriminar as diferentes formas de Comportamento de Cidadania Organizacional. Conseqüentemente, quando comportamentos que não se enquadram na orientação para a afiliação e nem para os desafios, a classificação em CCO-I e CCO-O pode ser mais apropriada e útil (PODSAKOFF *et al.*, 2014). Como sinalizam Estivalet *et al.* (2013), em um levantamento realizado no período de 2002 a 2012 em periódicos internacionais com maiores fatores de impacto das áreas de Administração e Psicologia, o modelo proposto por Williams e Anderson (1991) foi o mais utilizado nos estudos analisados.

Desta forma, visado comparar as dimensões do comportamento inovador e espontâneo proposto por Katz e Kahn (1978), as dimensões do Comportamento de Cidadania identificados por Podsakoff *et al.* (2000) e as categorias propostas por Williams e Anderson (1991) e Van Dyne, Cummings e Parks (1995), elaborou-se o Quadro 4.

Quadro 4 - Comparativo das dimensões do comportamento inovador e espontâneo e das dimensões e categorias do Comportamento de Cidadania Organizacional

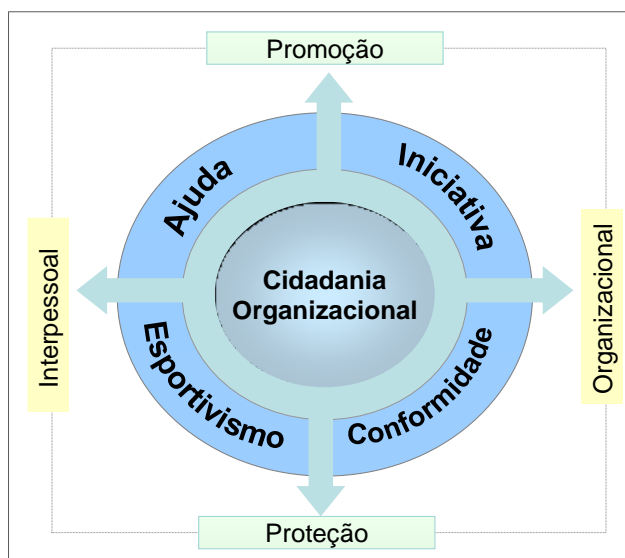
Dimensões Comportamento inovador e espontâneo Katz e Kahn (1978)	Dimensões de CCO Podsakoff <i>et al.</i> (2000)	Categorias de CCO Williams e Anderson (1991)	Categorias de CCO Van Dyne, Cummings e Parks (1995)
Atividades de cooperação	Altruísmo	CCO orientado a outros indivíduos	CCO orientado para os desafios
	Esportivismo	CCO orientado à organização	CCO orientado para a afiliação
Criação de clima favorável ao ambiente externo	Lealdade organizacional	CCO orientado à organização	CCO orientado para a afiliação
Ações protetoras ao sistema	Obediência	CCO orientado à organização	CCO orientado para a afiliação
	Virtude cívica	CCO orientado à organização	CCO orientado para a afiliação
Sugestões criativas	Iniciativa individual	CCO orientado à organização	CCO orientado para os desafios
Autotreinamento	Autodesenvolvimento	CCO orientado à organização	-

Fonte: elaborado a partir de Katz e Kahn (1978); Podsakoff *et al.* (2000); Podsakoff *et al.* (2014); Williams e Anderson (1991) e Van Dyne, Cummings e Parks (1995)

As dimensões propostas por Katz e Kahn (1978), possuem interação com as dimensões propostas por Podsakoff *et al.* (2000); e com as categorias descritas por Williams e Anderson (1991) e Van Dyne, Cummings e Parks (1995), reforçando que os estudos iniciais propostos por Katz e Kahn foram a base para o desenvolvimento das pesquisas sobre CCO. Ao analisar as dimensões de CCO e sua categorização, os autores referenciados no Quadro 5, ampliaram as considerações sobre a multidimensionalidade do comportamento inovador e espontâneo. Assim, por exemplo, as Atividades de cooperação (KATZ e KAHN, 1978) estão associadas ao Altruísmo (PODSAKOFF *et al.*, 2000), ao CCO orientado a outros indivíduos (WILLIAMS e ANDERSON, 1991) e ao CCO orientado para desafios (VAN DYNE, CUMMINGS e PARKS, 1995), revelando a amplitude dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Ainda, defendendo que os comportamentos de cidadania são multidimensionais, Moon *et al.* (2005) propuseram um modelo circular (*circumplex model*), destacando quatro tipos gerais de CCO: ajuda (associado à dimensão altruísmo), inovação (associado a dimensão de iniciativa individual), esportivismo (relacionado a dimensão de mesma nomenclatura) e conformidade (associado as dimensões obediência, virtude cívica e lealdade). Estas dimensões estão dispostas em dois eixos: organizacional/interpessoal (preocupação com os interesses organizacionais e comportamentos interpessoais associados aos interesses de clientes, chefias ou colegas) e promoção/proteção (comportamento de promoção associado a mudanças e inovações, e comportamento de proteção relacionado a manutenção da estabilidade e a confiança entre os colegas), como ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Modelo Circumplexo de Comportamento de Cidadania Organizacional



Fonte: Moon *et al.*, 2005

Assim, a dimensão Ajuda é considerada interpessoal e de promoção, Inovação é considerada organizacional e de promoção, esportivismo é considerada interpessoal e de proteção e conformidade é considerada organizacional e de proteção. O referido modelo foi testado por Marinova *et al.* (2010) onde os autores confirmaram sua validade, alterando somente a nomenclatura do fator Inovação para Iniciativa, tendo em vista a definição e conteúdo desta dimensão.

Em âmbito nacional, destacam-se as contribuições de Siqueira (1995, 2003) e Porto e Tamayo (2003). Siqueira (1995) é considerada a precursora do tema no país, desenvolvendo a primeira escala brasileira voltada a mensurar os Comportamentos de Cidadania Organizacional. A referida escala possui 18 itens e cinco fatores, conforme a nomenclatura sugerida por Katz e Kahn (1978): criação de clima favorável à organização no ambiente externo (Alfa de Cronbach 0,76), sugestões criativas ao sistema (0,74), proteção ao sistema (0,64), autotreinamento (0,51) e cooperação com colegas de trabalho (0,51). Como pode ser evidenciado através dos valores do Alfa de Cronbach, três dimensões não apresentaram confiabilidade satisfatória, pois conforme Hair *et al.* (2009), o construto é considerado fidedigno se o Alfa atingir valor igual ou superior a 0,7.

O modelo proposto pelos autores Porto e Tamayo (2003) foi consolidado a partir da retomada dos estudos de Siqueira (1995) e baseado no instrumento elaborado pela autora. Porto e Tamayo (2003) explicam que foi necessário um aprimoramento no instrumento desenvolvido por Siqueira (1995), pois, mesmo com uma adequada fundamentação teórica e utilização em pesquisas, a confiabilidade de algumas dimensões não foi satisfatória. Além disso, corroborando com Siqueira (1995), os Comportamentos de Cidadania Organizacional não se constituem em direitos, nem em deveres, sendo configurados muito mais como gestos de solidariedade social com o sistema, parecendo mais adequado situá-los dentro de uma visão comportamental de Civismo Organizacional.

No estudo proposto por Porto e Tamayo (2003), o termo Civismo Organizacional está associado a atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, que permitem formas particulares de manifestação, não prevendo retribuição formal pelo sistema organizacional. Ao analisar tal definição percebe-se similaridade ao conceito de CCO proposto por Organ (1988).

Desta forma, os autores desenvolveram a Escala de Civismo nas Organizações (ECO), composta por 41 itens e cinco fatores. Assim, mesmo utilizando o termo Civismo, as dimensões da ECO, são consoantes ao construto CCO, sendo as mesmas categorias propostas no estudo de Katz e Kahn (1978), Siqueira (1995) e George e Brief (1992). Todos os fatores da ECO (sugestões criativas ao Sistema, proteção ao Sistema, criação de clima favorável à organização no ambiente externo, autotreinamento e cooperação com os colegas) apresentaram boa confiabilidade, sendo os valores dos Alfas de Cronbach superiores a 0,80.

Ainda, considerando que a natureza do trabalho passou por inúmeras transformações, Dekas *et al.* (2013) propõem um novo modelo para os Comportamentos de Cidadania Organizacional, considerando os trabalhadores do conhecimento. Ao analisar os modelos de Comportamento de Cidadania Organizacional existentes na literatura (BATEMAN e ORGAN, 1983; KATZ e KAHN, 1978; ORGAN, 1988, 1997; PODSAKOFF *et al.*, 2000; VAN DYNE, CUMMINGS e PARKS, 1995; WILLIAMS e ANDERSON, 1991) Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013), constataram que algumas dimensões, como Obediência, poderiam não apresentar adequação ao contexto social dos trabalhadores do conhecimento.

Assim, os autores, tendo como base tais estudos, avaliaram essas dimensões e propuseram uma tipologia que originou a escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (*Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker*), composta pelos fatores:

1. Sustentabilidade dos colaboradores: Participar de atividades para manter ou melhorar a própria saúde e bem-estar, ou para apoiar os esforços dos outros para manter a sua saúde e bem-estar.
2. Participação social: Participar em atividades sociais que não são diretamente relacionadas com tarefas centrais de trabalho.
3. Virtude cívica: Tomar ações indicativas de um nível macro de interesse da organização como um todo - ações que refletem um reconhecimento de ser parte de um todo maior e aceitar as responsabilidades que tal adesão implica.
4. Voz: participar de atividades, fazendo sugestões, ou falando com a intenção de propor a melhoria da organização, produtos, ou algum aspecto dos indivíduos, grupo ou funcionamento da organização.
5. Ajuda: voluntariamente ajudar os colegas de trabalho com questões relacionadas ao trabalho.

A escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC) foi replicada em inúmeras amostras e sua confiabilidade foi satisfatória, com Alphas de Cronbach entre 0,78 e 0,88 (DEKAS, 2010; DEKAS *et al.*, 2013). Destas categorias, três se alinham com as dimensões de cidadania existentes na literatura: virtude cívica, voz e ajuda. Outras duas categorias, sustentabilidade dos colaboradores e participação social, foram dimensões propostas no modelo desenvolvido por Dekas *et al.* (2013). Para os referidos autores, estas dimensões emergiram no contexto social relacionado aos trabalhadores do conhecimento, onde as transformações do mundo do trabalho foram significativas nas últimas décadas, demandando novo perfil de colaborador, com postura proativa e participativa na esfera social.

2.1.4 Antecedentes e Consequentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os estudos sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional podem ser divididos naqueles que tem como foco analisar os antecedentes e seus impactos e os fatores consequentes, resultantes de sua influência (LEE, KIM e KIM, 2013). Na fase inicial, os estudos sobre o tema tiveram como foco examinar os efeitos de seus antecedentes (PODSAKOFF *et al.* , 1997; PODSAKOFF e MACKENZIE , 1994; ORGAN e RYAN, 1995). Influenciados pela literatura da Psicologia Social, Organ e Ryan (1995) ressaltaram em suas pesquisas a influência de traços disposicionais sobre a emissão dos atos de cidadania.

Entre os fatores disposicionais Podsakoff *et al.* (2000) destacam a conscienciosidade, a socialização, a afetividade positiva e a afetividade negativa.

Posteriormente, constatou-se efeitos mais significativos de outros fatores sobre o CCO, incluindo variáveis de natureza afetiva e cognitiva. Os pesquisadores da área constataram como principais antecedentes a justiça organizacional, a satisfação no trabalho, a liderança e o comprometimento organizacional (LEE, KIM e KIM, 2013; MOON *et al.*, 2008; PODSAKOFF *et al.*, 2000; PODSAKOFF *et al.*, 2009).

Por meio da análise dos principais periódicos internacionais das áreas de Administração e Psicologia no período de 2002 a 2012, Estivalet *et al.* (2013) constataram também, que entre os temas relacionados aos antecedentes do CCO figuram a justiça organizacional, a liderança, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Entre estes construtos, a justiça organizacional aparece mais frequentemente como um antecedente, sendo a justiça de procedimentos mais influente sobre tais comportamentos do que a justiça distributiva (LEE, KIM e KIM, 2013; ESTIVALETE *et al.*, 2013). A justiça de procedimentos está relacionada com a justiça percebida no processo de tomada de decisão (FASSINA *et al.*, 2008; THIBAUT e WALKER, 1975), associada a diversos processos realizados no contexto organizacional. Leventhal (1980) sugere que os procedimentos seriam percebidos como justos quando atendessem as condições: a) consistência das regras utilizadas ao longo do tempo e independentemente das pessoas às quais essas regras se dirigissem; b) supressão dos vieses determinados por atitudes ou opiniões das pessoas responsáveis pelas tomadas de decisão, c) acurácia nas informações prestadas aos indivíduos afetados pelas decisões tomadas; d) resultados positivos nas decisões, e) representatividade dos indivíduos afetados pelas decisões na formação do grupo de pessoas responsáveis pelas tomadas de decisões e f) a manutenção de padrões éticos e morais (GOMIDE JR e SIQUEIRA, 2008).

Outro construto considerado por diversos pesquisadores como antecedente do CCO é a satisfação no trabalho (BOWLING, WANG e LI 2012; MUNYON *et al.*, 2010; PODSAKOFF *et al.*, 2009; SIQUEIRA, 2003). Para Munyon *et al.* (2010) a satisfação no trabalho refere-se a um juízo valorativo positivo (ou negativo) que o indivíduo atribui a sua própria situação de trabalho. Como advogam Bowling, Wang e Li (2012), os colaboradores satisfeitos estão mais propensos a falar bem da empresa, a ajudar os demais, a superar as expectativas em relação ao seu trabalho, por quererem retribuir as experiências positivas. Assim, a satisfação no trabalho pode ser considerada um antecedente afetivo, pois está relacionada a um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho, representando o quanto este vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações (SIQUEIRA, 2003).

Em relação à Liderança como antecedente, Ehrhart (2004) sinaliza que o líder pode desenvolver um conjunto de comportamentos para influenciar e motivar os colaboradores a quererem demonstrar comportamentos de cidadania. Os resultados de uma pesquisa realizada pelo autor ratificam a associação da liderança servidora com o nível de CCO. Corroborando esta perspectiva, Hu e Liden (2011) advogam que a liderança servidora constitui um importante antecessor dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Lee *et al.* (2013) destacam ainda, a importância da liderança transformacional, a qual enfatiza a maneira como os líderes afetam o comportamento dos colaboradores por meio de influência, motivação e estimulação intelectual. Na visão dos referidos autores, cada elemento comportamental da liderança transformacional é altamente relacionada com o CCO dos colaboradores. Considerando também os tipos de liderança, Euwema, Wendt e Emmerik (2008) ilustram que alguns estilos de liderança exercem influência positiva e outros negativa sobre tal comportamento. Além disso, para os referidos autores, os comportamentos de cidadania estão fortemente relacionados tanto com a liderança informal, quanto à liderança formal.

Quanto ao comprometimento organizacional, Lavelle *et al.* (2009), defendem que as pesquisas que associam o tema ao CCO revelam que os colaboradores mantêm crenças distintas para os múltiplos alvos no local de trabalho (por exemplo, a organização como um todo, o seu supervisor e os membros do grupo de trabalho). Todavia, concluíram os autores, que há uma relação positiva entre comprometimento e CCO, figurando o primeiro como preditor do segundo.

Ainda, sob outra perspectiva, a investigação de Kehoe e Wright (2013), com o foco em comprometimento organizacional afetivo, demonstrou que há uma forte associação do mesmo com as dimensões do CCO. Neste enfoque, o comprometimento é abordado com fundamento em uma perspectiva atitudinal, sendo definido como uma forte relação entre o indivíduo disposto a exercer esforços consideráveis em benefício da organização, demonstrando forte crença e aceitação dos seus objetivos e desejo de manter-se membro dela, visto que se sente identificado e envolvido com esta (MOWDAY *et al.*, 1979 in MEDEIROS *et al.*, 2003). Da mesma forma, Siqueira (2003) encontrou influência significativa do comprometimento organizacional afetivo sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional.

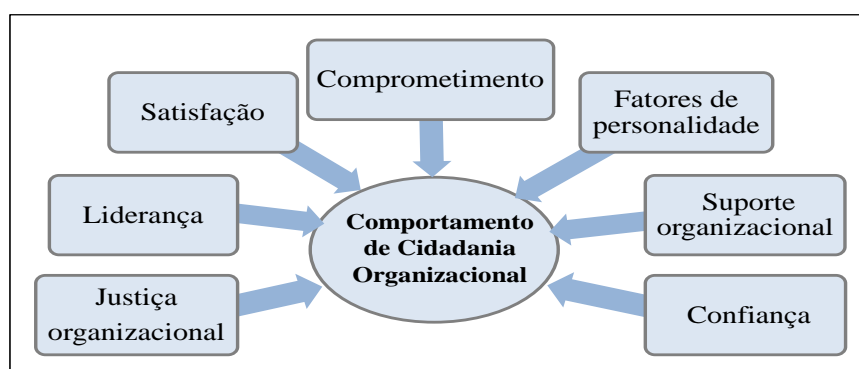
Destaca-se ainda, os estudos que tiveram como foco as variáveis individuais, como os fatores de personalidade, uma vez que diferenças individuais afetam as tendências pró-sociais (Ilies *et al.*, 2009). Como afirmam os referidos autores, pesquisas contemporâneas sobre

diferenças individuais de personalidade se estruturaram principalmente a partir do Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade (Extroversão, Neuroticismo, Socialização, Realização e Abertura à experiência). Em seus estudos Organ (1997) sinalizou que o melhor preditor de CCO não é uma dimensão pura do Modelo dos Cinco Grandes Fatores (Big Five), e sim um perfil de facetas de personalidade obtidas a partir de diferentes fatores do modelo. Já Chiaburu *et al.* (2011) constatou em seus estudos que os fatores Extroversão, Abertura à experiência e Socialização foram considerados determinantes importantes do comportamento de cidadania.

Além desses antecedentes, alguns estudos também tem sinalizado a influência de outros construtos como preditores do CCO, como suporte organizacional, confiança na organização, nos colegas e nos líderes (DUFFY e LILLY, 2013; ISLAM *et al.*, 2014; PAILLE *et al.*, 2010; TREMBLAY e LANDREVILLE, 2014). Considerando que o Suporte Organizacional, Confiança Interpessoal e Organizacional irão integrar o *framework* proposto neste estudo, tais construtos serão discutidos nas seções posteriores.

Assim, visando ilustrar os principais antecedentes discutidos na literatura sobre o tema, elaborou-se a Figura 2.

Figura 2 - Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional



Fonte: elaborado pelo autor

Em relação aos consequentes do Comportamento de Cidadania Organizacional destacou-se em inúmeros estudos a melhoria no desempenho organizacional (DEKAS *et al.*, 2011; LAVELLE, 2010; PODSAKOFF *et al.*, 2009; PODSAKOFF *et al.*, 2014). A própria

definição do Comportamento de Cidadania Organizacional sinaliza a natureza de seus resultantes, pois expressam ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização (ORGAN, 1997), sugerindo tais consequências no âmbito intraorganizacional.

Em relação ao desempenho, Podsakoff *et al.* (2009) afirmam que este foi estudado sob vários níveis de análise. No nível individual, os estudiosos muitas vezes alegam que a relação positiva entre o CCO e desempenho é um resultado da inclusão implícita dos comportamentos de cidadania em avaliações de desempenho (DEKAS *et al.*, 2013). Portanto, as pessoas que demonstram tais comportamentos tendem a ser recompensadas com melhores avaliações, mesmo que estes comportamentos não sejam explicitamente incluídos na descrição de funções ou diretamente avaliados (DEKAS, 2010). Além disso, no nível individual este comportamento está associado a maiores recompensas, promoções, bem como a melhoria dos relacionamentos com os colegas de trabalho e supervisores (ORGAN *et al.*, 2006).

No nível organizacional, os estudos tem demonstrado um aumento na produtividade, eficiência, redução de custos, satisfação do cliente e crescimento do volume de negócios (PODSAKOFF *et al.*, 2009). Em níveis mais elevados de análise, os estudiosos têm sinalizado que por “lubrificar a máquina social”, o comportamento de cidadania pode aumentar a produtividade gerencial, ajudar nos processos de coordenação entre colegas de trabalho, ou até mesmo contribuir na atração e retenção de talentos, tornando a organização um lugar melhor para trabalhar (ORGAN *et al.*, 2006).

Ainda, ao analisar diversos estudos sobre o tema, Podsakoff *et al.*, (2014) propõem a classificação dos consequentes em variáveis de resultado, sugerindo a influência do CCO em diversas áreas. Nessa revisão os autores constaram que houve uma surpreendente diversidade de resultados examinados na literatura. Assim, para ilustrar tal diversidade, os autores agruparam os consequentes em quatro categorias, com base no Balance Scorecard proposto por Kaplan e Norton (1996), como ilustra o Quadro 5.

Quadro 5 - Tipos de variáveis de resultados nos estudos sobre CCO

Variáveis de resultado	Exemplo	Autores
Medidas de Unidade / equipe / organizacional	Desempenho e eficácia do grupo/equipe/organização	Chen <i>et al.</i> (2005); Chi, Chung e Tsai, (2011); Choie e Sy (2010); Frazier e Bowler,(2012); Hu e Liden (2011); Huimin e Lirong (2008); Pearce e Ensley(2004); Varela, Burke, e Landis (2008); Wang e Howell (2010)
	Número total de tarefas concluídas	Rico <i>et al.</i> (2011); Varela, Burke e Landis (2008)
	Quantidade produzida	Podsakoff, Ahearne e Mackenzie (1997)
	Turnover	George e Bettenhausen (1990); MacKenzie et al. (2011); McClean, Burris e Detert (2013); Sun, Aryee, e Law (2007)
	Realização dos objetivos do projeto	Ferreira, Braun e Sydow (2013)
Medidas de processos de negócios	Velocidade e precisão na conclusão das tarefas	Bachrach et al. (2006)
	A qualidade do produto	Podsakoff, Ahearne, e MacKenzie (1997)
	Tempos de resposta a serviços	Hyatt e Ruddy (1997)
	Inovação empresarial e renovação estratégica	Zhang, Wan e Jia (2008)
Medidas de clientes	Qualidade do serviço, qualidade do atendimento recebido e reputação	Allen et al.(2009); Hyatt eRuddy (1997); Messersmith et al. (2011); Yen e Niehoff (2004); Yoon (2009) e Yoon e Suh (2003)
	Comportamento de serviço ao cliente	Yen e Niehof (2004)
	Satisfação dos clientes	Fisher et al. (2010); Kirkman, Tesluk e Rosen (2011); Koys (2001); Nishii, Lepak, e Schneider (2008); Schneider et al. (2005)
	Performance de mercado (crescimento das vendas e participação no mercado)	Chuang e Liao (2010)
Medidas financeiras	Rentabilidade	Chuang e Liao (2010); Fisher,McPhail e Menghetti (2010); Koys (2001); MacKenzie et al. (2011); Naumann e Bennett (2002); Raver e Gelfand (2005); Rego e Cunha (2008).
	Vendas e/ou receitas	Ahearne et al. (2010); Fisher, McPhail e Menghett (2010); George e Bettenhausen (1990); Hunter et al., 2013; Kizilos, Cumings, e Cummings (2013); Lin e Peng (2010); MacKenzie, Podsakoff e Podsakoff (2011);
	Percentual de vendas (equipe)	Ahearne et al. (2010)
	Retorno sobre ativos	Chun et al. (2013); Kim e Gong (2009)
	Custos Operacionais	Rego e Cunha (2008)

Fonte: Podsakoff *et al.*, (2014)

Como afirmam Podsakoff *et al.* (2014) muitos estudos examinaram o impacto do CCO sobre o nível de desempenho da unidade, da equipe e da organização. Esta categoria inclui os resultados, tais como, avaliações subjetivas do desempenho, e eficácia do grupo, equipe ou organização, quantidade produzida e *turnover*. Há também as pesquisa que investigaram os

efeitos do CCO sobre as medidas de processos de negócios, como por exemplo, velocidade e precisão na conclusão de tarefas, qualidade do produto e tempo de resposta a serviços. Outros estudos investigaram o impacto desse comportamento nas medidas de clientes, tais como qualidade do serviço, satisfação e crescimento das vendas. Alguns estudos analisaram também a influência nas medidas financeiras, como rentabilidade, retorno sobre os ativos, vendas ou receita e custos operacionais (PODSAKOFF *et al.*, 2014).

Como pode ser visualizado no Quadro 6, diversos autores preocuparam-se em confirmar a influência dos comportamentos de cidadania sugeridos pela teoria. Estes estudos proporcionaram um forte apoio a suposição de Organ (1988) de que o Comportamento de Cidadania Organizacional promove o funcionamento eficiente e eficaz da organização de diversas maneiras (PODSAKOFF *et al.*, 2014).

No entanto, convém ressaltar que o CCO pode proporcionar efeitos negativos aos indivíduos que o praticam. Dekas (2010) indica que apesar dos resultados positivos do CCO terem recebido a maior parte da atenção dos estudiosos, o reconhecimento de que este pode não ser entendido como discricionário por todos os colaboradores, gerou um fluxo de investigação que explora alguns potenciais "lados obscuros" deste comportamento. Bolino e Turnley (2005) constataram que os colaboradores que se envolveram em elevados níveis de CCO são mais propensos a experimentar sobrecarga, estresse no trabalho e conflito trabalho-família. Os autores observam que as organizações esperam cada vez mais dos colaboradores estes comportamentos, que os resultados podem tornar-se mais pronunciados.

Outra investigação sobre os potenciais lados obscuros do comportamento de cidadania centra-se no comportamento de cidadania obrigatório (DEKAS, 2010). Vigoda-Gadot (2006, 2007) sugere que as atividades caracterizadas anteriormente como atos de cidadania, ou discricionários, tornaram-se implicitamente regulamentados pelos gestores e, portanto, percebidas como obrigatórios. Ao invés de contribuir para uma organização mais produtiva, que é um componente central da própria definição de CCO (ORGAN, 1988, 1997), os resultados de Vigoda-Gadot (2007) e Bolino e Turnley de (2005), indicam que o CCO está associado ao aumento do estresse, as intenções de deixar a organização e ao comportamento negligente.

Em conjunto, estas investigações emergentes sugerem que pode haver um limite em que as organizações ou gerentes poderiam encorajar, recompensar, ou mesmo impor o comportamento de cidadania, para que este não se torne diferente do conceito original (DEKAS, 2010).

2.1.5 Comportamento de Cidadania Organizacional e o Contexto Social

Os estudos sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional têm, em grande parte, ignorado o contexto em que esse comportamento ocorre, assumindo que o CCO pode ser vivenciado da mesma forma em diferentes contextos de trabalho, sendo influenciado principalmente por fatores de nível individual (DEKAS *et al.*, 2013). Para Dekas (2010), os estudiosos não analisaram especificamente o contexto social, ou seja, as práticas, decisões e normas resultantes da atividade social dentro de um determinado ambiente e sua interação com os comportamentos de cidadania.

Sob este aspecto, Chiaburu *et al.* (2013) destacam que o contexto social, principalmente representado pelo suporte dos colegas, líderes e organização, exerce influência sobre os comportamentos de cidadania, no entanto, a literatura sobre o tema ainda é incipiente. A deficiência, em grande parte, é devida a tendência de pesquisadores aplicarem teorias de comportamento organizacional ou psicológico de forma geral para estudar comportamentos, como se este fosse livre de contexto (KWANTES *et al.*, 2008) No entanto, como advogam os referidos autores, nenhum comportamento é livre de contexto.

Com a intenção de aprofundar os estudos sobre o contexto social e sua interação com CCO, Dekas *et al.* (2013) propõem uma nova lente, através da qual se pode ver este comportamento, aproximando o foco para o contexto social. A autora advoga que um “cidadão organizacional” é um tipo de papel de trabalho definido e limitado por fatores contextuais, ao invés de uma caricatura de um indivíduo que se engaja no mesmo conjunto de comportamentos fixos em todos os contextos de trabalho.

Assim, para investigar a influência do contexto social sobre o CCO é necessário primeiro conceituar a noção de um cidadão organizacional, modificando o conceito de um indivíduo que carrega um conjunto fixo de comportamentos para alguém que exerce o papel de um cidadão organizacional, dependendo do contexto em que está inserido (DEKAS, 2010).

Nesse sentido, a base de tal entendimento está alicerçada na Teoria dos Papéis proposta por Biddle (1986), influenciada por trabalhos da área da Psicologia Social e Sociologia, principalmente pelos autores Moreno (1953) e Mead (1934), bem como por elementos da Teoria das Trocas Sociais, concentrando seu foco na interatividade de padrões de trocas e da Teoria da Interação Social.

A Teoria dos Papéis considera que os indivíduos são membros de posições sociais e carregam consigo expectativas sobre os próprios comportamentos e daqueles com quem

interagem (BIDDLE, 1986). Para Therborn (1980), os papéis referem-se a comportamentos normativamente esperados de pessoas ocupantes de uma posição social particular. Para Biddle (1986), um papel é um padrão característico de comportamentos de uma ou mais pessoas, baseado em expectativas e normas dentro do contexto dos ocupantes do papel. Por exemplo, o papel de um professor pode ser diferente em contextos sociais distintos (DEKAS, 2010).

Da mesma forma, as pessoas em uma sociedade ocupam determinadas posições e seu "desempenho de papel" é influenciado por muitos fatores, incluindo normas e exigências sociais, desempenho dos papéis de outros indivíduos, reações dos observadores, bem como habilidades e personalidade do indivíduo (BIDDLE, 1986). Para o referido autor, a perspectiva do papel assume, assim como no teatro, que o desempenho individual resulta do comportamento dos outros e das prescrições sociais.

Assim, o contexto tanto possibilita quanto restringe o comportamento específico de um papel. Ao contrário da concepção de um indivíduo engajar-se em um conjunto fixo de comportamentos independentemente do seu contexto, a visão baseada no papel percebe o comportamento do indivíduo como um produto do indivíduo e da situação (DEKAS *et al.*, 2013).

Em ambientes organizacionais, os papéis formais são muitas vezes ligados à determinada posição na hierarquia organizacional e são gerados por expectativas de ocupantes nessa posição (DEKAS, 2010). Essas expectativas normalmente refletem as políticas organizacionais, bem como a pressão normativa de grupos informais (BIDDLE, 1986). Alguns papéis são manifestos e prescritos, enquanto outros são mais emergentes ou inferidos. Portanto, mesmo os papéis de trabalho, que parecem mais formalizados, podem ser interpretados de maneiras diferentes. Assim, embora os colaboradores tenham sido tipicamente contratados para um papel específico de trabalho, este pode desempenhar diversos papéis informais dentro da organização, como por exemplo, mentor, líder e especialista no assunto (DEKAS *et al.*, 2013).

Nesse sentido, um cidadão organizacional em uma organização tradicional pode ser alguém que não chega atrasado, enquanto que chegar ao trabalho em determinado horário (VAN DYNE *et al.*, 1994) pode ser irrelevante em ambientes de trabalho virtuais. Da mesma forma, em organizações do conhecimento desafiar construtivamente as ideias de colegas de trabalho pode ser uma característica de um cidadão organizacional, uma vez que este comportamento tem sido associado a uma melhoria na criatividade, no entanto, tal comportamento pode ser contraproducente em organizações que valorizam o cumprimento de normas e regras e uma hierarquia definida (DEKAS, 2010). Portanto, o Comportamento de

Cidadania Organizacional irá variar de acordo com contexto social de trabalho (DEKAS *et al.*, 2011).

Para Dekas *et al.* (2013), enquanto uma grande quantidade de informações foram analisadas sobre a importância do CCO no local de trabalho, a natureza do trabalho mudou. Com isso, os Comportamentos de Cidadania Organizacional para os trabalhadores modernos provavelmente também tenham sido alterados. Assim, os referidos autores afirmam que há necessidade de evolução na forma como é percebido o CCO, uma vez que o segmento “trabalhadores do conhecimento”, em particular, está crescendo drasticamente.

Os trabalhadores do conhecimento são definidos como indivíduos com a motivação e a capacidade de criar novas ideias, compartilhando seus conhecimentos e agregando valor à organização (LIN e JOE, 2013; HORWITZ *et al.* 2006). Como afirmam Sikir, Boras e Bakic Tomic (2008), todo trabalhador que tem conhecimento necessário, competência e disposição para criar, compartilhar e usar o conhecimento para realizar com êxito seu papel na organização, deve ser considerado um trabalhador do conhecimento.

Sob o ponto de vista de Castells (1999), a sociedade contemporânea tem sido vista como uma sociedade globalizada, centrada no uso e aplicação de informação e conhecimento, sendo alterada a base material por uma revolução tecnológica centrada na tecnologia da informação e em meio a profundas mudanças nas relações sociais, nos sistemas políticos e nos sistemas de valores. O autor destaca ainda, o modo informacional de desenvolvimento, associado à ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade.

2.2 CONFIANÇA

A confiança afeta as relações entre indivíduos e grupos em diversas esferas de relacionamentos (ZARVANDI e ZARVANDI, 2012), despertando o interesse de múltiplas áreas do conhecimento. Para Lewicki, McAllister e Bies (1998), compreender por que as pessoas confiam, bem como a forma que a confiança molda as relações sociais, tem sido foco dos estudos na Psicologia (WORCHEL, 1979), Sociologia (GAMBETTA, 1988), Economia (AXELROD, 1984) e Administração, especialmente pesquisas sobre o comportamento organizacional (KRAMER e TYLER, 1996). Por estar presente em diversos âmbitos de convivência humana e ser importante para a democracia e para as interações entre grupos, a

confiança tem sido considerada essencial para a compreensão das organizações sociais (LUNDÅSEN, 2002).

No contexto organizacional, a confiança pode ser considerada fundamental, por se tratar de um mecanismo por meio do qual os atores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação, pela crença na credibilidade de uma pessoa ou de um sistema (GIDDENS, 1991). As investigações sobre confiança neste meio têm revelado múltiplas abordagens sobre construto, que abarca vários aspectos conceituais (ZARVANDI e ZARVANDI, 2012; PINJANIA e PALVIA, 2013).

Como afirmam Novelli, Fischer e Mazzon (2006), quando o foco de interesse se concentra em resultados econômicos, os pesquisadores, geralmente, conceituam confiança como causa potencial na escolha de algum cenário segundo experiências anteriores. Na visão sociológica, confiança é resultado de arranjos institucionalmente estabelecidos. A visão puramente psicológica aborda a confiança com foco na personalidade individual e no seu desenvolvimento específico ou na criação ou destruição da confiança num grupo específico, segundo seus parâmetros situacionais e históricos (LEWICKI e BUNKER, 1996). Já para a visão psicossocial, a confiança manifesta-se como elemento moderador de relacionamentos, desde as interações entre indivíduos até relacionamentos entre organizações, sendo então denominada confiança relacional (NOVELLI, FISCHER e MAZZON, 2006).

Ao analisar os conceitos sobre confiança no cenário organizacional Zarvandi e Zarvandi (2012) constataram várias definições com base no enfoque individual, sugerindo que a confiança está associada à crença de que os confiados (pessoa que é alvo de confiança) irão cumprir as expectativas dos confiantes (pessoa que confia). McAllister (1995) sugere que a confiança está relacionada ao grau em que uma pessoa está segura e disposta a agir, considerando como referencial as palavras, ações e decisões dos outros (MCALLISTER, 1995). Já Whitener *et al.* (1998) advoga que a confiança reflete uma expectativa ou crença de que a outra parte irá agir de forma benevolente. Para Rousseau *et al.* (1998) a confiança pode ser definida como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas acerca das intenções de outra pessoa.

Ainda em relação às definições, de maneira mais abrangente, Luhmann (2000) conceitua confiança como uma condição inerente à vida social, que reduz sua complexidade, garantindo mais segurança para escolhas que se façam necessárias, na medida em que contribui para a superação da ausência de informações disponíveis sobre determinado tema e generaliza expectativas de comportamento. Sob o aspecto da segurança nas escolhas, Giddens

(1991, p. 43) advoga que “a experiência de segurança baseia-se geralmente num equilíbrio entre confiança e risco aceitável”.

Como afirma Rousseau *et al.* (1998), o risco é considerado implícito quando se aborda o tema confiança. Risco e confiança “se entrelaçam”, a confiança serve para minimizar os riscos, mas um risco aceitável é fundamental para esta se mantenha. (GIDDENS, 1991). Luhmann (2000) sugere ainda, que a confiança baseia-se numa relação circular entre risco e ação, sendo ambos requisitos complementares. O risco, ao mesmo tempo é inerente à ação e só existe se o ator confiar, assumindo a chance de consequências indesejáveis.

Ao considerar as convergências conceituais sobre o tema confiança, Novelli (2004) destaca que existe um consenso na literatura de que o construto institui um grau de interdependência entre os atores envolvidos em um relacionamento (confiado e confiante). Também há uma consonância quanto ao fato de a confiança implicar uma situação de risco e de incerteza nas relações de troca. Por fim, caminha-se na mesma direção quanto à crença pelo confiante de que o risco existente pelo não cumprimento de uma expectativa, não será tomado como vantagem pelo confiado (NOVELLI, 2004). De forma convergente, Lundåsen (2002) advoga que os componentes principais do referido construto congregam o risco, a informação, as expectativas em relação ao comportamento da contraparte, a possibilidade de obter confiança dos outros e a possibilidade de ter um retorno maior.

Para Levi (1998), a variedade de definições sobre confiança denota sua amplitude, sendo possível afirmar que esta não pode ser considerada totalmente racional, mas principalmente relacional. Para Rousseau *et al.* (1998, p. 399) “a confiança relacional deriva de interações repetidas ao longo do tempo entre confiante e confiado”. Para os autores, as interações repetidas podem variar consideravelmente nos recursos trocados e na interdependência entre as partes. Assim, ciclos repetidos de troca, riscos assumidos e realização bem sucedida de expectativas poderão fortalecer a vontade das partes para depender uns dos outros e expandir os recursos trazidos para a troca. Nesse sentido, uma troca pode evoluir a partir de uma simples transação em um relacionamento, como o pagamento por um trabalho executado em um curto período, para uma relação de trabalho de alto desempenho, caracterizada pela lealdade e suporte mútuos.

A partir dessas perspectivas, percebe-se que nos estudos organizacionais há uma tendência de entender a confiança a partir de uma visão psicossocial (confiança relacional), percebendo sua manifestação como um elemento moderador de relacionamentos, tanto na interação entre indivíduos, quanto na interação entre indivíduos e organizações (NOVELLI, FISCHER e MAZZON, 2006).

Dessa forma, a confiança relacional permite realçar as particularidades da gestão organizacional, possibilitando analisar o construto em manifestações mais concretas (NOVELLI, FISCHER e MAZZON, 2006). Nesse sentido, Guinot *et al.* (2014) advogam que cultivar um clima de confiança relacional pode fornecer às organizações uma estratégia para melhorar os níveis de bem-estar e satisfação dos seus colaboradores, influenciando, inclusive, a melhoria do desempenho da empresa (KRAMER, 1999) e a geração de vantagem competitiva (SINGH e SRIVASTAVA, 2009).

Kramer (1999) sugere que a maioria dos teóricos corrobora com a visão de que a confiança é fundamentalmente um estado psicológico, incluindo componentes afetivos, motivacionais e sociais, sendo definida em termos de variedade de orientações e processos cognitivos inter-relacionados. Quanto às bases iniciais para a formação da confiança, o autor afirma que as pesquisas buscam explicar as condições antecedentes que promovem o surgimento da confiança, incluindo fatores psicológicos, sociais e organizacionais que influenciam as expectativas dos indivíduos sobre a confiabilidade dos outros membros e sua vontade para se envolver em comportamentos confiantes ao interagir com eles. As bases da confiança consideradas por Kramer (1999) são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Bases da confiança

Bases	Descrição
Confiança disposicional	Caracterizada pela predisposição do indivíduo em confiar, sendo construída a partir de interações que foram desenvolvidas ao longo de suas experiências. Existem diferenças entre indivíduos quanto à predisposição geral em confiar em outras pessoas e essa predisposição individual está correlacionada a outras orientações, incluindo a crença sobre a natureza do ser humano.
Confiança baseada no histórico	Relacionada às interações já existentes entre os indivíduos. O histórico dessas interações fornece informações de tomadas de decisão que podem ser úteis na avaliação dos motivos e intenções da outra pessoa e na previsão sobre seus comportamentos futuros. Quando o histórico dos atores indica um risco pequeno, consequentemente gera um aumento na disposição para confiança.
Confiança baseada em terceiros	Relacionada à difusão por terceiros de informações relevantes para a confiança.
Confiança baseada na categoria	Presumida em função de informações obtidas a partir da categoria que o indivíduo pertence (sexo, profissão, status). Em função das consequências cognitivas da categorização, as pessoas tendem a atribuir características positivas ou negativas em outros membros do mesmo grupo.
Confiança baseada no papel	Determinada em função do papel a ser desempenhado pelo indivíduo e não por suas habilidades, motivos e intenções. O ator ocupa um determinado papel dentro da organização e esse papel ou posição possui os predicados necessários para que a confiança apareça.
Confiança baseada em regras	Desenvolvida a partir das regras compartilhadas no grupo em relação ao comportamento considerado apropriado. Quando existem regras e normas formais que regulamentam o comportamento, diminuem os riscos e as incertezas.

Fonte: elaborado a partir de Kramer (1999)

As bases da confiança definidas por Kramer (1999) abarcam questões de natureza diversa. A confiança disposicional está associada a variáveis de nível individual e experiências com outros indivíduos e situações. Para Holtz (2013), as diferenças individuais sugerem que as pessoas variam em sua predisposição para confiar, sendo essa propensão influenciada por uma variedade de fatores, incluindo experiências anteriores, cultura, variáveis psicológicas e sociais. Da mesma forma, a confiança baseada no histórico, sugere que as experiências e percepções individuais resultantes de interações anteriores, demonstram-se importantes para sustentar a confiança futura. Já a confiança baseada em terceiros, sugere que o julgamento e impressões de outros indivíduos serão fundamentais para seu desenvolvimento. Estas bases evidenciam a personalização de aspectos sobre a confiança, associados a variáveis de natureza individual.

Quanto à confiança baseada na categoria, Kramer (1999) advoga que devido às consequências cognitivas da categorização, os indivíduos podem conferir uma espécie de confiança despersonalizada em outros membros do grupo, atribuída simplesmente à consciência de sua filiação compartilhada. Da mesma forma, a confiança baseada no papel também constitui-se como uma forma despersonalizada de confiança, pois esta tem como referência o papel ocupado por um indivíduo na organização, em vez de seu conhecimento específico, capacidades, disposições e intenções (KRAMER, 1999). Como afirmam Harvey *et al.* (2011) nestas duas bases de confiança as origens se encontram em posições e papéis específicos que um indivíduo ocupa e não a fontes de confiança diretamente relacionadas a esse indivíduo.

Em relação à confiança baseada nas regras, pode-se afirmar que as normas e regras organizacionais compartilhadas pelos indivíduos estão associadas aos requisitos legítimos do sistema. Assim, as regras explícitas podem produzir um elevado nível de confiança, permitindo ao colaborador fazer inferências a respeito do comportamento de outro indivíduo (OLIVEIRA e TAMAYO, 2008).

Devido à existência de diversos enfoques nos estudos sobre confiança, sua distinção e classificação em tipos específicos também se demonstra heterogênea. Das e Teng (2004) constataram muitas classificações baseadas em componentes, dimensões e tipos. Tais classificações foram identificadas principalmente nos estudos sobre alianças estratégicas, e em alguns casos, nos estudos sobre confiança interpessoal e entre indivíduos e organizações (NOVELLI, 2004; HARVEY, *et al.*, 2011). Uma das classificações mais utilizadas distingue

três tipos de confiança: calculista, cognitiva e normativa (LANE, 1998; CHILD *et al.*, 2000; LEWICKI e BUNKER, 1996).

A confiança calculista, segundo Lane (1998), envolve expectativa sobre o outro baseado no custo benefício de certos cursos de ação do confiado ou do confiante. Está associada à visão do homem como ator racional, que procura obter o máximo de utilidade ou de vantagem. Nesta visão de confiança, constata-se aspectos de natureza econômica, predominando o interesse próprio, legitimamente reconhecido, tendo como referência os trabalhos de Williamson (1993) e Chiles e McMackin (1996).

A confiança cognitiva, também denominada de confiança baseada no conhecimento tem como alicerce a previsibilidade do outro. Refere-se ao compartilhamento de cognições, inclusive modos comuns de pensamento entre as partes envolvidas, que provê uma base para o entendimento do pensamento do outro e para predizer suas ações (LANE, 1998). A confiança cognitiva reflete a competência individual, o profissionalismo, a capacidade e o desempenho anterior (HARVEY *et al.*, 2011).

Já a confiança normativa depende do compartilhamento de valores entre as pessoas, inclusive de um conceito comum de obrigação moral (CHILD *et al.*, 2000). Como demonstra Lane (1998), valores comuns e normas de obrigação podem desenvolver-se em uma relação existente há muito tempo, na qual a confiança foi originalmente criada como uma maneira de incremento. A perspectiva dos atores é agir conforme obrigações de lealdade e responsabilidade com a coletividade.

Outro eixo teórico sobre o estudo da confiança refere-se aos níveis de análise, os quais são abordados sob diversas perspectivas. Visando a sistematização dos principais níveis de análise, Rousseau *et al.* (1998) propuseram a classificação dos níveis em individual, grupal, organizacional e institucional.

A análise do nível individual tende a caracterizar a confiança no contexto das organizações, em particular a disposição de subordinados em confiar em seus colegas e superiores (ROUSSEAU *et al.*, 1998). No nível grupal, a confiança consiste num fenômeno coletivo e interativo (PUUSA e TOLVANEN, 2006). Os julgamentos e confiabilidade sobre os outros indivíduos estão ancorados, pelo menos em parte, em suas experiências anteriores sobre o comportamento dos outros (KRAMER, 1999). Ao considerar a confiança no nível grupal, Puusa e Tolvanem (2006) destacam a importância do compartilhamento de valores e objetivos no grupo para reduzir a incerteza e aumentar a confiança.

Confiança no nível organizacional refere-se à avaliação global de confiabilidade de uma organização pelo colaborador. Os indivíduos continuamente observam o ambiente

organizacional e consideram confiar ou não em sua organização (PUUSA e TOLVANEM, 2006). Segundo alguns pesquisadores, os gestores têm um papel central na determinação do nível geral de confiança dentro das organizações, pois suas crenças e ações irão influenciar a perspectiva dos colaboradores (CREED e MILES, 1996).

Já a confiança no nível institucional está associada a experiências positivas e contínuas do uso dos sistemas de interação disponíveis na sociedade moderna (PUUSA e TOLVANEM, 2006). A confiança neste nível é formada pela estrutura social formal, em que os mecanismos legais tendem a reduzir os riscos de confiança e tornam mais fácil sua existência (LUHMANN, 2000).

Rousseau *et al.* (1998), sinalizam de forma favorável uma análise simultânea da confiança através de abordagens com múltiplos níveis. Na visão dos referidos autores, confiança no nível individual é limitada e reforçada por macroprocessos. Por outro lado, formas mais ampla de confiança, especialmente entre empresas, podem ser influenciadas por arranjos de nível individual, especialmente através de interações de indivíduos que representam cada empresa e mantêm relações entre si (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

Como afirmam Seppänen *et al.* (2007), a confiança deve ser vista a partir de uma perspectiva multinível, uma vez que nenhum nível descreve corretamente todo o fenômeno. Sob este aspecto, Guinot *et al.* (2014) sugere que no contexto das organizações, dois níveis estão intimamente relacionados: a confiança interpessoal e a confiança das pessoas na organização. Assim, considerando que o foco deste estudo está centrado na confiança interpessoal e na confiança do indivíduo na organização, a seguir, será ampliada a discussão sobre estes temas.

2.2.1 Confiança interpessoal

O interesse pelo conceito de confiança no ambiente organizacional tem crescido nos últimos anos, como resultado da busca de novas formas de promover a cooperação entre indivíduos e grupos nas organizações, e das intenções de introduzir modelos mais participativos de gestão (GUINOT *et al.*, 2014). Nesse sentido, a confiança interpessoal tem sido considerada um dos motores por trás da vontade das pessoas de cooperar uns com os outros no ambiente de trabalho (Lee *et al.*, 2011).

A confiança interpessoal refere-se à vontade de um indivíduo em estar vulnerável às ações de outra parte, baseada na expectativa de que esta realizará uma ação particular

importante para aquele que confia, independente de sua habilidade para monitorar ou controlar a outra parte (MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995). Para Costa (2003), confiança interpessoal refere-se à confiança entre indivíduos, e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções da outra parte.

Ainda, considerando as definições de confiança interpessoal, McAllister (1995) defende a perspectiva de que este nível de confiança está relacionado a bases cognitivas e afetivas. Para o autor, a confiança interpessoal está associada à extensão em que uma pessoa está segura e disposta a agir, considerando como referencial as palavras, ações e decisões dos outros, tendo alicerces cognitivos e afetivos.

A confiança é baseada em cognição quando se escolhe em quem confiar e respeitar e em que circunstâncias, baseando a escolha em boas razões que provem o merecimento da confiança (MCALLISTER, 1995). Em ambientes organizacionais a competência, a responsabilidade e a segurança são elementos centrais quando a confiança é baseada em cognição. Por outro lado, as bases afetivas sugerem que a confiança está associada a laços emocionais entre os indivíduos. Para McAllister (1995), as pessoas que fazem investimentos emocionais em relações de confiança expressam genuíno cuidado e preocupação com o bem-estar dos parceiros, acreditando na virtude intrínseca de tais relações, sendo normalmente sentimentos recíprocos. A confiança afetiva caracteriza-se por sentimentos estáveis e força percebida no relacionamento, tendo maior associação a experiências sociais com o outro do que a confiança cognitiva (JOHNSON e GRAYSON, 2005).

Independente de suas bases, as relações de confiança reproduzem um conjunto institucionalizado de valores, ou seja, normas que tornam estáveis e ordenam a interação social, construindo e reforçando um quadro de obrigações e expectativas compartilhadas em que os atores sociais podem investir (REED, 2001). Para Oliveira e Tamayo (2008), ao confiar, o indivíduo acredita que o outro não agirá de modo oportunista, vindo a prejudicá-lo, sendo a confiança um indicador de que a interação social poderá ser estabelecida e mantida ao longo do tempo.

Ao considerar a confiança como uma das bases da interação social, alguns autores associam o construto à norma de reciprocidade (RENNÓ, 2011; REED, 2001; MCALLISTER, 1995). “Nessa perspectiva, uma pessoa age de certa forma esperando que outros reagirão de forma semelhante no futuro e essa predisposição leva os indivíduos a “darem um voto de confiança” aos demais” (RENNÓ, 2011, p. 401). Conforme Gouldner (1960), a reciprocidade, caracterizada como princípio universal e norma social, define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido. O autor sugere que uma unidade social se

torna mais disposta a prestar auxílio à outra unidade, quando a última se mostra capaz de retribuir-lhe o benefício.

Assim, a norma de reciprocidade pode ser considerada como um elemento da cultura que estabelece uma configuração estável de direitos e obrigações com base no princípio normativo de mutualidade, ou seja, as pessoas devem ajudar aqueles que as ajudam (GOULDNER, 1960). Como afirma Reed (2001), Gouldner percebe a norma de reciprocidade como um mecanismo de construção de confiança que estabiliza e mantém sistemas sociais. A norma da reciprocidade oferece aos indivíduos uma base para a confiança, uma vez que as partes envolvidas em uma relação tenham internalizado essa norma, que obriga o receptor de um benefício a retribuí-lo (GOULDNER, 1960).

Ao investigar a influência da expectativa de reciprocidade sobre o comportamento confiante, Tanis e Postmes (2005) buscaram comprovar a perspectiva de Gouldner (1960) sobre confiança e reciprocidade. Os resultados do referido estudo confirmaram que o comportamento confiante foi, em grande parte, determinado pela expectativa de reciprocidade dos indivíduos. No entanto, na situação em que o confiado não pertencia ao grupo de trabalho, a reciprocidade exerceu impacto pouco significativo sobre o comportamento confiante. Tais achados revelam que a reciprocidade tende a ser esperada quando o indivíduo possui certa familiaridade em relação ao confiado, podendo ter desenvolvido, desta forma, alguma base de confiança (disposicional, baseada no histórico, em terceiros na categoria, no papel ou em regras) em relação ao outro.

A confiança interpessoal nas organizações tem sido considerada um fenômeno complexo e dinâmico (MCCAULEY e KUHNERT, 1992; OH e PARK, 2011), sugerindo a necessidade de novos estudos que busquem ampliar a compreensão sobre este fenômeno. Contudo, a confiança interpessoal tem sido tradicionalmente associada a consequências favoráveis, tanto para o indivíduo, quanto para a organização (ALTUNAS e BAYKAL, 2010). A confiança tem sido positivamente relacionada com o desempenho organizacional (DAVIS *et al.*, 2000), satisfação no trabalho (GUINOT *et al.*, 2014), cooperação entre os membros da equipe (LEE *et al.*, 2011), comprometimento organizacional (PILLAI, *et al.*, 1999), compromisso com as metas (SHOLIHIN *et al.*, 2011) e Comportamento de Cidadania Organizacional (PILLAI *et al.*, 1999; SINGH e SRIVASTAVA, 2009).

Ainda, como afirma McAllister, (1995), a comunicação aberta, a demonstração de preocupação com o outro e o oferecimento de ajuda para alcançar os objetivos são consequências típicas e observáveis de relações de confiança. Sob este aspecto, a confiança interpessoal pode funcionar também como um catalisador das interações sociais, permitindo

que os membros da equipe estejam mais dispostos a oferecer ajuda e apoio um ao outro (LEE *et al.*, 2011).

Ao constatar que a confiança interpessoal, exerce impacto sobre o desempenho das equipes, Ding e Ng (2009) sugerem uma reflexão sobre o papel dos gestores. Para os autores, os gestores de equipe possuem o papel de incentivar as interações sociais entre indivíduos e fornecer orientação sobre atitudes desejáveis em relação ao trabalho, como responsabilidade, seriedade e empreendedorismo, de tal forma que o nível de confiança interpessoal possa ser melhorado. Além disso, a confiança nos próprios gestores poderá contribuir também, para incentivar comportamentos interpessoais e voluntários que favoreçam as relações sociais (ERTÜRK, 2007).

Em relação aos elementos da confiança interpessoal, McCauley e Kuhnert (1992) e Ting (1997) indicam que a confiança interpessoal é composta pela confiança vertical e lateral. A confiança vertical refere-se à relação de confiança entre um subordinado e seu superior (supervisor ou gestor) direto. Já a confiança lateral refere-se à relação de confiança entre um colaborador e seus colegas de trabalho. Como afirma Guinot *et al.* (2014) estas sub categorias de confiança interpessoal sugerem que existem diferentes dimensões das relações sociais entre os trabalhadores no local de trabalho. Assim, um indivíduo pode confiar em seus colegas de trabalho, mas ter certa desconfiança em seu superior ou vice versa (GUINOT *et al.*, 2014).

Com a intenção de examinar as medidas relacionadas à confiança, Dietz e Hartong (2006) destacaram que os modelos propostos na literatura analisam a confiança tendo como referência as relações de trabalho entre: a) colaboradores e seu superior imediato; b) colaboradores e colegas de trabalho; c) colaboradores e seu empregador ou gestor; d) colaboradores e a organização; e) departamentos da organização; e f) múltiplas relações em toda a organização. O Quadro 7 ilustra tais referências, bem como os autores, o número de variáveis de cada medida e sua confiabilidade.

Quadro 7 - Medidas sobre confiança interpessoal

(continua)

Autores	Referência	Número de itens	Confiabilidade (Alpha de Cronbach)
McAllister (1995)	Um colega de trabalho (par)	11	0,91 e 0,89
Robinson (1996)	Empregador	7	0,88
Cummings e Bromiley (1996)	Outros departamentos	12	0,90
Nyham e Marlowe (1997)	Supervisor imediato, departamentos e organização	12	0,95
Mayer e Davis (1999)	Alta gestão	24	0,82

(conclusão)

Autores	Referência	Número de itens	Confiabilidade (Alpha de Cronbach)
Nyham (2000)	Superior imediato	4	0,86
Gillespie (2003)	Supervisor imediato e membros da equipe	10	0,88
Oh e Park (2011)	Colegas de trabalho	4	0,85

Fonte: elaborado a partir de Dietz e Hartong (2006); Nyham e Marlowe (1997); Nyham (2000); Oh e Park (2011)

Como podem ser visualizadas no Quadro 4, as medidas de confiança interpessoal destacam inúmeras referências de interações no trabalho, sendo que algumas dessas, mesmo apresentando confiabilidade satisfatória, possuem algumas fragilidades. Destaca-se inicialmente, que a referência de algumas medidas podem ser consideradas ambíguas, como por exemplo, o modelo proposto por Robinson (1996) em que os indivíduos avaliam a confiança em seu empregador. Dietz e Hartong (2006) afirmam que não é possível saber o que o entrevistado tinha em mente quando respondeu ao instrumento, podendo ter personificado o empregador (empresa), seus gerentes ou seu supervisor. Da mesma forma, a medida de Mayer e Davis (1999) implica certa ambiguidade, uma vez que os indivíduos podem não ter o conhecimento de quem considerar como “alta gestão”.

Já a referência proposta por Cummings e Bromiley (1996) somente poderá ser utilizada para respondentes que tenham informações ou experiências em relação a outros departamentos, caso contrário tal avaliação não pode ser considerada fidedigna (DIETZ e HARTONG, 2006). Outro aspecto destacado por Dietz e Hartong (2006), está associado as múltiplas referências, como por exemplo, o modelo proposto por Nyham e Marlowe (1996) e Gillespie (2003). Esta diversidade de referências pode ocasionar dificuldade para o respondente, podendo torná-lo suscetível a erros ao analisar diferentes relacionamentos.

Assim, pode-se inferir que as medidas que tem como foco uma referência única (NYHAM, 2000; OH e PARK, 2011) facilitam a avaliação do respondente, minimizando possíveis ambiguidades ou complexidade ao avaliar a confiança nos relacionamentos interpessoais. Assim, no presente estudo, a confiança interpessoal será analisada por meio da confiança nos colegas de trabalho e da confiança no superior imediato.

2.2.2 Confiança Organizacional

A confiança organizacional vem conquistando maior importância à medida que os controles formais usados nas relações entre organizações e entre estas e seus colaboradores se tornaram insuficientes para gerar segurança às partes envolvidas em uma relação (BATISTA e OLIVEIRA, 2012). Como afirmam Puusa e Tolvanen (2006), a confiança é a chave para compreender a ligação entre o indivíduo e a organização e a criação de uma identidade forte com esta, além de ser responsável por fomentar comportamentos benéficos ao grupo e a própria organização.

Para Li *et al.* (2012), a confiança organizacional refere-se a percepção coletiva sobre a confiabilidade da organização. Na perspectiva de Costa (2003), a confiança na organização está associada à relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos institucionais e nas práticas que a mantêm.

Sob este aspecto, a confiança interpessoal e a confiança organizacional diferem, uma vez que as ideias sobre a confiança interpessoal têm-se desenvolvido no pressuposto de uma relação livre e igualitária, enquanto as relações no seio de uma organização são transitórias e constrangidas por um conjunto de expectativas e de normas associadas aos papéis que as partes numa relação assumem (KEATING *et al.*, 2010). Por um lado, a confiança interpessoal implica em interações entre indivíduos, sugerindo a existência de controles e normas menos formais, enquanto as relações entre indivíduos e organizações, normalmente estão associadas a controles e normas formalmente estabelecidos.

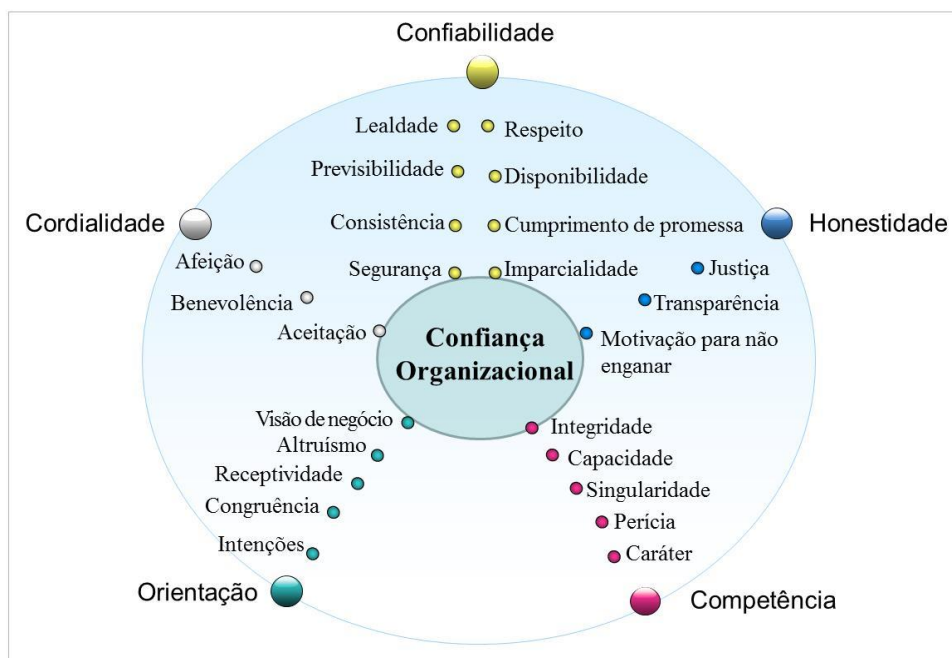
A ideia de confiança organizacional suscitou, portanto, um conjunto de reflexões e hipóteses sobre o papel dos processos relacionados à confiança no funcionamento das organizações (KEATING *et al.*, 2010). Para os referidos autores, um aspecto comum a várias abordagens, refere-se à ideia de que uma organização é uma forma de assegurar a cooperação entre pessoas com interesses diferentes.

Nesse sentido, quanto mais alto o grau de confiança nas organizações maior a cooperação espontânea, sendo menor a necessidade de “aparatos legais” como sistemas de normas e regulamentos, negociados ou coercitivos, para garantir a cooperação (FUKUYAMA, 1996). Ainda, Fukuyama (1996) advoga que as organizações com nível mais elevado de confiança interna tornam-se mais eficientes do ponto de vista econômico, pois não precisam investir fortemente nesses sistemas. Sob esse aspecto, Keating *et al.* (2010) complementam que onde não há confiança, os mecanismos de garantia, por exemplo,

contratos referentes a contrapartidas a receber pela execução adequada de um trabalho, são mais complexos, mais caros e de resultados mais imprevisíveis.

A confiança no contexto das organizações é vista como um fenômeno complexo e multidimensional que contribui para a força dos relacionamentos sejam esses no âmbito interno ou externo (SVENSON, 2005). Ao considerar as múltiplas dimensões do construto, McCole (2002) revelou que a confiança permeia os relacionamentos por meio de dez dimensões: disponibilidade, competência, consistência, singularidade, imparcialidade, integridade, lealdade, transparência, cumprimento de promessa e receptividade. Posteriormente, Svensson (2005), analisou diversos estudos que contemplavam inúmeras dimensões (ANDALEEB, 1992; BUTLER, 1991; GAMBETTA, 1988; LUHMANN, 1979; MCCOLE, 2002; SITKIN e ROTH, 1993) e sugeriu que estas poderiam ser classificadas em cinco grandes fatores, como já haviam sugerido Swam e Trawick (1987). Assim, o referido autor, propôs a classificação dessas dimensões em cinco grandes fatores, como ilustra a Figura 3.

Figura 3 - Dimensões de confiança no contexto organizacional



Fonte: elaborado a partir de Svensson (2005)

As dimensões de confiança ilustradas na Figura 3 têm sido apontadas como importantes na construção de relacionamentos entre indivíduos e organizações e entre

diferentes organizações (SVENSON, 2005). Em relação ao fator Confiabilidade, evidencia-se que este congregou o maior número de dimensões abordadas nos estudos sobre confiança, sugerindo que a organização demonstra coerência perante terceiros, associada a sua consistência, boa fé, previsibilidade, disponibilidade, cumprimento de promessa, respeito, lealdade e segurança.

O fator Honestidade congregou dimensões relacionadas à probidade da organização, associada à justiça, motivação para não enganar e gestão aberta. Em um estudo realizado com colaboradores do setor educacional, Zarvandi e Zarvandi (2012) constataram que o fator honestidade foi considerado como principal determinante da confiança. Na opinião dos colaboradores e gestores investigados, uma verdade prejudicial é melhor do que uma mentira útil, sendo a honestidade a melhor política (ZARVANDI e ZARVANDI, 2012).

Quanto ao fator Competência, este congrega as dimensões associadas à idoneidade da organização, como a capacidade, o caráter, a perícia, a singularidade e a integridade. Como destacam Mayer, Davis e Schoorman (1995), a competência está associada às habilidades, capacidades e características que permitem uma parte ter influência dentro de algum domínio específico. Já o fator Orientação está relacionado à preocupação da organização com a coletividade, relacionado às dimensões altruísmo, intenções, motivações e receptividade, bem como o foco no longo prazo, associado à visão de negócio (SVENSSON, 2005).

Por fim, o fator Cordialidade está associado à confiança baseada na afeição, definida por McAllister (1995) como elemento emocional de se preocupar e desejar o bem ao seu colaborador. Associa-se também este fator à dimensão benevolência, considerada a extensão com que um confiado é acreditado a querer fazer um bem ao confiante, longe de um motivo de benefício egocêntrico (MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995).

As múltiplas dimensões da confiança no contexto organizacional remetem a compreensão de que esta é compreendida sobre diversos enfoques, sendo comum entre os autores a consideração sobre sua complexidade (LI *et al.*, 2012; McALLISTER, 1995; SVENSON, 2005). No entanto, mesmo havendo diversas abordagens sobre as dimensões da confiança, pode-se evidenciar ainda, lacunas teóricas e empíricas em relação à confiança nas relações de gestão (ZARVANI e ZAVANDI, 2012), especialmente ao considerar a confiança dos colaboradores na organização.

Nesse sentido, os estudos de Oliveira (2004) e seus colaboradores têm sinalizado a intenção de minimizar tais lacunas, ao ampliar as perspectivas de como os indivíduos analisam a confiança em sua organização. Para a investigação desse construto, Oliveira (2004), valendo-se da abordagem cognitivista, utilizou como base o conceito de esquema

mental, definido por Sternberg (2000, p.501) como “estruturas mentais usadas para representar o conhecimento, compreendendo uma variedade de conceitos inter-relacionados de maneira organizada”. Sob este aspecto, Amoretti e Machado (2002) descreve o esquema mental como um processo cognitivo de antecipação a partir da organização de experiências vividas anteriormente, quase sempre por repetidas vezes, sendo que o sujeito tem a possibilidade de transpor essa estrutura de referência, dinâmica e flexível a novas e recentes situações.

Para Zigarmi *et al.* (2011), o mundo percebido possui elementos altamente correlacionados e esquemas mentais interligados que permitem conclusões cognitivas. Assim, o processo cognitivo no trabalho está associado ao acúmulo de descrições e avaliações mentais formadas através da interação com a experiência de trabalho que está sendo avaliada (ZIGARMI *et al.*, 2011).

Tendo como base tais fundamentos, Oliveira (2004) define a confiança do colaborador na organização “como o conjunto de crenças interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do colaborador, tanto financeira quanto profissionalmente. Este esquema mental representa um conjunto de crenças do indivíduo sobre a manutenção de padrões éticos, a solidez econômica da organização e a capacidade desta em reconhecer os esforços dos colaboradores, honrar compromissos, obedecer a leis e normas (ARAÚJO e OLIVEIRA, 2008). À vista disso, como afirmam os referidos autores, a confiança depositada na organização apoia-se nessas crenças elaboradas pelo colaborador ao se relacionar e processar as informações do contexto social e organizacional.

Assim, para fins de investigação e diagnóstico das crenças dos colaboradores quanto à confiabilidade de sua organização de trabalho, Oliveira e Tamayo (2008) desenvolveram a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), validada no contexto nacional. Trata-se de uma medida multidimensional composta por cinco dimensões, descritas no Quadro 8. Ainda, apresenta-se neste quadro a equivalência das dimensões da ECEO e os fatores propostos por Svenson (2005).

Quadro 8 - Dimensões da Escala de Confiança do Empregado na Organização e sua relação com as dimensões propostas por Svenson (2005)

Dimensão	Descrição	Fatores propostos por Svenson (2005)
Promoção do crescimento do empregado	Associada ao incentivo ao crescimento profissional dos colaboradores por meio de alternativas concretas e reais propostas pela organização, permitindo aos colaboradores prever seu crescimento naquele contexto de trabalho.	Orientação
Solidez organizacional	Relacionada à firmeza, à estabilidade financeira da organização cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados, o pagamento de salário pontualmente, a perspectiva de um futuro próspero, bem como a capacidade de superar crises econômicas ocasionadas por planos governamentais e mudanças do mercado.	Competência, Orientação e Honestidade
Normas relativas à demissão de empregados	Pautada na presença ou ausência de normas organizacionais definidas para a demissão de empregados, permitindo, ou não, a este prever sua permanência na organização.	Honestidade
Reconhecimento financeiro organizacional	Relacionada ao reconhecimento e valorização dos esforços dos empregados, principalmente de forma financeira, por meio do salário. A concessão de aumento salarial é percebida como uma das manifestações de reconhecimento por parte da organização. Esse reconhecimento financeiro beneficia ambas as partes.	Orientação
Padrões éticos	Associado aos princípios éticos, como honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios orientem a relação da organização com seus clientes e empregados ao procurar não prejudicar aqueles os quais se relaciona.	Honestidade, Confiabilidade, Cordialidade e Orientação

Fonte: elaborado a partir de Oliveira e Tamayo (2008)

As dimensões propostas por Oliveira e Tamayo (2008), apresentam interações com os fatores propostos por Svenson (2005), sugerindo um alinhamento entre os pressupostos teóricos da ECEO e os estudos internacionais sobre confiança no contexto organizacional. O fator Orientação foi preponderante nas dimensões da Escala de Confiança, sugerindo o foco em questões associadas à preocupação com a coletividade, intenções positivas, visão de futuro e solidez organizacional. Destaca-se ainda, que na referida escala há também diversas alusões ao fator Honestidade, sugerindo o enfoque em questões relacionadas ao tratamento justo e igualitário, cumprimento de obrigações, ética, compromisso e respeito com os colaboradores.

Somente os elementos afetivos e emocionais do fator Cordialidade proposto por Svenson (2005), não apresentaram equivalência direta com as dimensões do referido instrumento. No entanto, ponderou-se que o fator Cordialidade pode ser considerado implícito na dimensão Padrões éticos, na medida em que esta inclui também elementos associados à benevolência, que corresponde às crenças dos indivíduos de que a outra parte com quem se relacionam é bem intencionada e honesta em suas decisões (KRAMER, 1999).

2.3 SUPORTE ORGANIZACIONAL

Os colaboradores estão inseridos dentro de um contexto organizacional, onde a estrutura e o suporte recebido afetam o modo como estes executam seu trabalho. As relações sociais mantidas no ambiente de trabalho reforçam a noção de que o suporte é um componente importante e sugerem que existem várias vias através das quais o suporte pode influenciar resultados relacionados ao trabalho (MCGUIRE, 2007).

O Suporte Organizacional, introduzido nos estudos sobre comportamento organizacional a partir de 1986 por Eisenberger e seus colaboradores, trazem outras perspectivas sobre as interações entre o indivíduo e a organização, ampliando as considerações sobre os elos que os ligam, considerando as necessidades sócio emocionais, as trocas sociais e a reciprocidade. Para Eisenberger *et al.* (1986) a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) está associada a ideia de que os colaboradores desenvolvem crenças globais sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar. A Teoria do Suporte Organizacional (EISENBERGER *et al.* , 1986; EISENBERGER e STINGLHAMBER de 2011; RHOADES e EISENBERGER , 2002) considera o desenvolvimento, a natureza e as consequências de tal suporte percebido (NEVES e EISENBERGER, 2014).

De acordo com a Teoria do Suporte Organizacional, o desenvolvimento da PSO é estimulada pela tendência dos colaboradores em atribuir a organização características humanas (EISENBERGER *et al.*, 1986). Conforme os autores, essas atribuições de características antropomórficas à organização, são consequências do comportamento dos trabalhadores ao perceber as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização. Shoss *et al.* (2013), argumentam ainda, que a organização é moralmente e legalmente responsável pelas ações de seus membros, atuando por meio do comportamento individual de membros-chaves, ocupantes de posições de gerência e de liderança (TAMAYO e TRÓCOLLI, 2002).

Para Levinson (1965) a personificação da organização pode ocorrer devido a vários fatores, como: (a) a organização possui responsabilidades legais, morais e financeiras pelas ações de seus agentes; (b) a organização possui políticas que permitem uma grande similaridade de comportamento por agentes da organização em momentos diferentes e em diferentes localizações geográficas; (c) estas políticas são complementadas pelas tradições, políticas e normas organizacionais que definem a permanência ou extinção de certos papéis

comportamentais e, (d) a organização, através de seus agentes, exerce poder sobre cada um dos colaboradores.

No entanto, mesmo os colaboradores atribuindo à organização características humanas e acreditando manter relações sociais com ela, os idealizadores da Teoria do Suporte Organizacional não exploraram os papéis sociais representados pelos atores (colaboradores e organização) na relação social (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004). Portanto, na visão dos referidos autores, a Percepção de Suporte Organizacional refere-se especificamente às crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores de doações organizacionais durante o intercâmbio social.

Nesse sentido, as noções básicas que sustentam a Teoria do Suporte Organizacional incluem suposições como a de que quanto mais os colaboradores percebem o suporte da organização, mais se comprometem com ela (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2008). Assim, a expectativa de reconhecimento e retribuição dada pela organização como recompensa ao trabalho realizado, encontra-se diretamente relacionada à PSO, revelando a existência de expectativas de trocas sociais e reciprocidade nas interações entre indivíduo e organização.

A Teoria das Trocas Sociais sugere que ao perceber o suporte da organização e também dos colegas, os indivíduos propõem algo em troca, retribuindo com comportamentos valorizados pela organização e que também beneficiam seus colegas de trabalho (SWIFT e VIRICK, 2013). Assim, as interações do trabalhador com a organização se caracterizam por relações de troca influenciadas por expectativas de reciprocidade (EISENBERGER *et al.*, 1986).

De acordo com tal teoria, os colaboradores que recebem recursos valiosos (por exemplo, aumento nos salários e oportunidades de treinamento e desenvolvimento) desenvolvem sua percepção de suporte organizacional e sentem-se obrigados, com base na norma da reciprocidade, a retribuir com a sua contribuição no alcance dos objetivos da organização (NEVES e EISENBERGER, 2014). Como os pressupostos da norma da reciprocidade podem ser compreendidos como percepções dos indivíduos acerca do quanto à organização está vinculada a seus colaboradores (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004), a troca positiva de recursos pode resultar em reciprocidade generalizada (SLUSS, KLIMCHAK e HOLMES, 2008). Deste modo, à medida que tanto o empregado quanto o empregador aplicarem a norma de reciprocidade em sua relação, o tratamento favorável recebido por qualquer das partes é recíproco, o que conduz a resultados benéficos para ambos (RHOADES e EISENBERGER, 2002).

Ainda, com base na Teoria das Trocas Sociais (BLAU, 1964) e na norma de reciprocidade (GOULDNER, 1960), pesquisadores argumentam que a percepção de apoio social por parte da organização é substancialmente influenciada por ações que os colaboradores percebem como sendo voluntárias e não obrigatórias (ALLEN *et al.*, 2008). Sob este enfoque, Eisenberger *et al.* (1986) afirmam que através das ações organizacionais percebidas como voluntárias, os empregados irão avaliar positivamente a organização. Esse auxílio voluntário seria acolhido como um indício de que o doador genuinamente valoriza e respeita o destinatário (BLAU, 1964; EISENBERGER *et al.* 2001; GOULDNER, 1960).

Para Chen *et al.* (2009), a Percepção de Suporte Organizacional atende as necessidades sócio emocionais, sendo utilizada pelos colaboradores para inferir a disposição de sua organização para recompensar seus esforços. Assim, a sensação de que a organização oferece cuidados, reconhecimento e respeito aos seus colaboradores pode levá-los a satisfazer necessidades sócio emocionais, pois os colaboradores sentem-se membros da organização (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2008).

As evidências indicam que os funcionários com altos níveis de PSO julgam seu trabalho de forma mais favorável e investem mais em sua organização, contribuindo com resultados positivos nos níveis individual e organizacional (CHEN *et al.*, 2009). No nível individual, a qualidade das trocas sociais está associada à redução do estresse, diminuição dos índices de Burnout (CROPANZANO *et al.*, 1997) e exaustão emocional (TAMAYO e TRÓCOLLI, 2002). Ainda, a PSO está relacionada positivamente ao bem-estar no trabalho (PASCHOAL *et al.*, 2012), à satisfação no ambiente laboral (CHEN *et al.*, 2009; RHOADES e EISENBERG, 2002) e ao humor positivo (RHOADES e EISENBERG, 2002),

Já em relação ao nível organizacional, a Percepção de Suporte Organizacional poderá contribuir para o aumento do desempenho da organização, maior comprometimento afetivo dos colaboradores (CHEN *et al.*, 2009), alcance dos objetivos e metas da equipe (KENNEDY *et al.*, 2009). Ainda, Edwards (2009) afirma que este sentimento de gratidão irá incentivar um retorno psicológico, podendo contribuir até mesmo com a identificação dos colaboradores com a organização, diminuição de comportamentos retaliatórios (RHOADES e EISENBERGER, 2002), absenteísmo (EISENBERGER *et al.* (1986) e turnover (RHOADES, EISENBERGER e AMELI (2001). Além disso, como afirmam Neves e Eisenberger (2014) colaboradores com alta percepção de suporte organizacional podem retribuir com o aumento do desempenho do papel e também extrapapel, além de demonstrar comportamentos éticos no trabalho (CHEN *et al.*, 2009; TREMBLAY e LANDREVILLE, 2014). O Quadro 9 evidencia

as principais consequências da Percepção de Suporte Organizacional, bem como os autores dos referidos estudos.

Quadro 9 - Consequentes da Percepção de Suporte Organizacional

Percepção de Suporte Organizacional	
Consequências	Autores
Diminuição do absenteísmo	Eisenberger <i>et al.</i> (1986)
Assiduidade no trabalho, comprometimento e melhoria no desempenho	Eisenberger, Fasolo e LaMastro (1990)
Redução dos índices de estresse e Burnout	Cropranzano <i>et al.</i> , (1997)
Aumento do comprometimento afetivo e melhoria do desempenho dos colaboradores	Eisenberger <i>et al.</i> (2001)
Aumento do comprometimento organizacional afetivo, diminuição dos comportamentos retaliatórios e do <i>turnover</i>	Rhoades, Eisenberger e Ameli (2001)
Satisfação no trabalho, humor positivo, aumento do comprometimento organizacional afetivo, melhoria do desempenho e redução do comportamento retaliatório.	Rhoades e Eisenberger (2002)
Diminuição da exaustão emocional	Tamayo e Tróccoli (2002)
Identificação organizacional, aumento do comprometimento organizacional afetivo	Sluss, Klimchak e Holmes (2008)
Aumento da eficácia das equipes	Kennedy <i>et al.</i> (2009)
Satisfação no trabalho, aumento do desempenho extra papel	Chen <i>et al.</i> (2009)
Bem-estar no trabalho	Paschoal <i>et al.</i> (2010)
Comportamentos extrapapel e comportamentos éticos	Tremblay e Landreville (2014)

Fonte: elaborado a partir de Eisenberger, Fasolo e LaMastro (1990); Cropranzano *et al.*, (1997); Eisenberger *et al.* (2001); Rhoades e Eisenberger (2002); Tamayo e Tróccoli (2002); Sluss, Klimchak e Holmes (2008); Kennedy *et al.* (2009); Chen *et al.* (2009); Paschoal *et al.* (2010); Tremblay e Landreville (2014)

Assim, a Percepção de Suporte Organizacional pode ser compreendida como uma cognição com capacidade de influenciar não somente vínculos com o trabalho e vínculos afetivos com a organização, como também de impactar positivamente ações individuais que podem contribuir para a efetividade organizacional (SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2004). Eisenberger *et al.* (1986) defendem que a percepção de suporte, ao satisfazer necessidades de aprovação e reconhecimento, levaria o empregado a incorporar a afiliação à organização em sua própria identidade e a desenvolver, em decorrência desse fato, uma ligação emocional positiva com ela.

Através deste complexo processo, onde estão presentes expectativas de resultados positivos decorrentes de esforços no trabalho e sentimentos de afiliação afetiva ao empregador, provavelmente seria esperado ocorrer empenho do empregado para realizar as metas organizacionais, através de altos índices de desempenho e consistente comparecimento ao trabalho. (SIQUEIRA, 1995, p. 123).

Sob esse enfoque, Valentine, Greller e Richtermeyer (2006) sugerem ainda, que a PSO pode ser monitorada para ajudar na compreensão do impacto dos programas organizacionais, para que as intervenções possam ter mais efeitos favoráveis no comportamento dos colaboradores.

Com base nas perspectivas de suporte organizacional, Eisenberger *et al.* (1986) desenvolveram o instrumento de medida de Percepção de Suporte Organizacional (Survey of Perceived Organizational Support – SPOS), com a intenção de medir variáveis que afetam diretamente o desempenho e o comprometimento do trabalhador com a organização. Segundo os autores, o SPOS tem a finalidade de medir a avaliação feita pelos colaboradores a respeito do valor das retribuições e benefícios dados pela organização em troca do seu esforço no trabalho. A referida escala possui um conjunto de 36 frases, compreendendo possíveis julgamentos da organização sobre seus empregados e algumas situações diversas que podem resultar em benefícios ou prejuízos a eles.

A Escala de Percepção de Suporte Organizacional tem sido amplamente utilizada em diversos estudos (RHOADES, EISENBERGER e ARMELI, 2001; VALENTINE, GRELLER e RICHTERMEYER, 2006; SLUSS, KLIMCHAK e HOLMES, 2008; EDWARDS, 2009), principalmente em sua versão reduzida, contendo 8 itens (EISENBERGER *et al.* 1997; EISENBERGER *et al.*, 2001; SHOSS, *et al.*, 2013; NEVES e EISENBERGER, 2014; TREMBLAY e LANDREVILLE, 2014).

No contexto nacional, Siqueira (1995) foi a primeira a traduzir e validar o instrumento de Eisenberger *et al.* (1986). O instrumento foi denominado de Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) construído de forma reduzida, com base nos pressupostos teóricos da PSO desenvolvidos por Eisenberger e seus colaboradores. Conforme Siqueira e Gomide Jr (2008), os procedimentos aplicados à adaptação da EPSO, envolvendo a redução do conjunto originário de 36 itens para apenas nove, mesmo produzindo uma diminuição do Alfa de Cronbach de 0,97 para 0,86, continuaram mantendo um índice de confiabilidade satisfatória. A referida escala também possui uma versão reduzida de 6 itens, possuindo o mesmo índice de confiabilidade da versão ampliada.

Outra escala desenvolvida e validada no contexto nacional com base na teoria de Eisenberger *et al.* (1986) foi proposta por Oliveira-Castro, Pilatti e Borges-Andrade (1999). A escala de percepção de suporte organizacional possui 50 itens, produzindo quatro sub-escalas de suporte organizacional denominadas de gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material e práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários. Com este mesmo enfoque, Tamayo *et al.* (2000) desenvolveram a Escala de Suporte Organizacional Percebido

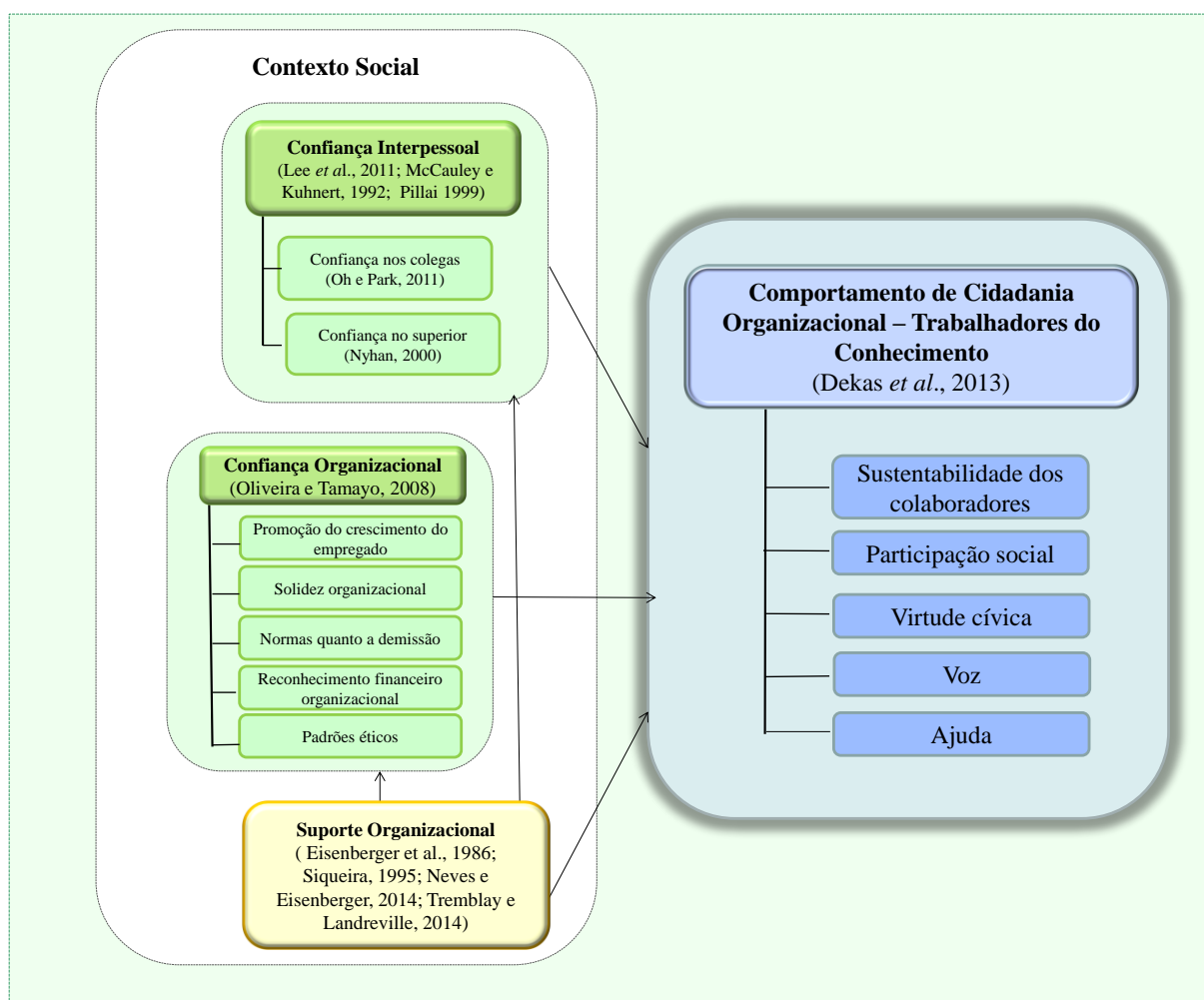
(ESOP), composta por 42 itens e pelos fatores: estilos de gestão da chefia, gestão do desempenho, sobrecarga de trabalho, suporte material, suporte social no trabalho e ascensão e salários.

Assim, a principal diferença destas escalas é que estas buscam obter uma medida das percepções do trabalhador a respeito do comportamento predominante da organização em relação ao seu corpo de funcionários e não a visão do respondente, como as escalas de Eisenberger *et al.* (1986) e a versão traduzida de Siqueira (1995).

2.4 FRAMEWORK DE ANÁLISE DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA INTERPESSOAL, CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E SUPORTE ORGANIZACIONAL E AS HIPÓTESES DE PESQUISA

A partir do que foi discutido no decorrer do capítulo 2, apresenta-se nesta seção um *framework* teórico de análise do Comportamento de Cidadania Organizacional e dos antecedentes contextuais relacionados à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, bem como as hipóteses do estudo.

O desenvolvimento do *framework* é o resultado de uma construção teórica, valendo-se dos conceitos, teorias, modelos, variáveis e dimensões utilizadas como referência nesta pesquisa. Assim, o *framework* de análise tem como propósito auxiliar e proporcionar uma melhor compreensão da realidade em estudo, na medida em que procura estabelecer interações entre os construtos teóricos envolvidos na temática estudada. A proposição do *framework* partiu de uma análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, avançando-se, posteriormente, para uma análise da Confiança, considerando a Confiança Interpessoal e Organizacional, incorporando-se também, o Suporte Organizacional. A partir destas colocações, apresenta-se, na Figura 4, o *framework* proposto.

Figura 4 - *Framework* de Análise Proposto

Fonte: elaborado pela autora com base em Dekas *et al.*, (2013); Oh e Park (2011); Nyhan (2000); Oliveira e Tamayo (2008); Eisenberger *et al.*, (1986); Siqueira, (1995).

Para a análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, utilizou-se como base os estudos de Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013), que desenvolveram uma escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, composta pelas dimensões: Sustentabilidade dos colaboradores, Participação social, Virtude cívica, Voz e Ajuda. Este modelo foi utilizado na proposição do *framework*, por representar um avanço nos estudos sobre CCO e por considerar também, a relevância do contexto social e dos trabalhadores do conhecimento, que são o foco deste trabalho. A partir destas considerações elaborou-se a seguinte hipótese:

H1: os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos colaboradores do setor educacional estão associados aos fatores Sustentabilidade dos colaboradores, Participação Social, Virtude cívica, Voz e Ajuda.

A análise da confiança tomou por base a existência dos níveis interpessoal e organizacional. Quanto ao nível interpessoal, foram consideradas as dimensões Confiança nos colegas e Confiança no superior, conforme classificação sugerida por autores como Guinot *et al.* (2014) e Seppänen *et al.* (2007). A Confiança nos colegas foi analisada a partir das variáveis propostas por Oh e Park (2011), enquanto a Confiança no superior foi investigada através das variáveis definidas por Nyhan (2000). Assim, define-se a hipótese:

H2: A Confiança Interpessoal está associada aos fatores Confiança nos colegas e Confiança nos Superiores.

O modelo de Oliveira e Tamayo (2008) serviu de base para analisar a Confiança Organizacional. O referido modelo propõe a análise da Confiança do empregado na Organização, considerando os fatores: Promoção do crescimento do empregado, Solidez Organizacional, Normas quanto à demissão, Reconhecimento financeiro organizacional e Padrões Éticos. Estes elementos estão em consonância com os estudos internacionais sobre o tema e mantém uma interação com os fatores propostos por Svenson (2005), os quais congregam as principais dimensões sobre Confiança Organizacional. Analisando estes aspectos, elaborou-se a hipótese:

H3: A Confiança Organizacional está associada aos fatores Promoção do crescimento do empregado, Solidez Organizacional, Normas quanto à demissão, Reconhecimento financeiro organizacional e Padrões Éticos.

Em relação ao Suporte Organizacional, optou-se por utilizar o modelo proposto por Eisenberger *et al.* (1986), traduzido por Siqueira (1995), que considera o suporte da organização a partir das necessidades sócio emocionais, das trocas sociais e da reciprocidade, as quais também foram pilares da construção do referencial teórico deste estudo.

Considerando o Suporte Organizacional e a Confiança Interpessoal, depreende-se que o processo de trocas sociais gera confiança (BLAU, 1964). Com base na qualidade de troca percebida entre organização e indivíduos, quando a Percepção de Suporte Organizacional é alta tem-se a expectativa de que a confiança entre os indivíduos também será maior (BAI, LI e XI, 2012). Uma vez que a Percepção de Suporte da Organização pode estar associada à ação de alguns membros, principalmente de indivíduos que exercem cargos de liderança, ao perceber este apoio, os indivíduos podem demonstrar maiores níveis de confiança interpessoal. Desta forma, propõe-se a hipótese:

H4: O Suporte Organizacional influencia positivamente a Confiança Interpessoal.

Ao analisar a Confiança nos estudos organizacionais, Paille *et al.* (2010) defende que o indivíduo é suscetível a confiar em outra parte, dependendo do contexto. Ainda, o autor

sugere que o desenvolvimento da confiança é um processo baseado na crença de que a outra parte vai respeitar seus compromissos e que suas intenções são benevolentes. Assim, alguns estudos tem evidenciado que a confiança em uma organização aumenta quando os colaboradores percebem que esta mostra preocupação com o seu bem-estar e valoriza as suas contribuições, ou seja, percebem o Suporte Organizacional (DULAC *et al.*, 2008; PAILLE, *et al.* 2010). Nesse sentido, Batista e Oliveira (2012), ao analisar a influência do Suporte Organizacional sobre a Confiança Organizacional, identificaram que o suporte foi o principal preditor da confiança dos indivíduos na organização. Sob este enfoque elaborou-se a hipótese:

H5: O Suporte Organizacional influencia positivamente a Confiança Organizacional

Destaca-se ainda, que o contexto social foi vislumbrado a partir dos construtos Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional. Tais construtos foram considerados na proposta do *framework* por contribuir na compreensão das interações ocorridas entre os próprios indivíduos e entre os indivíduos e a organização.

Dekas *et al.*, (2013) sugerem que as variáveis contextuais interferem nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Da mesma forma, Chiaburu, Larinkova e Van Dyne (2013) e Kwantes *et al.*, (2008) destacam que a análise dos comportamentos nas organizações deve ser compreendido a partir de seu contexto.

A Confiança Interpessoal pode ser considerada um antecedente dos comportamentos discricionários, associados à vontade dos indivíduos em cooperar uns com os outros no ambiente de trabalho (LEE *et al.*, 2011). Os estudos de Podsakoff e seus colaboradores também relacionaram a confiança aos Comportamentos de Cidadania Organizacional (PILLAI *et al.*, 1999).

Para Pillai *et al.* (1999), a confiança gera um senso de obrigação não especificada que pode se manifestar por meio de comportamentos de cidadania. Ainda, o autor sugere que quando há confiança entre um superior e seu subordinado, o último estará mais disposto a se envolver em Comportamentos de Cidadania Organizacional, pois sabe que o superior não estará obtendo uma vantagem injusta. Corroborando esta perspectiva, Singh e Srivastava (2009) e Chiaburu e Lin (2008) afirmam que a confiança interpessoal entre os pares e entre o indivíduo e seus superiores está associada positivamente aos comportamentos discricionários (CCO). Neste sentido, elaborou-se a seguinte hipótese:

H6: A Confiança Interpessoal influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Da mesma forma, Duffy e Lilly (2013) destacam o impacto da Confiança Organizacional sobre o CCO. Ancorados na Teoria das Trocas Sociais, os autores defendem que os trabalhadores que confiam na sua organização estarão predispostos a retribuir com níveis mais elevados de Comportamentos de Cidadania Organizacional. O estudo realizado por Wong, Ngo e Wong (2006), também corroborou tais interações. Deste modo, propõe-se a hipótese:

H7: A Confiança Organizacional influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Em relação às interações entre o CCO e o Suporte Organizacional, Duffy e Lilly (2013) sugerem que ao perceber o apoio da organização em promover o bem-estar dos colaboradores, os indivíduos tendem a contribuir com Comportamentos de Cidadania que afetam a organização, evidenciando aspectos associados à lealdade organizacional e virtude cívica. Outrossim, Miao (2011) constatou que o Suporte está associado positivamente com o CCO, especificamente às dimensões ajuda, virtude cívica e conscienciosidade.

Considera-se ainda, que os estudos sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional e Suporte Organizacional, destacam a Teoria das Trocas Sociais como base de tais construtos. Assim, o CCO pode ser visto como uma forma de reciprocidade na medida em que os colaboradores percebem o suporte recebido da organização. Isto porque, os indivíduos buscam um equilíbrio em suas relações de troca com a organização, adotando atitudes e comportamento proporcionais ao grau de comprometimento demonstrado pela organização com seus colaboradores, suportando a relação entre altos níveis de suporte organizacional percebido e CCO (POHL *et al.*, 2013). A partir destas considerações, elaborou-se a hipótese:

H8: O Suporte Organizacional influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

No entanto, mesmo havendo evidências teóricas sobre as interações entre CCO, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, não foram identificados na literatura estudos sobre as interações entre estes construtos de forma conjunta, considerando o contexto social dos trabalhadores do conhecimento. Corrobora-se esta constatação através dos resultados obtidos no estudo bibliométrico realizado por Estivalet *et al.* (2013) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional nos últimos onze anos, onde os autores não evidenciaram estudos que abordassem estes construtos de forma integrada. Desta forma, a proposta e aplicação do *framework* desenvolvido neste estudo representa um avanço na construção do conhecimento sobre essas temáticas.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos neste trabalho. Inicialmente, são descritas as estratégias orientadoras da pesquisa e o método adotado. Em momento posterior, descreve-se a população e a amostra utilizada no estudo. Com o objetivo de permitir uma melhor visualização da pesquisa, apresenta-se, em terceiro lugar, a definição das principais categorias analíticas que serviram de referencial para a análise do objeto de estudo. Em quarto lugar, são detalhadas as técnicas e os procedimentos utilizados para a coleta dos dados, sendo posteriormente, apresentados os métodos de análise dos dados obtidos através da pesquisa.

3.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA E MÉTODO ADOTADO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO

A realização deste estudo tem como foco responder ao problema de pesquisa: *“como ocorrem as interações entre os antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) e o Comportamento de Cidadania Organizacional sob a perspectiva dos trabalhadores do setor educacional?”*

Com a intenção de explorar esta problemática, este estudo delimita-se a partir de duas etapas, alinhadas aos objetivos definidos. A primeira etapa atende ao objetivo de traduzir, realizar a adaptação transcultural e validar os modelos de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e Confiança Interpessoal no contexto nacional.

A segunda etapa, atendendo aos objetivos específicos posteriores, analisa os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos trabalhadores do conhecimento do setor educacional, bem como sua perspectiva quanto aos antecedentes contextuais associados à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional. Esta etapa verifica também, as relações entre os construtos investigados, bem como a influência dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

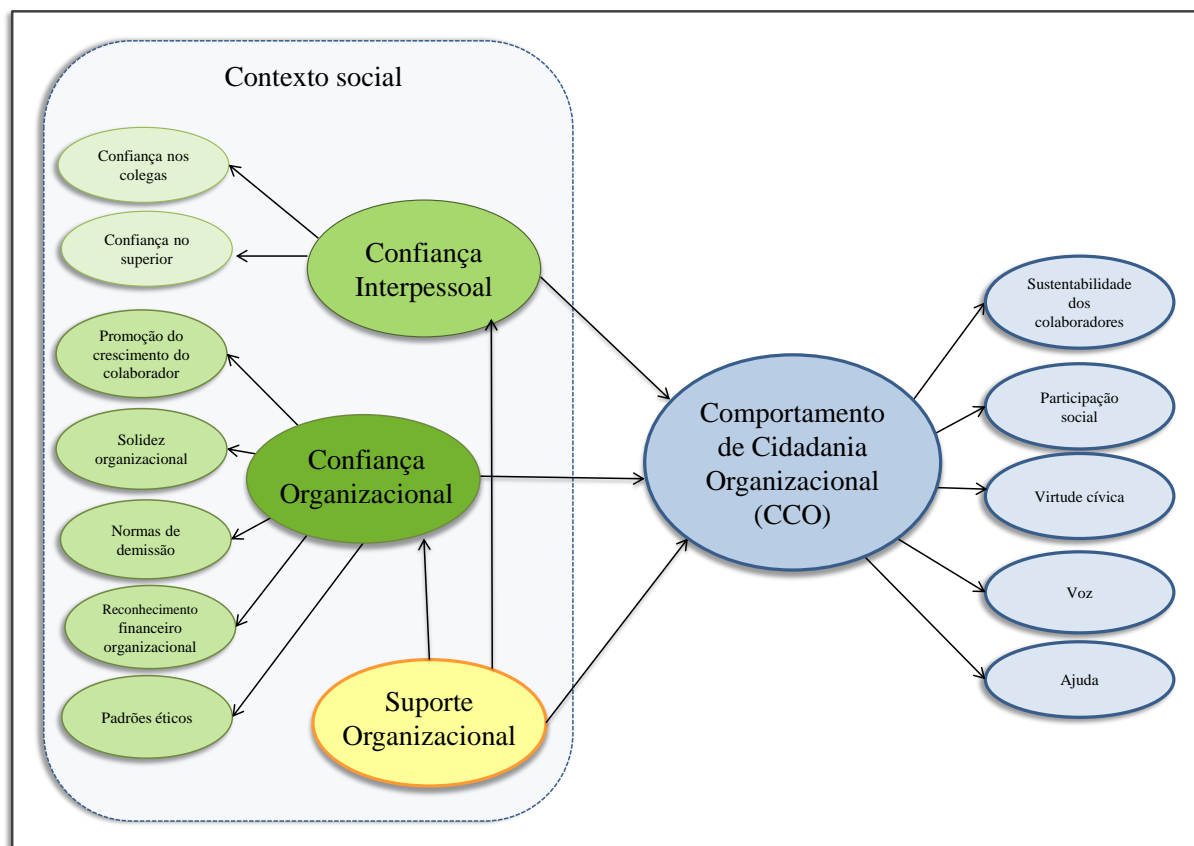
Considerando esses aspectos, optou-se pela realização de uma pesquisa de caráter quantitativo. Como afirma Richardson (2007), a pesquisa quantitativa impõe a estrutura pré-

determinada ao respondente, diminuindo a heterogeneidade da coleta dos dados e assim, inferindo mais confiabilidade aos resultados. Para Martin-Alcázar *et al.* (2008) quando o objetivo é testar teorias ou prever comportamento futuro de variáveis, os estudiosos mostram uma preferência por ferramentas quantitativas, baseadas em dados obtidos por questionários. Assim, a presente pesquisa terá uma ênfase quantitativa com o intuito de testar interações entre as variáveis que compõem o modelo conceitual.

Como estratégia de pesquisa, efetuou-se uma *survey* que, segundo Fowler Jr. (2013) visa produzir estatísticas quantitativas ou descrições numéricas sobre aspectos de uma população estudada. A pesquisa *survey* permite descobrir fatos, determinar atitudes e opiniões, bem como ajudar a entender comportamentos, utilizando-se de uma avaliação, análise e descrição de uma população baseada em uma amostra (BAKER, 2001). Além disso, as pesquisas desse tipo fornecem descrições quantitativas de uma população através do uso de um instrumento predefinido (FREITAS *et al.*, 2000). Para Dillman, Smyth e Christian (2009), *surveys* são ferramentas destacadamente usadas e eficientes para o aprendizado sobre opiniões pessoais e comportamentos.

Este estudo também caracteriza-se por ser de natureza exploratória, pois tem como objetivo aprofundar e avançar no conhecimento sobre temas ainda pouco explorados ou ampliar estudos já existentes a partir de novas perspectivas (SAMPIERI, *et al.*, 2006). Assim, visando representar as interações analisadas neste estudo, apresenta-se o desenho de pesquisa (figura 5).

Figura 5 - Desenho de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo desta pesquisa foi composta de trabalhadores do setor educacional privado, pertencentes a cinco cidades do estado do Rio Grande do Sul. Como afirma Malhotra (2006), a população-alvo consiste na coleção de elementos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências.

Optou-se pela escolha do setor educacional privado, devido a sua semelhança com o público utilizado na construção e validação da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, no contexto internacional (DEKAS, 2010 e DEKAS *et al.*, 2013). Nos estudos desenvolvidos por Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013) a escala CCO- TC foi desenvolvida e validada a partir da realidade de trabalhadores do setor privado. Ainda, ao analisar a Escala de Confiança do Empregado na Organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 2008), principalmente o fator Normas quanto à demissão, considerou-se a aplicação no setor privado mais adequada.

Neste estudo, foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência, tanto no estudo piloto, quanto na segunda fase da pesquisa. A amostragem não probabilística por conveniência está relacionada à seleção de elementos que estejam disponíveis e que possam oferecer as informações necessárias (HAIR *et al.*, 2005).

No estudo piloto foram aplicados 457 questionários, obtendo-se um retorno de 54% dos instrumentos. Assim, a amostra foi composta por 247 trabalhadores do setor educacional pertencentes a duas organizações de ensino privadas situadas na cidade de Santa Maria/RS. Na segunda fase da pesquisa foram aplicados 1510 questionários, obtendo-se um retorno de 65%, os quais representam 988 indivíduos, pertencentes a treze organizações de ensino privadas, localizadas nas cidades de Santa Maria/RS, Passo Fundo/RS, Porto Alegre/RS, Cruz Alta/RS e Caxias do Sul/RS. O quadro 10 ilustra a área de atuação das organizações do setor educacional, a população, a amostra obtida, o percentual de retorno, a cidade a qual pertence a organização e a fase de participação na pesquisa.

Quadro 10 - Participantes da pesquisa

(continua)

Org.	Atuação	População	Amostra	Retorno (%)	Cidade/Estado	Participação
A1	Escola de educação básica, preparatório para ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e vestibulares	298	171	57,4%	Santa Maria/RS	Estudo piloto
A2	Escola de educação básica, preparatório para ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e vestibulares	159	76	47,8%	Santa Maria/RS	Estudo piloto
Total		457	247	54%		
B1	Escola de educação básica	304	188	61,8%	Santa Maria/RS	Pesquisa
B2	Cursos de Qualificação, Ensino Técnico Profissionalizante e Pós-graduação	53	29	54,7%	Santa Maria/RS	Pesquisa
B3	Cursos de Qualificação, Ensino Técnico Profissionalizante e Pós-graduação	67	33	49,3%	Santa Maria/RS	Pesquisa
B4	Escola de educação básica	158	122	77,2%	Santa Maria/RS	Pesquisa
B5	Escola de educação básica	164	118	72,0%	Santa Maria/RS	Pesquisa
B6	Escola de educação básica	81	54	66,7%	Santa Maria/RS	Pesquisa
B7	Ensino superior	77	69	89,6%	Santa Maria/RS	Pesquisa
B8	Escola de educação básica	80	53	66,3%	Santa Maria/RS	Pesquisa

(conclusão)

Org.	Atuação	População	Amostra	Retorno (%)	Cidade/Estado	Participação
B9	Ensino superior	256	145	56,6%	Passo Fundo/RS	Pesquisa
B10	Ensino superior	89	50	56,2%	Passo Fundo/RS	Pesquisa
B11	Cursos de Qualificação, Ensino Técnico Profissionalizante e Pós-graduação	98	75	76,5%	Porto Alegre/RS	Pesquisa
B12	Cursos de Qualificação, Ensino Técnico Profissionalizante e Pós-graduação	25	25	100%	Cruz Alta/RS	Pesquisa
B13	Cursos de Qualificação, Ensino Técnico Profissionalizante e Pós-graduação	58	27	46,6%	Caxias do Sul/RS	Pesquisa
Total		1510	988	65,4%		

Fonte: dados da pesquisa

No estudo piloto os questionários foram aplicados no mês de abril 2016 e na segunda etapa da pesquisa os instrumentos de coleta de dados foram aplicados nos meses de junho, julho e agosto de 2016.

3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO

Nesta seção são apresentadas as categorias analíticas utilizadas no presente estudo, representadas pelos construtos teóricos que serviram de referência para atingir os objetivos propostos. No quadro 11 são apresentados os construtos teóricos, os objetivos específicos, os principais autores, as dimensões e variáveis de cada construto e as hipóteses avaliadas.

Quadro 11- Definição das categorias analíticas

Construto Teórico	Objetivos Específicos	Principais autores	Dimensões/ Variáveis	Hipóteses avaliadas
Comportamento de Cidadania Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Traduzir, realizar a adaptação transcultural e validar os modelos de Comportamentos de Cidadania Organizacional para trabalhadores do conhecimento e Confiança Interpessoal no contexto nacional. - Analisar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos trabalhadores do setor educacional, bem como sua perspectiva quanto à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional. 	Bateman e Organ (1983); Katz e Kahn (1978); Organ (1988, 1997); Podsakoff <i>et al.</i> (2000); Van Dyne, Cummings e Parks (1995); Williams e Anderson (1991); Dekas (2010); Dekas <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Sustentabilidade dos colaboradores - Participação social - Virtude cívica - Voz - Ajuda. 	Hipóteses 1, 6, 7 e 8
Confiança Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar a influência do Suporte Organizacional sobre a Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional. 	Lee <i>et al.</i> (2011); McCauley e Kuhnert (1992); Pillai (1999); Oh e Park (2011); Nyhan (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança nos colegas de trabalho - Confiança no superior 	Hipóteses 2, 3, 4, 5, 6 e 7
Confiança Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar a influência dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. 	Svenson (2005); Oliveira e Tamayo (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção do crescimento do empregado - Solidez Organizacional - Normas quanto à demissão - Reconhecimento financeiro organizacional - Padrões Éticos 	
Suporte Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos trabalhadores do setor educacional, bem como sua perspectiva quanto à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional. - Verificar a influência do Suporte Organizacional sobre a Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional. - Analisar a influência dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. 	Eisenberger <i>et al.</i> (1997); Eisenberger <i>et al.</i> (2001); Shoss <i>et al.</i> (2013); Neves e Eisenberger (2014); Tremblay e Landreville (2014); Eisenberger <i>et al.</i> (1986); Siqueira (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Auxílio na resolução de um problema - Preocupação com o bem-estar - Auxílio para o uso de melhores habilidades no desempenho do trabalho - Preocupação com a satisfação no trabalho - Trabalho interessante 	Hipóteses 4, 5, 8

Fonte: elaborado pela autora

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu em duas etapas e as técnicas utilizadas foram baseadas em consulta a especialistas e questionários. A seguir são detalhadas as etapas, as técnicas utilizadas e o modo como os dados foram coletados.

3.4.1 Etapa I: Tradução, Adaptação Transcultural e Validação dos Instrumentos de Coleta de Dados

Esta etapa consiste na tradução, adaptação transcultural e validação dos modelos de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (DEKAS, 2010; DEKAS *et al.*, 2013) e Confiança Interpessoal, composto pelas dimensões Confiança nos colegas (OH e PARK, 2011) e Confiança no superior (NYHAN, 2000).

A escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC) visa identificar a perspectiva desses trabalhadores sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados no contexto laboral. A escala é baseada nos estudos desenvolvido por Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013) que resultaram em uma versão revisada de 23 itens, validados pelos referidos autores no idioma inglês. Os itens estão divididos em cinco dimensões: Sustentabilidade dos colaboradores (4itens), Participação Social (4 itens), Virtude Cívica (5 itens), Voz (4 itens) e Ajuda (6 itens). Os respondentes deste instrumento são solicitados a classificar seu grau de concordância com os itens, através de uma escala tipo Likert de 5 pontos que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Já a medida de Confiança nos colegas, proposta por Oh e Park (2011) e a medida Confiança no superior, proposta por Nyhan (2000) são compostas por quatro variáveis, totalizando um instrumento de 8 itens para mensurar a Confiança Interpessoal. Estas medidas possuem uma escala tipo Likert de sete pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Inicialmente foi realizado o processo de tradução e adaptação transcultural para disponibilizar a escala de Comportamentos de Cidadania para Trabalhadores do Conhecimento e a medida de Confiança Interpessoal para o contexto brasileiro. A tradução das escalas do inglês para o português foi realizada a partir do protocolo sugerido por Beaton

et al. (2000), composto por 6 etapas: tradução, síntese, retradução, comitê de avaliação, pré-teste de equivalência e submissão e avaliação.

Na primeira etapa, foi realizada a tradução inicial da escala (em inglês) para a língua alvo (português do Brasil), por dois profissionais da área de Administração, independentes, fluentes na língua inglesa, tendo como língua mãe o português. Conforme sugerem Beaton *et al.* (2000), um dos tradutores foi informado dos objetivos e conceitos subjacente ao estudo, sendo um profissional da área investigada com conhecimentos prévios sobre o tema. O outro tradutor não foi informado sobre os conceitos estudados na referida pesquisa, e também não possui conhecimentos especializados sobre o assunto (tradutor ingênuo) (BEATON *et al.*, 2000).

Com as duas traduções concluídas, os tradutores e a autora do estudo reuniram-se para realizar a etapa de síntese. Neste momento ocorreu a síntese dos resultados das duas traduções, comparando-as ao instrumento original. Conforme recomendações de Beaton *et al.* (2000), nesta etapa foi produzido um relatório escrito para documentar o processo, incluindo os problemas ocorridos e como eles foram resolvidos.

Na terceira fase, a primeira versão foi retraduzida ao inglês por um tradutor nativo (que possui o inglês como língua mãe), que desconhecia os objetivos iniciais do estudo e a versão original, gerando a segunda versão. Beaton *et al.* (2000) sugerem a realização da retradução por dois profissionais. No entanto, neste estudo, optou-se em realizar este procedimento por um único tradutor, da mesma forma como foi executado no estudo desenvolvido por Ghisi *et al.* (2012).

Após esse processo, iniciou-se a quarta etapa, realizada por um comitê de avaliação, formado por quatro pesquisadores bilíngues e especialistas nas áreas de Administração e Educação que avaliaram a segunda versão e os instrumentos originais. O Comitê analisou se existiam discrepâncias entre as versões originais, a primeira versão em português e a retradução.

Como destacam Guillemin, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton *et al.* (2000), o comitê de avaliação deve avaliar as seguintes equivalências: (a) equivalência semântica, associada a equivalência do significado das palavras, analisando se existem dificuldades gramaticais ou de vocabulário; (b) equivalência idiomática, relacionada a equivalência de expressões e coloquialismos traduzidos a outros idiomas; (c) equivalência experiencial, a qual deve ser considerada quando situações evocadas ou retratadas na versão original devem estar de acordo com o contexto cultural alvo (por exemplo, usar o garfo para alimentar-se pode não ser comum em países em que o utensílio não é utilizado) e; (d) equivalência conceitual, a qual

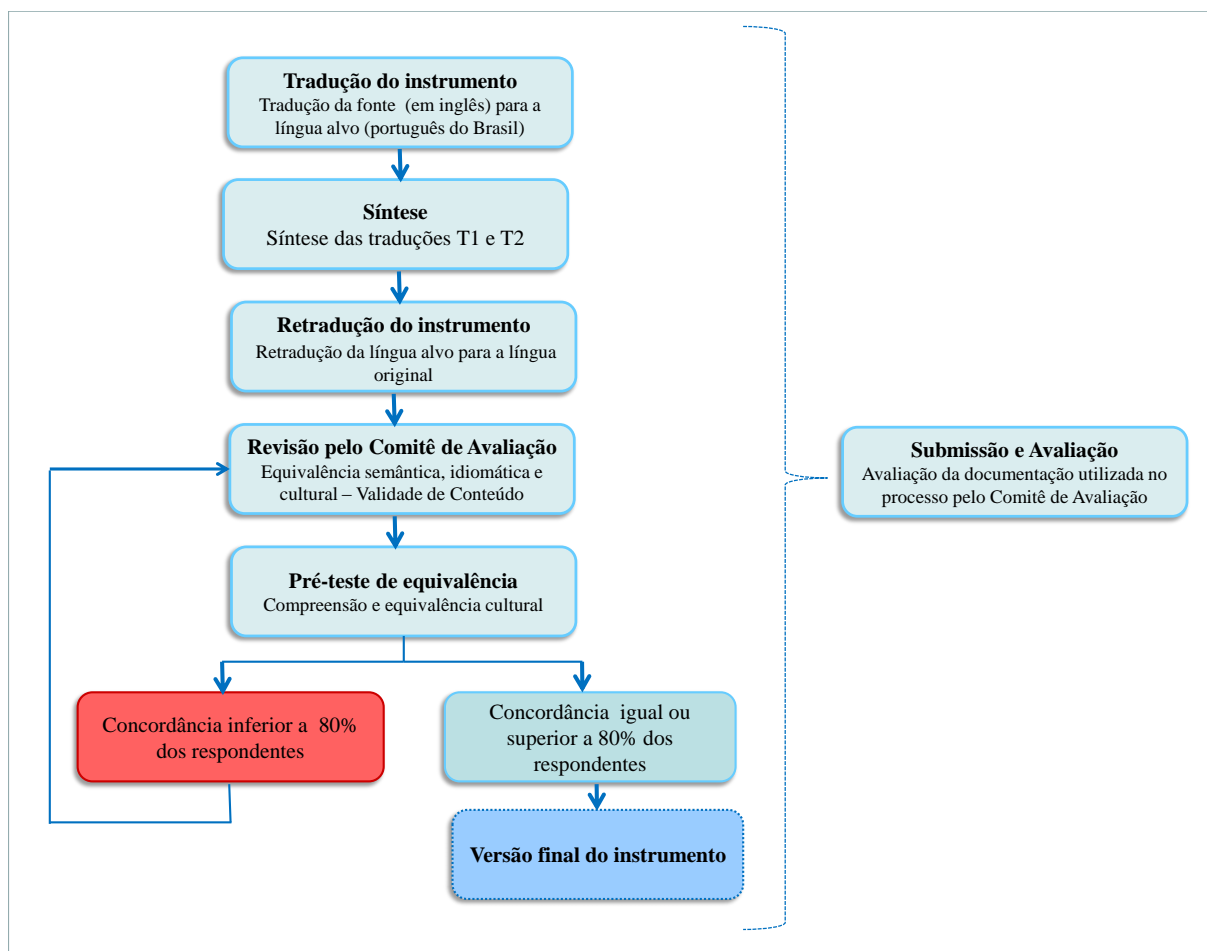
refere-se à validade do conceito explorado e os acontecimentos vividos por pessoas na cultura alvo, uma vez que itens podem ser equivalentes em significado semântico, mas não conceitualmente equivalentes (por exemplo, o termo “família” pode ser associado a família nuclear em algumas culturas e família estendida em outras).

Em seguida, na quinta etapa, foi realizado um pré-teste, com a aplicação do questionário a um grupo de 30 integrantes da população-alvo. Nesta fase, Beaton *et al.* (2000) indicam que a aplicação do questionário deve ser seguida de uma entrevista ao respondente, visando realizar uma sondagem para identificar o que o indivíduo entende por cada item do questionário e da resposta escolhida. No presente estudo, os questionários foram respondidos pelos integrantes da população-alvo, sem a intervenção do pesquisador, não sendo realizada a entrevista. Optou-se por acrescentar a cada uma das 31 questões a alternativa “não entendi”, com a finalidade de identificar questões não compreendidas. Nesta etapa, não ocorreram dificuldades de compreensão das questões elaboradas, ou dos termos utilizados pela maioria dos respondentes (90%). Como este número estava de acordo com o limite estabelecido de concordância igual ou superior a 80% (GUILLEMIN, BOMBARDIER e BEATON 1993), não houve a necessidade de nova avaliação pelo comitê.

Por fim, na sexta etapa, realizou-se a submissão e avaliação da documentação utilizada no processo de tradução e adaptação transcultural das escalas pelo comitê de avaliação. Nesta fase, o comitê avaliou os relatórios e formulários elaborados nas diferentes fases, realizando uma espécie de auditoria, conforme sugerido por Beaton *et al.* (2000). Os referidos autores sugerem também, que nesta fase, havendo a possibilidade de contato com o autor do instrumento original, a referida documentação poderá ser encaminhada para sua avaliação. No presente estudo realizou-se o contato com a autora do instrumento original (DEKAS, 2010).

Assim, após a realização destas etapas foi gerada a versão final do instrumento. Visando a melhor compreensão destas etapas, elaborou-se a figura 6.

Figura 6 - Etapas para tradução e adaptação transcultural da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e medida de Confiança Interpessoal



Fonte: elaborado a partir de Beaton *et al.* (2000); Barbosa, Vicentin e Gavião (2011); Ghisi *et al.*, (2012).

Concluídas estas etapas, realizou-se um estudo piloto, sendo a versão final do instrumento aplicada a uma amostra de indivíduos da população alvo e submetida à validação estatística, através da Análise Fatorial Exploratória (AFE). Conforme Hair *et al.* (2009), a Análise Fatorial Exploratória aborda o problema de como analisar a estrutura de inter-relações existentes entre as variáveis com a definição de uma série de dimensões subjacentes comuns, designadas fatores ou dimensões.

Quanto ao tamanho da amostra ideal para a execução da Análise Fatorial Exploratória, este tem sido um aspecto de divergência de opiniões e controvérsias na literatura científica, principalmente no que diz respeito ao número mínimo de sujeitos necessários (DAMÁSIO,

2012). Hair *et al.* (2009) sugerem que o tamanho da amostra para realizar uma Análise Fatorial deve ser superior a 100 observações, com um mínimo de 5 vezes mais observações que o número de variáveis a serem analisadas, sendo mais aceitável uma proporção de 10 para 1. McCallum *et al.* (2001) destacam que o número de observações poderá ser de 4 para 1, nos casos em que as comunalidades apresentarem valores altos (superiores a 0,50). No entanto, quando as comunalidades apresentam valores baixos, torna-se necessário aumentar o número de observações (MCCALLUM *et al.*, 2001). Para os referidos autores, a utilização de amostras grandes tende a fornecer resultados mais precisos, diminuindo o efeito do erro amostral, fornecendo resultados mais próximos ao índice populacional, tanto no que se refere à estrutura fatorial, quanto à carga fatorial e à comunalidade dos itens (DAMÁSIO, 2012).

Assim, no presente estudo foi considerada para a validação estatística dos referidos instrumentos, os quais possuem 23 e 8 variáveis (Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e Confiança Interpessoal, respectivamente), o número de 230 observações, proporção 10 para 1, conforme sugerido por Hair *et al.* (2009). Em seguida, foi utilizado o indicador de consistência interna *Alpha de Cronbach*, com o propósito de verificar a confiabilidade dos construtos teóricos dos referidos questionários.

Como destaca Bagozzi (2011), o rigor dos esforços dos pesquisadores em validar escalas irá melhorar gradualmente a credibilidade dos resultados científicos. Da mesma forma, Mackenzie, Podsakoff e Podsakoff (2011) defendem o uso de técnicas e procedimentos estatísticos para a validação e desenvolvimento de escalas, sugerindo alguns passos para este processo, como a realização de pré-teste, utilizando a Análise Fatorial Exploratória e a purificação e o refinamento da escala, empregando a Análise Fatorial Confirmatória.

Ressalta-se ainda, que na etapa de validação dos instrumentos, alterou-se a escala do instrumento Confiança Interpessoal de uma escala *likert* de 7 pontos para uma escala de 5 pontos. Como o questionário final possui um grande número de alternativas e as escalas dos demais instrumentos utilizados (escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, Escala de Percepção de Suporte Organizacional e Escala de Confiança do Empregado na Organização) possuem uma escala tipo *likert* de 5 pontos, esta adequação facilitou a compreensão e resposta aos itens dos instrumentos. Como afirmam Dalmoro e Vieira (2013) em questionários que envolvem um grande número de questões, deve-se optar por escalas menores para diminuir o número total de opções a serem analisadas.

Do mesmo modo, na visão dos referidos autores, deve-se evitar o uso de escalas com formatos diferentes para não confundir os entrevistados.

3.4.2 Etapa II: Aplicação dos questionários

Após a tradução, adaptação transcultural e validação dos instrumentos sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e Confiança Interpessoal no contexto brasileiro, os questionários foram aplicados aos trabalhadores do setor educacional privado de treze organizações participantes da pesquisa. O referido questionário, apresentado no Apêndice A, foi aplicado a todos os colaboradores destas unidades.

Previamente foram contatados os diretores, pró-reitores e coordenadores dessas organizações para a autorização e aplicação da pesquisa. Em seguida, foram entregues a um funcionário responsável, envelopes contendo os questionários a serem distribuídos a todos os colaboradores, os quais deveriam depositá-los preenchidos nos respectivos envelopes, de modo a garantir a máxima confidencialidade. Os envelopes foram recolhidos após uma semana, sendo que, em algumas organizações, procedeu-se o recolhimento em duas etapas. Por fim, obteve-se um retorno de 988 questionários. Este questionário foi elaborado a partir dos seguintes modelos:

- (a) Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, desenvolvido por Dekas, 2010 e Dekas *et al.*, 2013, composto por 23 variáveis e cinco fatores (Sustentabilidade dos colaboradores, Participação social, Virtude cívica, Voz e Ajuda), possuindo uma escala tipo likert de 5 pontos, variando de (1) discordo totalmente a 5 (concordo totalmente)
- (b) Medida de Confiança Interpessoal, incluindo a dimensão Confiança nos colegas de Trabalho, proposta por Oh e Park (2011), composta por 4 variáveis e Confiança no superior, proposta por Nyhan (2000), possuindo também 4 variáveis. As referidas medidas possuem uma escala tipo likert de 5 pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente
- (c) Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), desenvolvida por Oliveira e Tamayo (2008), em sua versão reduzida, composta por 28 questões e cinco fatores (Promoção do crescimento do empregado, Solidez Organizacional, Normas quanto à

demissão, Reconhecimento financeiro organizacional e Padrões Éticos), possuindo uma escala tipo likert de 5 pontos, variando de (1) discordo totalmente a 5 (concordo totalmente).

(d) Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), desenvolvida por Eisenberger *et al.* (1986) e validada no contexto nacional por Siqueira (1995), composta por 6 variáveis, possuindo uma escala tipo likert de 5 pontos variando de (1) discordo totalmente a 5 (concordo totalmente).

Convém ressaltar, ainda, que os índices de confiabilidade (Alfa de Cronbach) das dimensões dos quatro instrumentos originais, foram superiores a 0,70. Assim, o instrumento final foi composto por 65 questões das escalas mencionadas e 9 questões de identificação do perfil, tempo de empresa, setor de atuação, cargo ocupado, tempo no cargo e carga horária diária, como pode ser visualizado no Apêndice A.

3.5 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados ocorreu em duas etapas distintas, sendo a primeira relacionada à tradução, adaptação transcultural e validação dos instrumentos de coleta de dados e a segunda associada à aplicação dos questionários.

3.5.1 Etapa I da análise dos dados

Após a tradução e a adaptação transcultural dos instrumentos sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e Confiança Interpessoal, estes foram aplicados a 247 trabalhadores do setor educacional (estudo piloto). Os dados obtidos nesta etapa do estudo foram analisados com o apoio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para realização dos testes estatísticos. Inicialmente, realizou-se a análise do perfil dos entrevistados, por meio dos cálculos de frequência e média.

Posteriormente submeteram-se os dados à Análise Fatorial Exploratória (AFE). Este tipo de Análise Fatorial identifica a estrutura de relações entre variáveis pelo exame de suas correlações. “Ao resumir os dados, a análise fatorial obtém dimensões latentes que, quando interpretadas e compreendidas, descrevem os dados em um número muito menor de conceitos do que as variáveis individuais originais” (HAIR *et al.*, 2009, p.104-105).

Como destacam Floyd e Widaman (1995), a AFE tem sido um dos procedimentos estatísticos mais utilizados no desenvolvimento, avaliação e refinamento de instrumentos na

área de Psicologia, incluindo inventários designados a mensurar variáveis de personalidade, estilos de comportamento, esquemas cognitivos, atitudes e outros construtos de interesse da área.

Nesta etapa foram considerados também, os pressupostos para a realização da Análise Fatorial, considerando o teste de esfericidade de Bartlett, a medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e as Comunalidades, (HAIR *et al.*, 2009). Ainda, foi utilizado o método de análise de componentes principais, com rotação ortogonal *Varimax*, que objetiva simplificar as colunas da matriz fatorial, maximizando a soma de variâncias de cargas exigidas da matriz fatorial (HAIR *et al.*, 2009). O maior detalhamento da realização da Análise Fatorial é apresentado na seção de resultados.

Visando identificar a confiabilidade de coerência interna de cada fator, foi realizado o cálculo do Alfa de Cronbach para cada fator obtido. Segundo Malhotra (2006), o Alfa de Cronbach deve ter um valor superior a 0,60 para ser considerado aceitável.

3.5.2 Etapa II da análise dos dados

Os dados obtidos na segunda etapa da coleta de dados, com a aplicação dos questionários a 988 trabalhadores do setor educacional foram analisados, inicialmente, a partir da análise descritiva da amostra, através dos cálculos de média, mediana e da realização do teste do Qui-Quadrado.

Posteriormente, foram explorados os dados das quatro escalas utilizadas, através da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Considerando o modelo proposto, optou-se por trabalhar com modelagem de equações estruturais (MEE), que conforme Hair *et al.* (2009), pode ser usada como um meio de estimar outros modelos multivariados, incluindo regressão, componentes principais e correlação canônica. Essa técnica é entendida por autores como Thompson (2002) e Ullman (2007), como uma combinação de análise fatorial e análise de regressão, que permite aos pesquisadores testar estruturas fatoriais de instrumentos de medida psicométrica, por meio da análise fatorial confirmatória (PILATI e LAROS, 2007). Ainda, a MEE permite também a análise de relações explicativas entre múltiplas variáveis simultaneamente, sejam essas latentes ou observadas, apresentando melhores resultados na identificação de relações que as técnicas de primeira geração, proporcionando maior interação entre a teoria e os dados (CHIN, 1998).

Além disso, ponderando também que a complexidade dos fenômenos estudados nas áreas de Comportamento Organizacional e Psicologia sugere que os pesquisadores utilizem

técnicas multivariadas de análise de dados condizentes com os fenômenos estudados (PILATI e LAROS, 2007), a MEE mostrou-se mais adequada para a análise dos resultados desta pesquisa.

Assim, os resultados foram analisados inicialmente através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) que, segundo Kleine (1998), consiste em um modelo de mensuração das relações entre os indicadores (variáveis observadas) e os construtos (fatores), visando a avaliação da confiabilidade e da validade dos construtos investigados (HAIR *et al.*, 2009). Conforme Schumacher e Lomax (1996), a confiabilidade indica o grau de consistência interna entre os múltiplos indicadores de um construto, referindo-se à extensão na qual um mesmo instrumento de medida produz resultados coerentes a partir de várias mensurações. Já a validade, refere-se à extensão na qual as medidas definem um determinado construto (CHURCHILL, 1979).

Posteriormente foram avaliadas as medidas absolutas e as medidas comparativas de ajuste. As medidas absolutas avaliam o grau em que o modelo global prediz a matriz de covariância ou correlação observada (KLINE, 2015). Uma das medidas absolutas de ajuste é o Qui-quadrado da razão de verossimilhança (χ^2), que avalia a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada, sendo que o interesse é encontrar um Qui-quadrado não significativo, indicando que os dados se ajustam ao modelo (SCHUMACKER e LOMAX, 1996). Com a intenção de reduzir a sensibilidade deste teste ao tamanho amostral, alguns pesquisadores dividem o valor do Qui-quadrado pelos graus de liberdade, sendo que valores iguais ou inferiores a 5 são aceitáveis (PEDHAZUR e SCHMEKLIN, 1991).

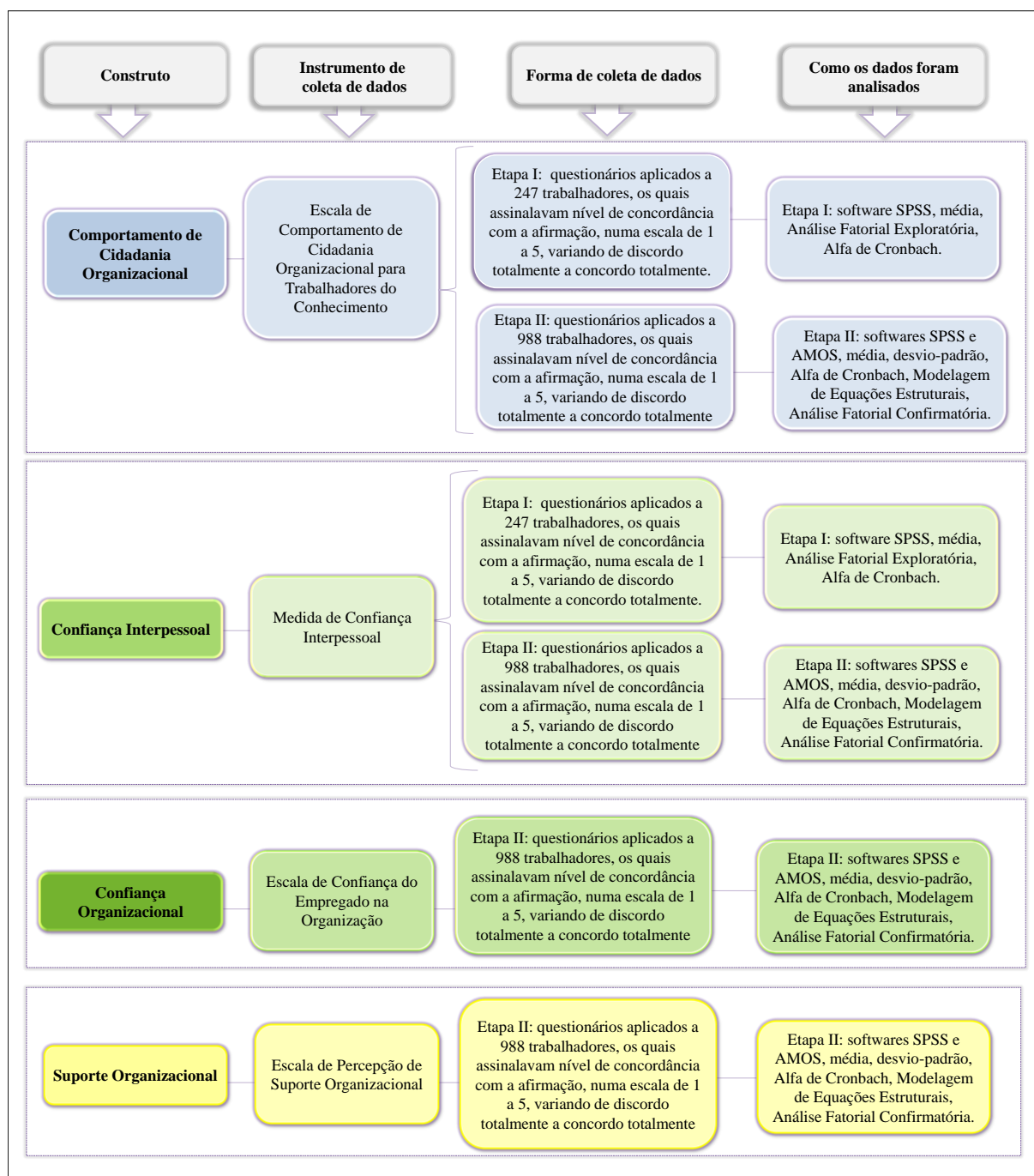
Ainda em relação as medidas absolutas, foram avaliados também o *Root Mean Square Residual* (RMSR), o *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) e o *Goodness-of-fit* (GFI). O RMSR está associado a distância entre os elementos preditos por meio da estimação dos parâmetros do modelo e os dados observados na matriz de covariâncias, sendo aceitáveis valores inferiores a 0,10 (KLINE, 2015). O RMSEA, representa a discrepância entre as matrizes observadas e previstas, levando em consideração os graus de liberdade, sendo desejáveis valores inferiores a 0,08 (HAIR *et al.*, 2009). Já o GFI baseia-se no cálculo da proporção da variância explicada por meio da estimação, podendo variar de 0 (ajuste ruim) a 1 (ajuste perfeito), sendo que valores acima de 0,9 são considerados muito bons (KLINE, 2015).

Em relação as medidas comparativas de ajuste, utilizadas para comparar o modelo proposto com o modelo nulo (HAIR *et al.*, 2009), foram avaliados o *Comparative Fit Index* (CFI), *Normed Fit Index* (NFI) e o *Tucker-Lewis Index* ou *Non-Normed Fit Index* (NNFI), que

devem apresentar valores acima de 0,9 (HAIR *et al.*, 2009). Para estas análises foi utilizado o software AMOSTM para modelagem de equações estruturais.

Com a intenção de apresentar o detalhamento da coleta de dados, de forma conjunta, elaborou-se a figura 7, onde são descritos os construtos abordados neste estudo, os instrumentos de coleta de dados, as formas de coleta e como os dados foram analisados.

Figura7 - Detalhamento da coleta de dados



Fonte: elaborado pela autora

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo, visando atingir os objetivos e responder ao problema de pesquisa proposto. Para tanto, inicialmente apresenta-se e discute-se a primeira etapa do estudo, que consiste na tradução, adaptação transcultural e validação da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e a medida de Confiança Interpessoal. Nesta seção são apresentados também, os resultados obtidos no estudo piloto, com a aplicação da escala CCO-TC e a medida de Confiança Interpessoal aplicados a uma amostra de 247 trabalhadores do setor educacional, pertencentes a duas organizações privadas.

Em seguida apresenta-se a segunda etapa do estudo, onde foram aplicados os questionários da pesquisa, obtendo-se um retorno de 988 instrumentos, respondidos pelos trabalhadores do setor educacional pertencentes a treze instituições de ensino privadas. Neste momento, inicialmente é abordada a análise descritiva da amostra, a validação individual dos construtos Comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional. Em seguida, os resultados quantitativos são discutidos através da análise descritiva dos Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos trabalhadores do setor educacional, bem como sua perspectiva quanto à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, através dos cálculos de média e desvio-padrão.

Posteriormente são analisadas a influência do Suporte Organizacional sobre a Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional e a influência dos antecedentes contextuais (Confiança interpessoal e Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

4.1 ETAPA I: TRADUÇÃO, ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA TRABALHADORES DO CONHECIMENTO E MEDIDA DE CONFIANÇA INTERPESSOAL

Na primeira etapa, foi realizada a tradução para o português da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-

TC) e medida de Confiança Interpessoal por dois profissionais da área de Administração, fluentes na língua inglesa, independentemente um do outro.

Ao realizar a tradução de forma independente, o compartilhamento de equívocos entre os tradutores foram reduzidos (TAKARA *et al.*, 2015). Este processo permite aos pesquisadores comparar cada tradução para ver discrepâncias que podem ser identificadas e discutidas entre os tradutores numa fase posterior (BEATON *et al.*, 2000). Tal técnica é altamente recomendada por muitos investigadores para alcançar a maior equivalência de tradução (BRISLIN,1970; TAKARA *et al.*, 2015).

Na etapa posterior (síntese), as duas traduções, identificadas como T1 e T2, foram comparadas pelos profissionais e pela autora do estudo. As divergências entre as versões foram apontadas e discutidas junto dos respectivos pesquisadores, e então foram feitas modificações na versão inicial, a partir de um consenso, resultando na primeira versão em português. Para tal consenso, os profissionais basearam-se em dois critérios: sentido que o instrumento original estava mensurando; e uso coloquial da língua portuguesa empregada no ambiente de trabalho a ser pesquisado.

O Quadro 12 apresenta os itens da versão original, um resumo avaliando as traduções realizadas, sendo as duas iguais (T1=T2), as duas semelhantes (T1≈T2) ou as duas diferentes, havendo a necessidade de um consenso para estabelecer a tradução final (T3), que resultou na primeira versão em português.

Quadro 12 - Versão Original, traduções e 1ª versão em português da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e Medida de Confiança Interpessoal

(continua)

Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento		
Versão original	Traduções	1ª Versão em português
1.Makes others feel comfortable “being themselves” at work.	T1=T2	Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho.
2.Expresses his/her own authentic personality at work.	T1≈T2	Expresso minha personalidade autêntica no trabalho.
3.Supports others’ efforts to make their personal health and well-being a priority.	T1≈T2	Apoio o esforço dos outros em fazer sua saúde e seu bem estar uma prioridade.
4.Praises others when they are successful	T1≈T2	Elogio os outros quando eles obtêm sucesso.
5.Gets to know his/her coworkers on a personal basis	T3	Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas.
6.Celebrates coworkers’ life events (e.g. birthdays, weddings)	T3	Celebro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).
7.Participates in informal social activities with coworkers during the workday	T1≈T2	Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.
8.Is playful in workplace interactions.	T3	Sou divertido nas interações do ambiente de trabalho.
9.Attends events that are not required, but help the [organization name] community.	T3	Participo de eventos que não são obrigatórios, mas ajudam a comunidade da empresa.

(conclusão)

Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento		
Versão original	Traduções	1ª Versão em português
10. Attends meetings that are not mandatory, but are considered important.	T1≈T2	Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas são consideradas importantes.
11. Keeps up with organizational news (e.g., [organization name]-wide announcements, organizational changes, etc.).	T3	Me mantenho atualizado com as novidades da empresa (ex. mudanças da empresa).
12. Takes part in [organization name]-sponsored knowledge-sharing opportunities (e.g., brownbag, talks, training courses).	T3	Participo de oportunidades de troca de conhecimento organizadas pela empresa (ex. palestras, cursos de formação).
13. Volunteers for special projects in addition to his/her core job tasks.	T1=T2	Participo de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.
14. Makes creative suggestions to coworkers.	T1=T2	Faço sugestões criativas aos colegas.
15. Voices opinions about work-related issues even if others disagree	T1≈T2	Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.
16. Makes constructive suggestions to improve processes for getting work done.	T3	Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.
17. Encourages others in the group to voice their opinions regarding issues that affect the group	T1≈T2	Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.
18. Helps others who have heavy workloads.	T1=T2	Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho.
19. Willingly helps others solve work-related problems	T3	Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.
20. Is always ready to lend a helping hand to those around him/her.	T3	Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.
21. Tries to prevent problems for coworkers.	T3	Tento prevenir problemas para os colegas de trabalho.
22. Considers the impact of his/her actions on coworkers.	T1≈T2	Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.
23. Communicates with others before initiating actions that might affect them.	T1≈T2	Me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.
Confiança Interpessoal		
Versão original	Traduções	1ª Versão em português
1. Most of my coworkers can be relied upon to do as they say they will do.	T3	Posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer.
2. If I face difficulties at work, I know my coworkers will try to help me out.	T1≈T2	Se eu enfrentar dificuldades no trabalho, sei que meus colegas irão tentar me ajudar.
3. I can trust people I work with to lend me a hand if I needed it.	T3	Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar.
4. I can rely on other workers not to make my job more difficult by deceiving the workers.	T3	Posso contar que meus colegas não irão me decepcionar e nem tornar o meu trabalho mais difícil.
5. I have confidence that my supervisor is technically competent at the critical elements of his/her job	T1=T2	Tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho.
6. When my supervisor tells me something, I can rely on what she/he tells me.	T1≈T2	Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz.
7. My supervisor will back me up in a pinch.	T3	Meu superior irá me apoiar em um aperto.
8. I feel that I can tell my supervisor anything about my job.	T3	Eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.

Legenda: T1=T2: tradução 1 e tradução 2 são iguais; T1 ≈T2, tradução 1 e tradução 2 são semelhantes; T3: tradução 3 (versão de consenso).

Fonte: dados da pesquisa, com base em Dekas *et al.* (2013); Oh e Park (2011) e Nyhan (2000).

Nas questões da escala CCO-TC, os dois tradutores e a autora do trabalho optaram por alterar o verbo na terceira pessoa do singular para o verbo na primeira pessoa do singular, tendo em vista que os Comportamentos de Cidadania Organizacional avaliados referem-se aos comportamentos dos próprios respondentes. Como pode ser observado no Quadro 12, para a referida escala, na maioria das questões, houve o consenso dos tradutores, sendo as traduções semelhantes ($T1 \approx T2$) ou iguais ($T1 = T2$).

Em alguns casos, apesar dos termos utilizados estarem corretos do ponto de vista da tradução literal, optou-se por uma versão que considerou as equivalências semântica, idiomática, experiencial e conceitual, tendo em vista o melhor entendimento pela população estudada. Como afirmam Epstein, Santo e Guillemin (2015) a adaptação transcultural pode apresentar algumas particularidades. Em primeiro lugar, a tradução pode envolver problemas linguísticos porque os dois idiomas podem ter palavras que não são equivalentes ou expressões idiomáticas. Em segundo lugar, a própria adaptação para outra cultura pode ser um problema, pois um item pode ter um significado muito diferente ou nenhum significado em outro contexto cultural específico (EPSTEIN, SANTO e GUILLEMIN, 2015).

Assim, na questão 5, para a expressão “*personal basis*”, optou-se por “vida pessoal”, ao invés de “nível pessoal”. Na questão 8, a expressão “*playful*” foi traduzida para “divertido”, e não para “brincalhão”. A expressão “*improve processes for getting work done*”, da questão 16, foi traduzida para “melhorar os processos de trabalho”, ao invés de “melhorar o processo em obter o trabalho feito”. Na questão 19 a expressão “*willingly helps*” foi traduzida para “ajudo com prazer”, e não para “ajudo de boa vontade”. Ainda, a expressão “*to lend a helping hand*”, da questão 20, foi traduzida para “pronto para ajudar”, em detrimento de “estender a mão”.

Nas questões relacionadas à medida de Confiança Interpessoal a maioria das questões foi discutida entre os dois tradutores para estabelecer a versão de consenso. Da mesma forma, foram priorizadas as equivalências semântica, idiomática, experiencial e conceitual. Assim, a expressão “*supervisor*” das questões 5 a 8 foi traduzida para “superior” ao invés de “supervisor”, visando maior adequação com a realidade da população alvo do estudo.

Na terceira fase, a primeira versão foi retraduzida ao inglês por um professor de inglês, nativo de língua inglesa, natural dos Estados Unidos e residente no Brasil, que desconhecia os objetivos iniciais do estudo e a versão original, gerando a segunda versão em inglês. Como destacam Guillemin, Bombardier e Beaton (1993), este passo ajuda a melhorar a qualidade do resultado da adaptação definitiva. A retradução, quando bem conduzida, pode sinalizar

problemas nas traduções, resultando em uma discussão mais aprofundada e conseqüentemente a melhor adaptação transcultural.

Após esse processo, iniciou-se a quarta etapa, realizada por um comitê de avaliação, formado por quatro pesquisadores bilíngües e especialistas nas áreas de Administração e Educação, que avaliaram a segunda versão e os instrumentos originais. A quarta etapa proposta por Beaton *et al.* (2000) pode estar associada à validade de conteúdo, a qual permite o refinamento do instrumento por meio da análise de especialistas. Considerando que estes instrumentos não foram aplicados na realidade brasileira, a validação de conteúdo, que consiste em uma avaliação sistemática e subjetiva para verificar se o instrumento de fato mede o que deve medir (HAIR *et al.*, 2005), torna-se necessária.

O comitê analisou a existência de discrepâncias entre a retradução, a versão original e a primeira versão em português, estabelecendo por fim, a segunda versão em português. Como afirmam Epstein, Santo e Guillemín (2015), o papel de um comitê de especialistas é crucial para rever as traduções, tomar decisões críticas, chegar a um consenso sobre qualquer discrepância e consolidar a versão final do questionário.

Em um primeiro momento, a retradução (R) e a versão original (VO) foram comparadas pelos membros do comitê. Em caso de divergências, foram feitas modificações até obter um consenso quanto à tradução, gerando a segunda versão em português. O Quadro 12 apresenta os itens da retradução, a avaliação dos membros do comitê, a segunda versão em português, bem como um resumo comparativo entre as traduções (primeira versão em português e segunda versão em português).

Quadro 13 - Retradução, avaliação e 2ª versão em português da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e da Medida de Confiança Interpessoal

(continua)

Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento			
Retradução	Avaliação	2ª Versão em português	Traduções
1. I make others feel comfortable, allowing them to be themselves at work.	R=VO	Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho.	2ªVP=1ªVP
2. I express my authentic personality at work.	R=VO	Expresso minha personalidade autêntica no trabalho.	2ªVP=1ªVP
3. I support other people's effort to make their health and well-being a priority.	R≈VO	Apoio o esforço dos outros em fazer <u>de</u> sua saúde e <u>de</u> seu bem estar uma prioridade.	2ªVP≠1ªVP
4. I praise people when they succeed.	R≈ VO	Elogio os outros quando eles obtêm sucesso.	2ªVP=1ªVP

(continua)

Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento			
Retradução	Avaliação	2ª Versão em português	Traduções
5. I try to know about my colleagues' personal lives.	R ≈ VO	Procuo conhecer a vida pessoal dos meus colegas.	2ªVP=1ªVP
6. I celebrate my colleagues' personal events (eg. Birthdays, weddings).	R ≈ VO	<u>Comemoro</u> os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).	2ªVP≠1ªVP
7. I participate in informal social activities with my colleagues during working hours.	R ≈ VO	Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.	2ªVP=1ªVP
8. I am cheerful in interactions at my workplace.	R ≠ VO	Sou <u>animado</u> nas interações do ambiente de trabalho.	2ªVP≠1ªVP
9. I participate in events that are not mandatory but which help the company's community	R ≈ VO	Participo de eventos que não são obrigatórios, mas <u>que</u> ajudam a comunidade da empresa.	2ªVP≠1ªVP
10. I participate in meetings that are not mandatory but which are considered important.	R ≈ VO	Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas <u>que</u> são consideradas importantes.	2ªVP≠1ªVP
11. I keep up to date with the company news. (eg. Changes in the company).	R = VO	Me mantenho atualizado com as novidades da empresa (ex. mudanças da empresa).	2ªVP=1ªVP
12. I participate in opportunities for knowledge exchange organized by the company (eg. Lectures, training courses).	R ≠ VO	Participo de oportunidades de <u>compartilhamento</u> de conhecimento organizadas pela empresa (ex. palestras, cursos de formação).	2ªVP≠1ªVP
13. I participate in special projects that are not part of my work tasks.	R ≈ VO	Participo <u>voluntariamente</u> de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.	2ªVP≠1ªVP
14. I make creative suggestions to my colleagues.	R ≈ VO	Faço sugestões criativas aos colegas.	2ªVP=1ªVP
15. I express my opinion on matters related to work even when others disagree.	R ≈ VO	Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.	2ªVP=1ªVP
16. I make constructive suggestions to improve work processes.	R ≈ VO	Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	2ªVP=1ªVP
17. I encourage others to issue opinions related to matters that affect the group.	R ≈ VO	Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.	2ªVP=1ªVP
18. I help colleagues who have work overload.	R ≈ VO	Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho.	2ªVP=1ªVP
19. I happily help colleagues to solve work related matters.	R ≈ VO	Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.	2ªVP=1ªVP
20. I am always ready to help those around me.	R = VO	Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.	2ªVP=1ªVP
21. I try to avoid problems to my colleagues.	R ≠ VO	Tento <u>evitar</u> problemas para os colegas de trabalho.	2ªVP≠1ªVP
22. I consider the impact of my actions on colleagues.	R ≈ VO	Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.	2ªVP=1ªVP
23. I communicate to others before starting actions that can affect them.	R ≈ VO	Me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.	2ªVP=1ªVP

(conclusão)

Confiança interpessoal			
Retradução	Avaliação	2ª Versão em português	
1. I can trust that most of my colleagues do what they said they would do.	R≈VO	Posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer.	2ªVP=1ªVP
2. If I face difficulties at work, I know that my colleagues will try to help me out.	R=VO	Se eu enfrentar dificuldades no trabalho, sei que meus colegas irão tentar me ajudar.	2ªVP=1ªVP
3. I can trust people who I work with to help me if I need.	R≈VO	Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar.	2ªVP=1ªVP
4. I can tell that my colleagues will not let me down and make my job harder.	R≠VO	<u>Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando.</u>	2ªVP≠1ªVP
5. I am confident that my superior is technically competent in critical elements of his/her work.	R=VO	Tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho.	2ªVP=1ªVP
6. When my superior tells me something, I can trust what he/she says.	R=VO	Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz.	2ªVP=1ªVP
7. My superior will support me in times of trouble.	R≈VO	Meu superior irá me apoiar em uma <u>situação de aperto.</u>	2ªVP≠1ªVP
8. I feel like I can tell my superior anything about my job.	R=VO	Eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.	2ªVP=1ªVP

Legenda: R=VO: retradução igual à versão original; R≈VO: retradução semelhante à versão original; R≠VO: retradução diferente da versão original; 2ªVP=1ªVP: segunda versão em português igual à primeira versão em português; 2ªVP≠1ªVP: segunda versão em português diferente da primeira versão em português.

Fonte: dados da pesquisa, com base em Dekas *et al.* (2013); Oh e Park (2011) e Nyhan (2000).

Considerando a retradução da escala de Comportamentos de Cidadania para Trabalhadores do Conhecimento e a versão original, foram necessários ajustes em algumas sentenças. Na questão 8 a expressão retraduzida “*cheerful*”, descrita na versão original como “playful”, traduzida na primeira versão como “divertido”, foi alterada na segunda versão em português para “animado”. Na questão 12 a expressão retraduzida “*knowledge exchange*”, originalmente descrita como “*knowledge sharing*”, traduzida inicialmente como “troca de conhecimento”, foi modificada na segunda versão para “compartilhamento de conhecimento”, por estar mais adequada à versão original. Na questão 21 a expressão retraduzida “*to avoid*”, traduzida primeiramente como “prevenir”, foi alterada para “evitar”, por estar mais adequada a expressão da versão original “*to prevent*”.

Ainda, mesmo considerando semelhança entre a retradução e a versão original, o comitê de avaliação percebeu a necessidade de pequenas alterações nas questões 3, 6, 9, 10 e 13. Na questão 3 a expressão “fazer sua saúde e seu bem estar”, utilizada na primeira versão, foi substituída na segunda versão em português pela expressão “fazer de sua saúde e de seu bem estar”. Na questão 6, a expressão “cérebro” da primeira versão foi alterada na segunda

versão para “comemoro”. Na questão 9, a expressão “mas ajudam a comunidade da empresa” foi alterada na segunda versão em português para “mas que ajudam a comunidade da empresa”. Da mesma forma, na questão 10, a expressão “mas são consideradas importantes” foi alterada na segunda versão para “mas que são consideradas importantes”. Além disso, na questão 13 considerou-se necessária a inclusão da expressão “voluntariamente”, visando adequar a tradução à versão original.

Procedimentos semelhantes foram adotados por Barbosa, Vicentin e Gavião (2011), ao traduzir e adaptar um questionário sobre qualidade de vida e saúde bucal para seu uso no Brasil. Apesar das similaridades entre a retradução e a versão original, os referidos autores optaram por alterar alguns termos considerados insatisfatórios para a compreensão dos respondentes.

Nas questões relacionadas à medida de Confiança Interpessoal o comitê de avaliação constatou a necessidade de alteração em apenas duas questões. Estas sentenças foram reescritas até obtenção de um consenso, gerando-se a segunda versão em português. A questão 4 foi alterada para “confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando”. Já na questão 7, verificou-se apenas a necessidade da inclusão da expressão “situação”, à questão “meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto”.

Ainda, a segunda versão em português foi analisada por dois profissionais da área de Educação e três profissionais da área de Administração, os quais não efetuaram alterações na versão proposta pelo Comitê.

Na quinta etapa, foi realizado um pré-teste, com a aplicação do questionário a um grupo de 30 integrantes da população-alvo. Os respondentes possuíam entre 19 e 43 anos, tendo como escolaridade o ensino médio completo, o ensino superior e pós-graduação. Os questionários foram respondidos por estes indivíduos, sem a intervenção do pesquisador. Nesta etapa, não foram verificadas dificuldades de compreensão das questões elaboradas, ou dos termos utilizados pela maioria dos respondentes (90%). Assim, após a realização do pré-teste foi gerada a versão final do instrumento.

Por fim, realizou-se a sexta etapa, que consistiu na submissão e avaliação dos documentos e relatórios gerados durante o processo ao comitê de avaliação. Neste momento os participantes do comitê revisaram as etapas anteriores, reavaliando cada fase executada.

Concluídas estas etapas, realizou-se um estudo piloto, sendo a versão final do instrumento aplicada a uma amostra de 247 indivíduos da população alvo, pertencentes a duas organizações privadas do setor educacional, as quais possuem escola de educação básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e curso preparatório para ENEM

(Exame Nacional do Ensino Médio) e vestibulares. O perfil dos entrevistados é descrito na tabela a seguir:

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados – estudo piloto

Variáveis	Entrevistados	Frequência	%
Sexo	Homens	100	43,7
	Mulheres	129	56,3
Idade	18 a 29 anos	56	25,2
	30 a 44 anos	116	52,3
	45 a 64 anos	50	22,5
Estado civil	Solteiro	89	39,9
	Casado	82	36,8
	Divorciado	18	8,1
	União Estável	34	15,2
Escolaridade	Ensino Médio	20	9,6
	Curso Técnico	6	2,8
	Ensino Superior incompleto	39	17,9
	Ensino Superior completo	56	25,7
	Pós-Graduação incompleta	24	11,0
	Pós-Graduação completa	72	33,0
Curso	Administração	24	15,6
	Pedagogia	21	13,5
	Letras	21	13,5
	Matemática	14	9,0
	Ciências Contábeis e Ciências Econômicas	5	3,2
	Química	4	2,6
	Publicidade e Propaganda e Jornalismo	4	2,6
	Direito	3	1,9
	Outros	59	38,1
Cargo	Professor	81	39,7
	Auxiliar Administrativo	30	14,7
	Secretaria	10	4,9
	Coordenador	8	3,9
	Tutor e monitor	39	19,1
	Outros	36	17,7

Fonte: Dados da pesquisa

A amostra foi composta por 43,7% de homens e 56,3% de mulheres, possuindo, em média, 35,8 anos de idade, sendo que destes, 52,3% têm de 30 a 44 anos. Sobre o estado civil dos mesmos, predominou em 39,9% os indivíduos solteiros e 36,8% casados.

Em relação à escolaridade, a maioria dos entrevistados possui pós-graduação completa (33%), seguido do ensino superior completo (25,7%) e ensino superior incompleto (17,9%), havendo o predomínio dos cursos de Administração (15,6%), Pedagogia (13,5%) e Letras

(13,5%). Os altos níveis de escolaridade dos indivíduos da amostra evidenciam a qualificação dos profissionais das organizações do setor educacional investigadas, podendo estar associados também, às exigências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, número 9394, de 20 de dezembro de 1996, a qual especifica:

Art. 62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal.

(...)

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996, p.18)

Quanto ao cargo, houve o predomínio dos cargos de professor (39,7%) e tutor e monitor (19,1%). Ao analisar o tempo de serviço na empresa, verificou-se que os colaboradores investigados possuem em média 4,9 anos, sendo o tempo no cargo em média 4,6 anos.

Em relação, a escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional e medida de Confiança Interpessoal, a Análise Fatorial Exploratória revelou resultados satisfatórios no teste inicial *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), o qual deve ser maior ou igual a 0,6 para que a correlação entre cada par de variáveis seja explicada pelas demais variáveis do estudo (LATIF, 1994). Da mesma forma, o teste de esfericidade de Bartlett, que visa a examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população (MALHOTRA, 2006), demonstrou valores adequados para as duas medidas analisadas. Para a escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional o KMO demonstrou um coeficiente de 0,809 e o teste de Bartlett apresentou resultado significativo (*sig* 0,000), evidenciando a adequação do uso da análise fatorial. Da mesma forma, para a medida de Confiança Interpessoal, o KMO apresentou um coeficiente de 0,877 e o teste de Bartlett evidenciou resultado significativo (*sig* 0,000)

Em relação às comunalidades, que representam a proporção da variância explicada pelo fator, e que, por regra prática, deve ser maior que 0,5 (LATIF, 1994), constatou-se que nenhuma variável das escalas avaliadas apresentou valor inferior a 0,5.

Posteriormente, na etapa de extração dos fatores, utilizou-se o critério dos autovalores (*eigenvalues*), que representa a quantidade de variância nas variáveis originais que está associada a um fator, considerando-se apenas variáveis com valor acima de 1,0 (HAIR *et al.*, 2009). Outro critério utilizado refere-se à porcentagem da variância explicada pelos fatores,

cujo nível satisfatório deve concentrar-se em torno de 60%, conforme Malhotra (2006). Para a escala de CCO-TC, obteve-se a explicação de 27,21% da variância pelo primeiro fator, sendo que, em conjunto, os sete fatores explicaram 65,67% de toda a variância. Para a medida de Confiança Interpessoal o primeiro fator explicou 61,68% da variância e juntos, os dois fatores explicaram 77,73% da variância total. A Tabela 2 demonstra os percentuais de variância explicada por cada fator dos referidos instrumentos.

Tabela 2 - Percentual de Variância Explicada por cada fator das escala de CCO-TC e Medida de Confiança Interpessoal

Instrumentos	Fator	Autovalores		
		Total	% de Variância	% Acumulado
Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento	1	6,259	27,213	27,213
	2	2,229	9,693	36,906
	3	1,612	7,008	43,914
	4	1,507	6,552	50,466
	5	1,293	5,620	56,086
	6	1,125	4,893	60,979
	7	1,080	4,695	65,674
Medida de Confiança Interpessoal	1	4,929	61,608	61,608
	2	1,289	16,118	77,726

Fonte: Dados da pesquisa

Para analisar a confiabilidade dos fatores, utilizou-se o teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*, que, segundo Hair *et al.* (2009), pode apresentar um coeficiente variando de 0 a 1, sendo que os valores superiores a 0,6 indicam confiabilidade satisfatória da consistência interna (MALHOTRA, 2006). Considerando este critério, um fator da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional foi excluído (variáveis 3 e 17), como ilustra a Tabela 3.

Tabela 3 - *Alfas de Cronbach* dos fatores da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional e da medida de Confiança Interpessoal

Instrumento	Fator	Nº de variáveis	Alfa de Cronbach
Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento	Fator 1	5	0,832
	Fator 2	3	0,773
	Fator 3	3	0,707
	Fator 4	3	0,626
	Fator 5	3	0,707
	Fator 6	4	0,628
	Fator 7	2	0,490
Medida de Confiança Interpessoal	Fator 1	4	0,925
	Fator 2	4	0,873

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, como resultado final da análise fatorial, encontraram-se seis dimensões ou fatores da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional e dois fatores da medida de Confiança Interpessoal.

Ressalta-se, ainda, que todas as variáveis que compõem os fatores possuem uma carga fatorial superior a 0,40, indicando representatividade adequada, sendo que quanto maior a carga fatorial, melhor o item (AVRICHIR e DEWES, 2006). Uma análise mais detalhada de cada fator permite avaliar suas variáveis componentes, a dimensão correspondente aos modelos originais, a carga fatorial para cada um dos itens, bem como a nomeação para os fatores obtidos, como ilustra a Tabela 4.

Tabela 4 - Cargas Fatoriais das dimensões obtidas com rotação Varimax e fatores originais correspondentes a escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional e medida de Confiança Interpessoal

(continua)

Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento		
Fator 1 – Virtude cívica		
Variáveis	Fator original	Carga Fatorial
10. Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.	Virtude cívica	0,838
12. Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (ex. palestras, cursos de formação).	Virtude cívica	0,805
13. Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.	Virtude cívica	0,651
9. Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da empresa.	Virtude cívica	0,632
11. Me mantenho atualizado com as novidades da empresa (ex. mudanças da empresa).	Virtude cívica	0,563
Fator 2 - Voz		
Variáveis	Fator original	Carga Fatorial
14. Faço sugestões criativas aos colegas	Voz	0,791
15. Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam	Voz	0,763
16. Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho	Voz	0,708
Fator 3 - Altruísmo aos colegas		
Variáveis	Fator original	Carga Fatorial
22. Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.	Ajuda	0,705
23. Me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.	Ajuda	0,690
21. Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.	Ajuda	0,674
Fator 4 – Sustentabilidade dos colaboradores		
Variáveis	Fator original	Carga Fatorial
8. Sou animado nas interações do ambiente de trabalho	Participação social	0,730
1. Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho	Sustentabilidade dos colaboradores	0,722
2. Expresso minha personalidade autêntica no trabalho	Sustentabilidade dos colaboradores	0,560

(conclusão)

Fator 5 - Ajuda		
Variáveis	Fator original	Carga Fatorial
18. Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho.	Ajuda	0,776
20. Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.	Ajuda	0,632
19. Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.	Ajuda	0,605
Fator 6 – Participação social		
Variáveis	Fator original	Carga Fatorial
7. Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.	Participação social	0,768
6. Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).	Participação social	0,655
5. Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas.	Participação social	0,558
17. Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.	Voz	0,528
Medida de Confiança Interpessoal		
Fator 1 - Confiança no superior		
Variáveis	Fator original	Carga Fatorial
31. Eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.	Confiança no superior	0,884
30. Meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto.	Confiança no superior	0,868
28. Tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho.	Confiança no superior	0,852
29. Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz.	Confiança no superior	0,835
Fator 2 – Confiança nos colegas		
Variáveis	Fator original	Carga Fatorial
25. Se eu enfrentar dificuldades no trabalho, sei que meus colegas irão tentar me ajudar.	Confiança nos colegas	0,861
26. Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar.	Confiança nos colegas	0,840
27. Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando.	Confiança nos colegas	0,808
24. Posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer.	Confiança nos colegas	0,753

Fonte: Dados da pesquisa

O fator 1 da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, proposta por Dekas *et al.* (2013), congregou todos os itens da dimensão original “Virtude Cívica”, relacionada a ações e responsabilidades que indicam o reconhecimento de ser parte de um todo maior. No fator 2 agruparam-se três variáveis da dimensão “Voz”, relacionada à participação e sugestão de melhorias para aspectos da organização (DEKAS, 2010).

Quanto ao fator 3, predominaram as assertivas associadas à dimensão “Ajuda” do modelo original, sendo este denominado “Altruísmo aos colegas”, por incluir variáveis associadas a atos voluntários de trabalhadores para auxiliar os colegas na prevenção ou

superação de dificuldades na realização de seu trabalho (MARINOVA *et al.*, 2010). Para Moon *et al.* (2005) a dimensão “Ajuda” pode ser considerada interpessoal e de promoção, estando associada a dimensão “Altruísmo” proposta por Podsakoff *et al.* (2000).

No fator 4 predominaram as assertivas associadas ao Fator “Sustentabilidade dos colaboradores” do modelo ECCO, o qual congrega itens associados à participação de atividades para manutenção e prevenção da saúde e bem-estar individual e coletivo (DEKAS, 2010), bem como uma variável do fator “Participação Social”, que inclui itens relacionados à participação em atividades sociais que não são diretamente relacionadas ao trabalho (DEKAS *et al.*, 2013). Assim, mesmo sendo constatada a existência de variáveis de dimensões distintas do modelo proposto por Dekas *et al.* (2013), percebe-se que o sentido do fator 4 compreende o conteúdo da dimensão “Sustentabilidade dos colaboradores”, sendo que a interpretação da variável 8 (“Sou animado nas interações do ambiente de trabalho”), também pode estar associada ao conteúdo deste fator.

Em relação ao fator 5, predominaram as variáveis da dimensão original “Ajuda”, sendo utilizada a mesma denominação. Ressalta-se que na escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, proposta por Dekas *et al.* (2013), o fator Ajuda compreende seis variáveis, sendo que neste estudo, os itens deste fator foram divididos nos fatores 3 e 5.

Já no fator 6, denominado “Participação social” predominaram três variáveis associadas à dimensão original de mesmo nome e uma variável da dimensão “Voz”. Assim, mesmo pertencendo à dimensão original da ECCO, a variável 17 (“Incentivo outro a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo”), pode também ter sido interpretada e relacionada à participação em atividades sociais não diretamente relacionadas ao trabalho (DEKAS, 2010), o que justifica sua inclusão no fator “Participação social”.

De maneira geral, observa-se que foram mantidas todas as dimensões propostas por Dekas *et al.*, (2013), embora duas variáveis tenham sido excluídas devido a confiabilidade e outras duas reagrupadas. Além disso, mesmo havendo a alocação dessas variáveis em fatores distintos dos originais, houve coerência entre estas e o sentido do fator.

Em relação à medida de Confiança Interpessoal, no fator 1, denominado “Confiança no superior”, foram agrupadas todas as variáveis associadas à dimensão original, proposta por Nyhan (2000), relacionada a confiança do indivíduo em seu superior imediato. Da mesma forma, o fator 2, denominado “Confiança nos colegas”, preservou todas as variáveis propostas por Oh e Park (2011), as quais se relacionam a confiança dos indivíduos em seus colegas de trabalho.

Os resultados obtidos por meio da Análise Fatorial Exploratória e do *Alpha* de *Cronbach* evidenciaram que tanto a escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, quanto a medida de Confiança Interpessoal mostraram-se relativamente estáveis para serem utilizadas em pesquisas que vislumbrem analisar a perspectiva individual acerca destes construtos.

4.2 ETAPA II: ANÁLISE DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA TRABALHADORES DO CONHECIMENTO, CONFIANÇA INTERPESSOAL, CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E SUPORTE ORGANIZACIONAL

Os dados desta etapa da pesquisa foram inicialmente analisados, considerando os dados omissos. Constatou-se que todas as variáveis analisadas possuíam dados omissos aleatórios, sendo que, em média esses dados representaram 1,45% em relação ao total de 988 casos. Assim, optou-se pela imputação dos dados por meio da substituição pela média das respostas da mesma variável. Como afirma Kline (2015), o modelo de imputação dos dados por substituição pela média tem a vantagem da simplicidade, não sendo, entretanto, sensível à resposta dos sujeitos nas demais variáveis.

Em seguida, constatou-se que os resultados de assimetria atenderam aos pressupostos de normalidade ($skewness < 3$), como destaca Kline (2015). No entanto, os resultados de curtose apresentaram uma curva mais baixa que o esperado pela distribuição normal (curtose negativa) para algumas variáveis. Além disso, a realização do teste estatístico Kolmogorov-Smirnov (K-S) sinalizou para a violação da normalidade da maioria das variáveis.

Apesar dessa violação de normalidade, utilizou-se o método de estimação de Máxima Verossimilhança, pois em amostras grandes (excedendo de 400 a 500 o tamanho amostral, conforme HAIR *et al.*, 2009), o referido método é uma escolha aceitável (TABACKNICK e FIDELL, 2007). Como afirmam Hair *et al.* (2009, p. 484) “quando os dados violam as suposições de normalidade multivariada, a proporção de respondentes por parâmetros precisa aumentar para uma razão geralmente aceita de 15”, o que foi atingido neste estudo, com a amostra de 988 respondentes.

4.2.1 Análise descritiva da amostra

Na segunda etapa da pesquisa foram aplicados 1510 questionários, obtendo-se um retorno de 988 instrumentos (65,4%), cujos respondentes pertencem a treze organizações de ensino privadas das cidades de Santa Maria/RS, Passo Fundo/RS, Porto Alegre/RS, Cruz Alta/RS e Caxias do Sul/RS.

O perfil da amostra caracteriza-se por 28,1% de homens e 71,9% de mulheres, possuindo, em média, 35,54 anos de idade, sendo que destes, 52,3% têm de 30 a 44 anos. Em relação ao estado civil, a maioria dos respondentes é representada por indivíduos casados (43,3) e 38,3% por indivíduos solteiros.

Quanto à escolaridade dos participantes da pesquisa, houve o predomínio de indivíduos com pós-graduação completa (39,85) e com ensino superior completo (22,8%). Constatou-se também que grande parte dos respondentes possui o curso superior em Pedagogia (25,5%) e Administração (14,5%). Na amostra investigada houve o predomínio dos cargos de professor (47,3%) e auxiliar administrativo (13,2%), sendo que, em média, os entrevistados possuem 5,02 anos de tempo de empresa, 4,35 anos de tempo no cargo e exercem suas atividades em 8h diárias. A tabela 5 demonstra o perfil dos entrevistados na segunda etapa da pesquisa.

Tabela 5 - Perfil dos entrevistados – segunda etapa da pesquisa

(continua)

Variáveis	Entrevistados	Frequência	%
Sexo	Homens	266	28,1
	Mulheres	680	71,9
Idade	17 a 29 anos	258	28,7
	30 a 44 anos	471	52,3
	45 a 67 anos	171	19
Estado civil	Solteiro	358	38,3
	Casado	404	43,3
	Divorciado	54	5,8
	Viúvo	10	1,0
	União Estável	108	11,6
Escolaridade	Ensino Médio	70	7,7
	Curso Técnico	41	4,5
	Ensino Superior incompleto	145	16
	Ensino Superior completo	206	22,8
	Pós-Graduação incompleta	83	9,2
	Pós-Graduação completa	359	39,8

(conclusão)

Variáveis	Entrevistados	Frequência	%
Curso	Administração	95	14,5
	Pedagogia	167	25,5
	Ciências Contábeis	14	2,1
	Ciências Econômicas	2	0,3
	Direito	27	4,1
	Letras	63	9,6
	Química	8	1,2
	Matemática	23	3,5
	Publicidade e propaganda	5	0,8
	Jornalismo	1	0,2
	Outros	249	38,2
	Cargo	Professor	402
Auxiliar Administrativo		112	13,2
Secretária		24	2,8
Coordenador		54	6,4
Tutor/monitor		51	6,0
Outros		206	24,3

Fonte: dados da pesquisa

O perfil dos entrevistados evidencia o predomínio do sexo feminino, o curso de Pedagogia e o cargo de professor. Como afirmam Benassi, Ubinski e Malacarne (2016), o magistério representa uma forma de inserção da mulher no mercado de trabalho, sendo na atualidade, uma profissão de predomínio feminino. Outros estudos também destacam a predominância feminina, sobretudo na educação básica (YANNOULAS, 2011, ROCHA, 2015), associada, principalmente, a questões culturais e históricas. Visando analisar se existem diferenças significativas, entre o sexo feminino e o masculino, considerando as variáveis empresa, cargo ocupado e curso realizou-se o teste Qui-Quadrado (χ^2), apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Qui-quadrado (χ^2) das variáveis: empresa, cargo, curso e sexo

Variável	Categoria	Total	Masculino	Feminino	χ^2 Sig
			Frequência	Frequência	
Empresa	B1 - Escola de educação básica	183	62	121	0,013
	B2 - Cursos de Qualificação, Ensino Técnico Profissionalizante e Pós-graduação	28	9	19	
	B3 - Cursos de Qualificação, Ensino Técnico Profissionalizante e Pós-graduação	32	10	22	
	B4 - Escola de educação básica	116	29	87	
	B5 - Escola de educação básica	115	21	94	
	B6 - Escola de educação básica	51	14	37	
	B7 - Ensino superior	67	22	45	
	B8 - Escola de educação básica	53	13	40	
	B9 - Ensino superior	145	31	114	
	B10 - Ensino superior	40	13	27	
	B11 - Cursos de Qualificação, Ensino Técnico Profissionalizante e Pós-graduação	65	29	36	
	B12 - Cursos de Qualificação, Ensino Técnico Profissionalizante e Pós-graduação	25	4	21	
	B13 - Cursos de Qualificação, Ensino Técnico Profissionalizante e Pós-graduação	26	9	17	
Cargo	Professor	402	109	293	0,024
	Auxiliar Administrativo	112	39	73	
	Secretária	24	1	23	
	Coordenador	54	10	44	
	Tutor/monitor	51	19	32	
	Outros	206	56	150	
Curso*	Administração	95	30	65	0,000
	Pedagogia	167	6	161	
	Ciências Contábeis e Econômicas	16	4	12	
	Direito	27	8	19	
	Letras	63	12	51	
	Matemática	23	14	9	
	Outros	263	94	169	

*Variável reclassificada, pois apresentou em mais de 20% dos casos menos de cinco casos por categoria.
Fonte: dados da pesquisa

Através da realização do teste Qui-Quadrado (χ^2) constatou-se, com 95% de confiança, que o teste foi significativo para as variáveis empresa, cargo e curso, evidenciando diferenças entre o sexo masculino e feminino quanto a estas variáveis. Em todas as empresas investigadas constatou-se maiores níveis de participação do sexo feminino.

Ao considerar a variável cargo, os homens apresentaram maior incidência de atuação nos cargos de professor e auxiliar administrativo, respectivamente, e as mulheres nos cargos

de professor e coordenador. Já em relação ao curso, entre as mulheres a opção predominante foi o curso de Pedagogia e entre os homens foi o curso de Administração.

4.2.2 Validação individual dos construtos e análise descritiva

A validação individual dos construtos foi realizada por meio da Análise Fatorial Confirmatória e os relacionamentos entre as variáveis observadas e os seus construtos foram estimados utilizando o método da máxima verossimilhança.

Inicialmente partiu-se do modelo proposto para a validação da confiabilidade e a obtenção dos índices de ajuste iniciais (GARVER e MENTZER, 1999; HAIR *et al.*, 2009). Como o modelo possui construtos de primeira e segunda ordem, primeiramente realizou-se a avaliação da confiabilidade dos construtos de primeira ordem (fatores dos construtos Comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional) e posteriormente do construto Suporte Organizacional, através do cálculo da confiabilidade e da variância extraída. O construto é considerado fidedigno se a confiabilidade atingir valor igual ou superior a 0,6 (MALHOTRA, 2006) e a variância extraída apresentar valor igual ou superior a 0,5 (HAIR *et al.*, 2009).

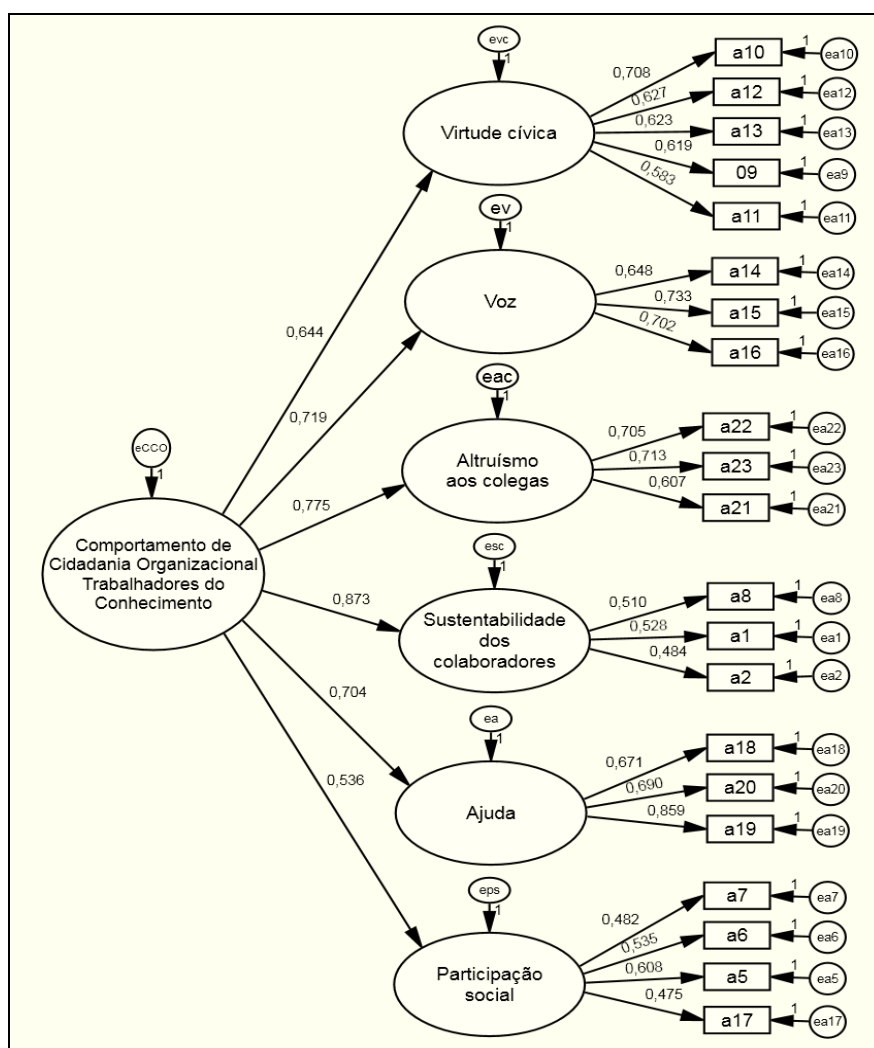
Em seguida, os resultados foram analisados por meio das medidas absolutas e das medidas comparativas. Conforme descrito no capítulo três, os valores tradicionalmente aceitos para as medidas absolutas de ajuste são o Qui-Quadrado da razão de verossimilhança, que deve possuir significância superior a 0,05, ou caso possua significância inferior a 0,05, deve possuir valores da divisão do Qui-quadrado pelos graus de liberdade, iguais ou inferiores a 5; o RMSR, sendo aceitáveis valores inferiores a 0,10; o RMSEA, cujos valores devem ser inferiores a 0,08; e o GFI, o qual deve possuir valores superiores a 0,9 (KLINE, 2015). Já as medidas comparativas de ajuste referem-se ao CFI, NFI e o NNFI, os quais devem apresentar também valores superiores a 0,9 (HAIR *et al.*, 2009).

Após a validação individual, foram analisadas as médias e desvios-padrão das variáveis, dos fatores e dos construtos Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional.

4.2.2.1 Validação individual e análise descritiva do construto Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento – CCO-TC

Partindo dos resultados apresentados na Análise Fatorial Exploratória, descrita na seção 4.1, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória para a validação do construto Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. O diagrama do modelo inicial, representado na figura 8, ilustra o construto de segunda ordem (CCO-TC), os construtos de primeira ordem (Virtude cívica, Voz, Altruísmo aos colegas, Sustentabilidade dos colaboradores, Ajuda e Participação Social), suas variáveis e respectivos erros.

Figura 8 - Diagrama do construto Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento – modelo inicial



Fonte: elaborado pela autora

Inicialmente, foram calculadas a confiabilidade e a variância extraída, para os construtos de primeira ordem (fatores) do Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. Para todos os construtos, os valores da variância extraída foram satisfatórios. No entanto, o cálculo da confiabilidade evidenciou que os valores estavam abaixo do recomendado. Como as variáveis desses construtos não apresentaram coeficientes padronizados com valores baixos (inferiores a 0,3), não houve a necessidade de exclusão de nenhuma variável do modelo inicial (HAIR *et al.*, 2009). Conforme destacam Schumacker e Lomax (1996), os coeficientes padronizados apresentam informações sobre a extensão na qual uma variável observada é capaz de medir uma variável latente.

Assim, optou-se pelo cálculo do Alfa de *Cronbach*, para cada um dos fatores estudados. Considerando que os valores do Alfa de *Cronbach* são satisfatórios se apresentarem valores superiores a 0,6 (MALHOTRA, 2006), foram excluídos os fatores Sustentabilidade dos colaboradores (alfa 0,510) e Participação Social (alfa 0,596). A Tabela 7 ilustra a variância extraída, a confiabilidade e o Alfa de *Cronbach* para cada construto de primeira ordem do CCO-TC.

Tabela 7 - Resultados da avaliação da variância extraída e da confiabilidade dos construtos de 1ª ordem

Construto de 2ª ordem	Construtos de 1ª ordem (Fatores)	Variância extraída	Confiabilidade	Alfa de Cronbach
CCO-TC	Sustentabilidade dos colaboradores	0,51	0,26	0,510
	Participação social	0,60	0,28	0,596
	Virtude cívica	0,74	0,37	0,765
	Voz	0,76	0,52	0,754
	Altruísmo aos colegas	0,72	0,46	0,713
	Ajuda	0,79	0,55	0,769

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos índices de ajuste, foram consideradas as medidas absolutas (Qui-quadrado, RMSR, RMSEA e GFI) e comparativas (CFI, NFI e NNFI). Frente aos pressupostos desses índices, constatou-se que o modelo inicial não estava em conformidade com os valores aceitáveis, indicando a necessidade de ajustes no modelo, como pode ser visualizado na Tabela 8.

Tabela 8 - Índices de ajuste do construto Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento – modelo inicial

Índices de Ajuste	Valor
Qui-quadrado	1034,616 p=0,000
Graus de Liberdade	183
GFI <i>Goodness-of-fit</i>	0,908
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	0,853
NFI <i>Normed Fit Index</i>	0,827
NNFI <i>Non-Normed Fit Index</i>	0,831
RMSR- <i>Root Mean Square Residual</i>	0,036
RMSEA- <i>R..M.S Error of Aproximation</i>	0,069

Fonte: Dados da pesquisa

Diante desses resultados iniciais, adotou-se a estratégia de aprimoramento do modelo, na qual o modelo proposto originalmente foi sendo modificado através da incorporação de covariâncias entre os erros. Destaca-se que as modificações efetuadas foram fundamentadas nas teorias que sustentaram a construção do modelo, atendendo a premissa de que o processo de modificação das relações estruturais deve buscar consistência teórica (ULLMAN, 2007). Assim, as inclusões de novas relações sugeridas pelo relatório de modificações do pacote estatístico utilizado (AMOSTM), só foram aceitas quando apresentaram uma argumentação teórica que as justificassem.

Nesta etapa, observando-se melhorias significativas no modelo, foram incluídas relações entre os erros de variáveis pertencentes ao mesmo construto. Assim, foram incluídas três relações entre os erros das variáveis do construto Virtude Cívica: erro da variável “a10 - participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes” (ea10) com o erro da variável “a13 - participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho” (ea13); erro da variável a10 (ea10) com o erro da variável “a9 - participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da empresa” (ea9); erro da variável “a12 - participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa” (ea12) com o erro da variável “a11 - me mantenho atualizado com as novidades da empresa” (ea11).

As relações justificam-se, pois os erros das variáveis correlacionadas pertencem ao mesmo construto, apresentando interações entre si. As variáveis a10, a13, a9, a12 e a11 congregam ações relacionadas à preocupação com os interesses da empresa, revelando o nível

de fidelidade dos trabalhadores, por meio de sua participação em reuniões e demais atividades promovidas pela organização (PODSAKOFF *et al.*, 2000).

Ainda, visando à melhoria dos índices de ajuste, optou-se também por incluir relações entre os erros de variáveis de construtos distintos, mas que apresentavam interações entre si. Foram incluídas relações entre os erros de duas variáveis do construto Altruísmo aos colegas e Ajuda: erro da variável “a23 - me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los” (ea23) e erro da variável “a20- estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor” (ea20); e erro da variável “a21 - Tento evitar problemas para os colegas de trabalho” (ea21) e erro da variável a20 (ea20). Tais relações justificam-se, pois as variáveis a23 e a21 do fator Altruísmo aos colegas pertenciam ao fator original Ajuda do modelo CCO-TC, o qual está associado ao auxílio voluntário aos colegas de trabalho com questões relacionadas às atividades laborais (DEKAS *et al.*, 2013).

A inserção das covariâncias entre os erros permitiu uma melhora substancial nos índices de ajuste finais, como evidenciado na Tabela 9.

Tabela 9 - Índices de ajuste do construto Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento – modelo final

Índices de Ajuste	Valor
Qui-quadrado	328,1 p=0,000
Graus de Liberdade	68
GFI <i>Goodness-of-fit</i>	0,956
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	0,942
NFI <i>Normed Fit Index</i>	0,928
NNFI <i>Non-Normed Fit Index</i>	0,922
RMSR- <i>Root Mean Square Residual</i>	0,025
RMSEA- <i>R..M.S Error of Aproximation</i>	0,062

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira satisfatória, percebeu-se que todos os índices de ajuste estavam dentro dos limites estipulados como adequados. O Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade apresentou valor inferior a 5 (PEDHAZUR e SCHMEKLIN, 1991), os índices GFI, CFI, NFI e NNFI apresentaram valores superiores a 0,9, bem com o RMR e o RMSEA foram inferiores a 0,05 e a 0,08, respectivamente (KLINE, 2015).

Após o aprimoramento do modelo proposto, este foi constituído pelos construtos de primeira ordem: Virtude cívica, Voz, Ajuda e Altruísmo aos colegas. Um resumo dos

coeficientes padronizados e da significância das variáveis formadoras dos construtos finais pode ser visualizado na Tabela 10.

Tabela 10 - Coeficiente padronizado e significância

Construtos de 1ª ordem	Variáveis	Coeficiente Padronizado	Z	
Virtude cívica	a10	0,590	1	***
	a12	0,608	12,190	***
	a13	0,679	13,942	***
	a9	0,484	14,376	***
	a11	0,583	11,538	***
Voz	a14	0,656	1	***
	a15	0,721	16,901	***
	a16	0,775	16,875	***
Altruísmo aos colegas	a22	0,706	1	***
	a23	0,717	15,960	***
	a21	0,586	14,701	***
Ajuda	a18	0,677	1	***
	a20	0,652	16,958	***
	a19	0,862	19,577	***

¹valor de Z não calculado, pois o parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0.

***, significativo ao nível de 1%.

Fonte: dados da pesquisa

A validação individual do construto Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, realizada neste estudo, revelou que este compreende quatro fatores de primeira ordem e 14 variáveis significativas (valor de Z significativo ao nível de 1%). A análise do modelo final permitiu identificar que os fatores com maior representatividade na formação do Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento são o fator Voz (coeficiente 0,758) e o fator Altruísmo aos colegas (coeficiente 0,729), como ilustrado na figura 8.

O fator Voz está associado à participação dos trabalhadores, propondo sugestões e melhorias a aspectos relacionados ao trabalho (DEKAS, 2010). A dimensão Voz está relacionada ao Comportamento de Cidadania Organizacional orientado à organização, tendo como foco os desafios, conforme classificação proposta por Podsakoff *et al.* (2014). Já o fator Altruísmo aos colegas está associado ao Comportamento de Cidadania Organizacional orientado para os indivíduos, tendo como enfoque a afiliação (PODSAKOFF *et al.*, 2014). Tais resultados sugerem que para o setor educacional os fatores Voz e Altruísmo aos colegas possuem grande relevância para avaliar os Comportamentos de Cidadania Organizacional. O setor educacional possui algumas especificidades, como a existência de espaço aberto à

participação na tomada de algumas decisões colegiadas e possibilidade de atuação em conselhos e comissões, as quais estimulam a participação dos indivíduos e a interação com os demais colegas, o que podem ter contribuído para a expressividade dos fatores Voz e Altruísmo aos colegas.

Destaca-se ainda que os dois fatores excluídos do modelo CCO-TC (DEKAS, 2010 e DEKAS *et al.* 2013), Sustentabilidade do colaborador e Participação Social, foram propostos pelos autores do modelo como novas dimensões dos Comportamentos de Cidadania que emergiram no contexto social relacionado aos trabalhadores do conhecimento, aos quais as demandas emergentes requerem maior proatividade e participação na esfera social.

Os resultados sugerem que neste estudo, os dois fatores propostos no modelo CCO-TC não foram significativos para representar os Comportamentos de Cidadania Organizacional, como sugeriram Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013). Para os trabalhadores do setor educacional investigado, participar de atividades para manter ou melhorar a própria saúde e bem estar ou para apoiar os esforços dos outros para manter sua saúde e bem-estar, relacionado à Sustentabilidade dos colaboradores, e participar em atividades sociais que não são diretamente relacionadas ao trabalho, associado à Participação Social, não apresentaram relevância no CCO neste contexto. Ainda, no estudo piloto realizado com 247 trabalhadores de duas instituições privadas do setor educacional, estes dois fatores apresentaram os menores coeficientes de confiabilidade entre os fatores do CCO-TC (Sustentabilidade dos colaboradores: Alfa de *Cronbach* 0,626; Participação Social: Alfa de *Cronbach* 0,628).

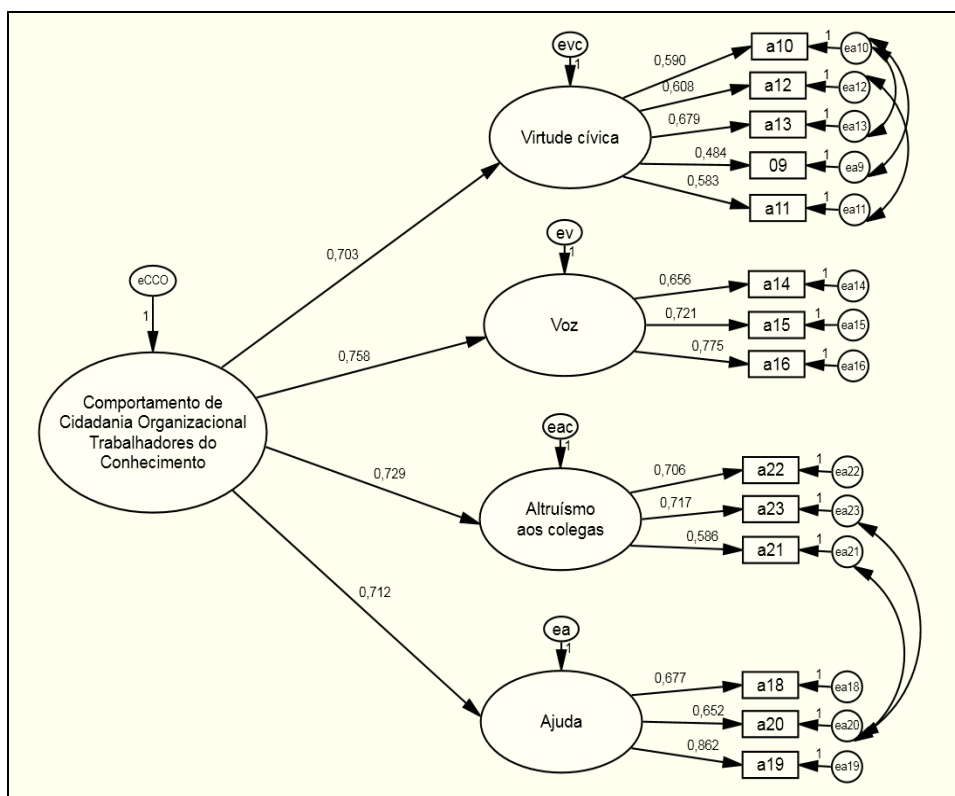
Pode-se depreender, a partir dos resultados obtidos nesse estudo, a existência de um paradoxo, uma vez que estudos no setor educacional (LIMA e LIMA-FILHO, 2009; SOUZA e LEITE, 2011, LELIS, 2012; VILAS BOAS e MORIN, 2016) apontam a existência de doenças psicossomáticas e sobrecarga de trabalho, especificamente nos profissionais que exercem a docência. Como afirmam Lima e Lima-Filho (2009, p. 78), “desencadeou-se um processo de sobrecarga e falta de condições de trabalho que tem acarretando sérias consequências para a saúde do professor, principalmente a exaustão emocional e física”. Logo, a Sustentabilidade dos colaboradores poderia ser valorizada por estes profissionais, que vivenciam situações adversas de trabalho.

No entanto, a existência de estresse no ambiente laboral, pressões e sobrecarga de trabalho, podem impedir os indivíduos de priorizar questões relacionadas à saúde e bem-estar, à participação social, como propõem os fatores Sustentabilidade dos colaboradores e Participação Social.

Ainda, tais achados podem sinalizar a existência de perspectivas distintas acerca dos fatores que compõem o Comportamento de Cidadania Organizacional, conforme o setor de atuação. O estudo desenvolvido por Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013) ao propor uma nova lente para análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, consideraram especificamente o setor de Tecnologias de Informação, o qual possui algumas especificidades, destacadas pelos próprios autores, como foco não rotineiro para a resolução de problemas e prioridade ao uso da criatividade para inovação contínua. Um cidadão organizacional neste contexto exerce múltiplos papéis, sendo estes distintos do cenário de organizações tradicionais (DEKAS *et al.*, 2013), o que pode ter influenciado na avaliação do CCO, especificamente em relação aos fatores Sustentabilidade dos colaboradores e Participação Social.

Assim, o modelo final, apresentado na figura 9, permite a aceitação parcial da hipótese H1, de que os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos colaboradores do setor educacional estão associados aos fatores Sustentabilidade dos colaboradores, Participação Social, Virtude cívica, Voz e Ajuda.

Figura 9 - Diagrama do construto Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento – modelo final



Fonte: elaborado pela autora

Após a validação individual do construto CCO-TC, buscou-se analisar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos trabalhadores do setor educacional investigados. A perspectiva dos entrevistados pode ser visualizada na Tabela 11, através das médias e desvio padrão de suas variáveis e fatores.

Tabela 11 – Média e desvio-padrão das variáveis e fatores dos Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento

Fator	Variável	Média variável	Desvio-padrão	Média fator	Desvio fator
Virtude cívica	a10. Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.	4,16	0,83	4,11	0,59
	a12. Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (ex. palestras, cursos de formação).	4,26	0,79		
	a13. Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.	3,72	0,94		
	a9. Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da empresa.	4,13	0,76		
	a11. Me mantenho atualizado com as novidades da empresa (ex. mudanças da empresa).	4,26	0,75		
Voz	a14. Faço sugestões criativas aos colegas.	4,02	0,74	4,12	0,58
	a15. Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.	4,09	0,76		
	a16. Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	4,24	0,65		
Altruísmo aos colegas	a22. Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.	4,18	0,74	4,33	0,542
	a23. Me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.	4,34	0,67		
	a21. Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.	4,46	0,62		
Ajuda	a18. Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho	4,10	0,77	4,33	0,56
	a20. Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.	4,50	0,63		
	a19. Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.	4,39	0,62		

Fonte: dados da pesquisa

Considerando as variações da escala de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente, os resultados da Tabela 11 mostram que as variáveis de maiores médias de concordância entre os respondentes foram: “a20 - *Estou sempre pronto para ajudar aqueles*

ao meu redor” e “a21 - Tento evitar problemas para os colegas de trabalho”, pertencentes ao fator Ajuda e Altruísmo aos colegas, respectivamente. Tais resultados sugerem que os trabalhadores do setor educacional investigados, atribuíram maiores avaliações às variáveis relacionadas aos Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados aos indivíduos (WILLIAMS e ANDERSON, 1991; PODSAKOFF *et al.*, 2014) e às perspectivas interpessoais e coletivas (MOON *et al.*, 2005).

Beltrame e Camacho (1999) destacam o ambiente educacional como um “mundo social”, com características de vida própria, com seus ritmos, linguagens, seus modos próprios de regulação e regime de gestão de símbolos. Da mesma forma, Monteiro (2009) defende a especificidade da educação enquanto ciência e prática social, sendo que as transformações sociais influenciam diretamente as rotinas educacionais. Sob estes aspectos, a prioridade a CCO orientados a aspectos interpessoais e à coletividade são pertinentes à realidade vivenciada pelo setor educacional, onde o compartilhamento de saberes e práticas deve ser central a toda e qualquer atividade neste contexto.

Por outro lado, as variáveis que obtiveram as menores médias foram: “a13- Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho” e “a14 - faço sugestões criativas aos colegas”, associadas aos fatores Virtude Cívica e Voz. Estes resultados sugerem que para os trabalhadores investigados a participação em projetos especiais não tem sido uma prioridade, uma vez que estas atividades não fazem parte das tarefas de trabalho e exigem a dedicação, na maioria das vezes, em horários extras a sua carga horária de trabalho. Como a maioria dos indivíduos entrevistados atua, em média, 40 horas semanais, a participação voluntária em projetos especiais torna-se menos prioritária. Ainda, os profissionais do setor, especificamente a docência, têm vivenciado um aumento na carga de trabalho, sendo algumas atividades, como preparo de aulas, correção de avaliação e preenchimento de diário, desenvolvidas em horários fora da jornada profissional (LIMA e LIMA-FILHO, 2009), dificultando a participação destes trabalhadores em atividades voluntárias. Já a variável “a14”, mesmo apresentando uma das menores médias entre as variáveis (4,02), evidencia haver o comportamento relacionado a sugestões criativas aos colegas pelos profissionais do setor educacional.

Considerando as médias dos fatores que representam os Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, percebe-se que as dimensões Altruísmo aos colegas e Ajuda foram as que obtiveram as maiores médias. O auxílio voluntário aos colegas de trabalho denota haver um sentimento de cooperação entre os trabalhadores do setor educacional, em consonância com a dimensão cooperação com os

colegas proposta por Katz e Kahn (1978), a qual originou a dimensão Ajuda dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

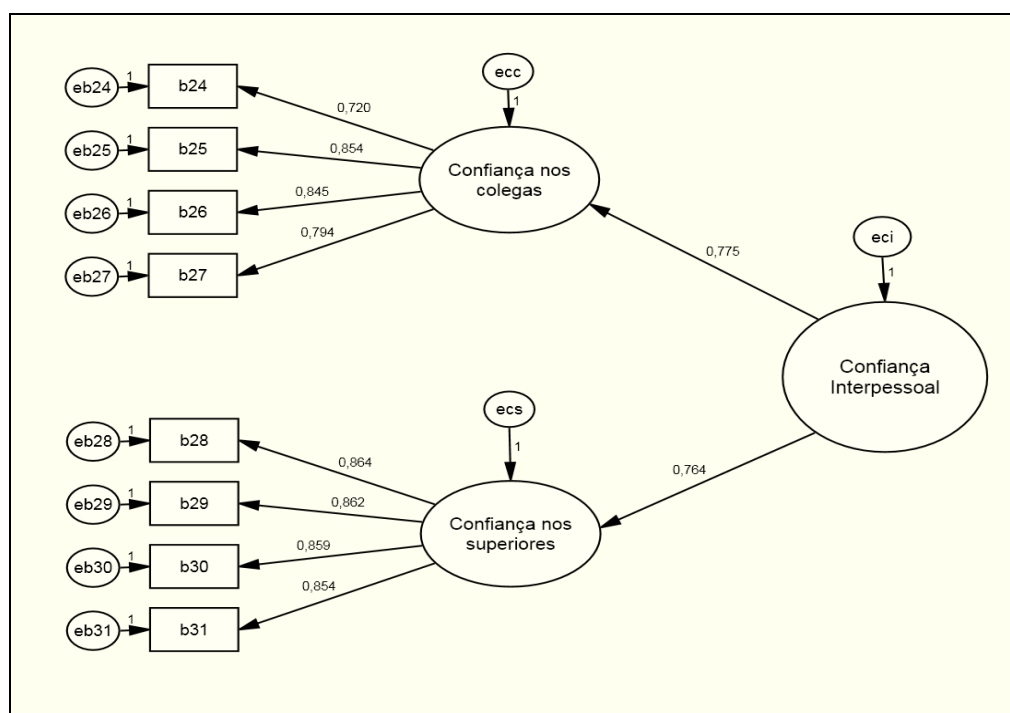
Ajuda e altruísmo aos colegas também possuem interação com o Comportamento Pró-social, pois como afirmam Hogan, Linden e Najarian (2002), estes comportamentos vão além das exigências do cargo e demonstram a preocupação de um indivíduo para com o outro. Sob esta perspectiva Baruch *et al.* (2004) sinalizam o aspecto da existência de crenças culturais de que tal comportamento é socialmente desejável, e de certo modo, apropriado. O comportamento dos trabalhadores do setor educacional investigados pode estar associado a esta crença, o que corrobora a prioridade aos fatores Ajuda e Altruísmo aos colegas.

Já as dimensões Virtude cívica e Voz apresentaram as menores média entre os fatores. No entanto, destaca-se que mesmo apresentando as menores médias, pode-se afirmar a existência de tais comportamentos no âmbito das instituições do setor educacional investigadas, uma vez que todas as médias dos fatores foram superiores a 4 e a média geral do fator CCO-TC foi 4,22. Ainda, pode-se afirmar que a avaliação das variáveis e fatores do CCO é altamente compartilhada entre os trabalhadores investigados, já que os valores dos desvios-padrão foram baixos (inferiores a 1).

4.2.2.2 Validação e análise descritiva do construto Confiança Interpessoal

A medida de Confiança Interpessoal, após a realização da Análise Fatorial Exploratória, manteve-se estável, apresentando as mesmas variáveis e construtos propostos pelos autores Oh e Park (2011) e Nyhan (2000). O diagrama do modelo inicial, representado na figura 10 ilustra o construto de segunda ordem (Confiança Interpessoal), os construtos de primeira ordem (Confiança nos colegas e Confiança nos superiores), bem como suas variáveis e erros.

Figura 10 - Diagrama do construto Confiança Interpessoal – modelo inicial



Fonte: elaborado pela autora

A realização do cálculo da variância extraída demonstrou a adequação do modelo, no entanto, os valores da confiabilidade foram insatisfatórios. Como os coeficientes padronizados de todas as variáveis da Confiança Interpessoal (figura 9) apresentaram valores adequados (superiores a 0,3) e significativos ($p < 0,01$), revelando que de alguma maneira, contribuem para o modelo, optou-se pela utilização do Alfa de *Cronbach*, o qual comprovou que os fatores Confiança nos colegas e Confiança nos superiores são confiáveis. A Tabela 12 demonstra tais resultados.

Tabela 12 - Resultados da avaliação da confiabilidade dos construtos de 1ª ordem – Confiança Interpessoal

Construto de 2ª ordem	Construtos de 1ª ordem (Fatores)	Variância extraída	Confiabilidade	Alfa de Cronbach
Confiança Interpessoal	Confiança nos colegas	0,81	0,51	0,876
	Confiança nos superiores	0,84	0,57	0,919

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos índices de ajuste corroboraram que o modelo não está ajustado, pois a divisão entre o Qui-quadrado foi superior a 3 e o RMSEA superior a 0,08, como ilustra a Tabela 13.

Tabela 13 - Índices de ajuste do construto Confiança Interpessoal– modelo inicial

Índices de Ajuste	Valor
Qui-quadrado	265,373 p=0,000
Graus de Liberdade	19
GFI <i>Goodness-of-fit</i>	0,933
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	0,955
NFI <i>Normed Fit Index</i>	0,952
NNFI <i>Non-Normed Fit Index</i>	0,933
RMSR- <i>Root Mean Square Residual</i>	0,018
RMSEA- <i>R..M.S Error of Aproximation</i>	0,115

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, visando à melhoria do ajuste do modelo, foram incluídas correlações entre os erros das variáveis do mesmo construto. Em um primeiro momento, as covariâncias foram incluídas entre os erros das variáveis “b26 - *Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar*” (eb26) e “b27 - *Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando*” (eb27); “b24 - *posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer*” (eb24) e “b27” (eb27), do construto Confiança nos colegas. Como os índices de ajuste do modelo ainda não foram satisfatórios foram realizadas correlações entre os erros das variáveis “b28 - *tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho*” (eb28) e “b30- *meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto*”(eb30); e “b30” e “b31 - *eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho*” (eb31), do construto Confiança nos superiores.

Após esse processo o modelo se mostrou válido, como pode ser corroborado pelos resultados apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 - Índices de ajuste do construto Confiança Interpessoal – modelo final

Índices de Ajuste	Valor
Qui-quadrado	26,99 p=0,000
Graus de Liberdade	15
GFI <i>Goodness-of-fit</i>	0,933
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	0,998
NFI <i>Normed Fit Index</i>	0,995
NNFI <i>Non-Normed Fit Index</i>	0,996
RMSR- <i>Root Mean Square Residual</i>	0,009
RMSEA- <i>R..M.S Error of Aproximation</i>	0,028

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 14 ratifica o ajuste adequado do modelo, sendo que o valor do Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade apresentou valor inferior a 5 e os demais índices mostraram valores dentro dos limites desejados. Desse modo, apresenta-se na Tabela 15 os coeficientes padronizados e significância das variáveis que representam a Confiança Interpessoal.

Tabela 15 - Coeficiente padronizado e significância

Construtos de 1ª ordem	Variáveis	Coeficiente Padronizado	Z
Confiança nos colegas	b24	0,702	1 ***
	b25	0,838	23,364 ***
	b26	0,873	23,503 ***
	b27	0,816	23,023 ***
Confiança nos superiores	b28	0,910	30,835 ***
	b29	0,888	30,276 ***
	b30	0,807	36,693 ***
	b31	0,781	1 ***

¹valor de Z não calculado, pois o parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0.

***, significativo ao nível de 1%.

Fonte: dados da pesquisa

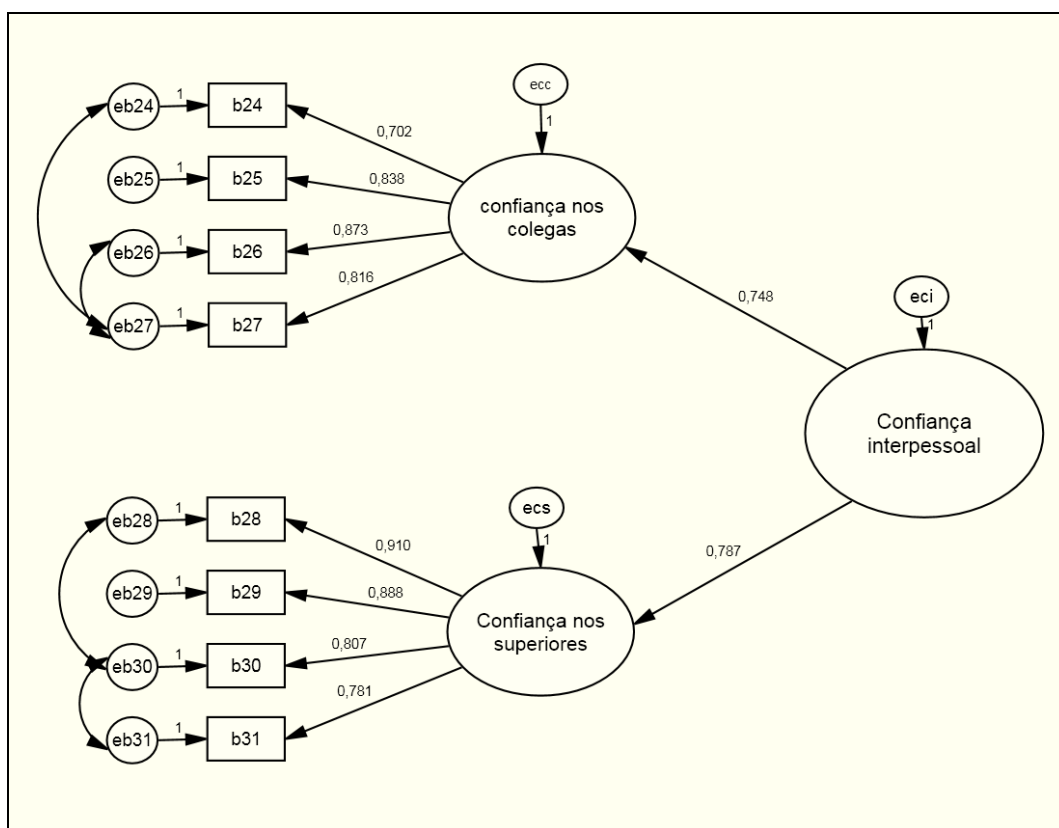
Todas as questões validadas exibiram significância para o modelo a um nível de 1%, revelando que são representativas da Confiança nos colegas e Confiança nos superiores. A validação individual do construto Confiança Interpessoal sinalizou que este compreende dois fatores de primeira ordem e oito variáveis significativas, não havendo alterações das medidas originais propostas por Oh e Park (2011) e Nyhan (2000). Os dois construtos de 1ª ordem

apresentaram valores representativos na formação do construto de 2ª ordem, sendo que a Confiança nos superiores apresentou coeficiente superior (0,787), sugerindo exercer maior impacto na formação da Confiança Interpessoal.

Os resultados sugerem que a Confiança nos superiores pode estar associada a confiança cognitiva, a qual reflete a competência e conhecimento individual, o profissionalismo, a capacidade e o desempenho (HARVEY *et al.*, 2011), elementos que neste estudo, apresentaram grande relevância. Tal evidência pode ser corroborada por meio da análise da variável “b28 – tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho”, a qual apresentou o maior coeficiente padronizado (0,910), tendo grande impacto sobre a formação do fator Confiança nos superiores.

A Figura 11, a qual demonstra a estrutura do modelo de mensuração final, evidencia a confirmação da hipótese H2, de que a Confiança Interpessoal está associada aos fatores Confiança nos Colegas e Confiança nos superiores.

Figura 11 - Diagrama do construto Confiança Interpessoal – modelo final



Fonte: elaborado pela autora

Concluída a etapa de validação individual do construto Confiança Interpessoal, foram avaliadas as médias e desvios-padrão de suas variáveis e fatores, exibidos na Tabela a seguir.

Tabela 16 – Média e desvio-padrão das variáveis e fatores da Confiança Interpessoal

Fator	Variável	Média variável	Desvio - padrão	Média fator	Desvio-fator
Confiança nos colegas	b24. Posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer.	3,57	0,96	3,84	0,732
	b25. Se eu enfrentar dificuldades no trabalho, sei que meus colegas irão tentar me ajudar.	3,96	0,82		
	b26. Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar.	3,97	0,82		
	b27. Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando.	3,85	0,83		
Confiança nos superiores	b28. Tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho.	4,35	0,79	4,34	0,709
	b29. Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz.	4,39	0,76		
	b30. Meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto.	4,31	0,79		
	b31. Eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.	4,32	0,82		

Fonte: dados da pesquisa

A maior média entre as variáveis foi atribuída à questão “*b29 - Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz*”, pertencente à dimensão Confiança nos superiores. As demais variáveis desta dimensão também apresentaram médias superiores a 4,0 e desvios-padrão baixos, evidenciando baixa variação em relação à média dos respondentes. Neste estudo, os trabalhadores do setor educacional destacaram maior concordância à confiança vertical, relacionada à relação de confiança entre um subordinado e seu superior (TING, 1997). Considera-se também que os respondentes podem ter associado suas respostas à confiança baseada no papel, caracterizada como uma forma de confiança que tem suas bases em posições e papéis específicos que um indivíduo ocupa e não a fontes de confiança diretamente relacionadas a este (HARVEY *et al.*, 2011).

Já a menor média entre as variáveis foi atribuída ao item “*b24 - posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer*”, relacionada ao fator Confiança nos colegas. No entanto, mesmo apresentando a menor média, pode-se inferir que a avaliação dos respondentes a esta questão foi positiva, uma vez que a moda e a mediana da questão foi 4,00,

sendo que 57% das respostas dos entrevistados apresentou os valores 4,00 e 5,00 (concordo e concordo totalmente).

A média do construto Confiança Interpessoal apresentou o valor de 4,09, evidenciando a existência de confiança entre os indivíduos no ambiente de trabalho do setor educacional investigado. Para Reed (2001), as relações de confiança reproduzem normas que tornam estáveis e ordenam a interação social. “A confiança, portanto, está na essência de relações causais complexas que vinculam as crenças e ações de indivíduos ao funcionamento de organizações e instituições, levando a resultados positivos coletivos e individuais”(RENNÓ, 2011, p. 391).

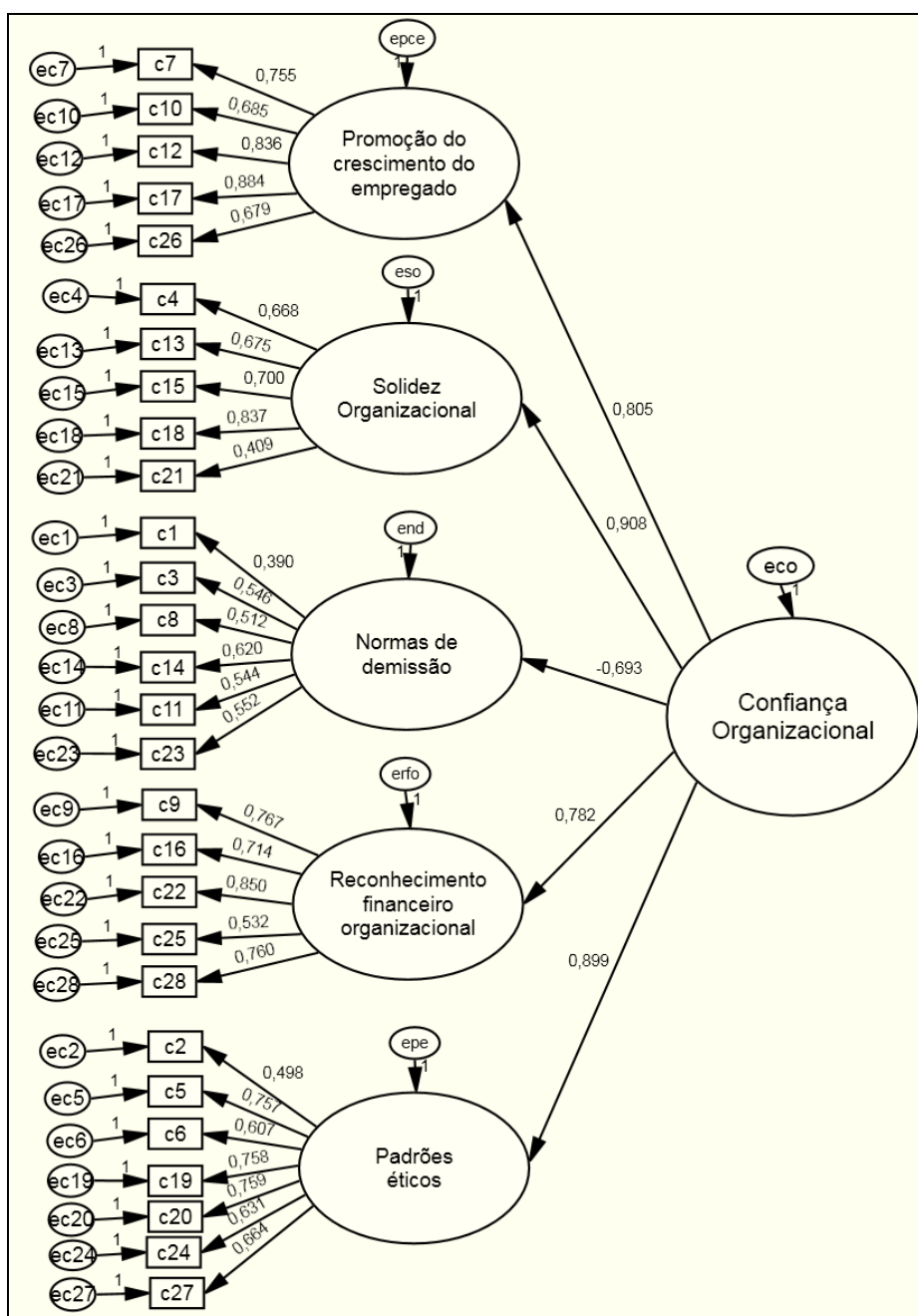
A confiança interpessoal está associada a novas formas de promover a cooperação entre as pessoas e os grupos nas organizações, bem como a introdução de modelos de gestão mais participativos (GUINOT *et al.*, 2014). Estes aspectos podem estar refletidos nos resultados obtidos nesse estudo, principalmente devido à avaliação positiva da confiança nos superiores. Como destacam Cruz e Silva (2015), o setor educacional passou por diversas transformações que demandaram esforços em relação à gestão, a qual deve contar “com uma equipe pedagógica preparada e habilitada para atuar de forma democrática, compartilhada e interativa, tanto nos campos pedagógico, quanto no tecnológico e no administrativo” (CRUZ e SILVA, 2015, p.9).

Como afirmam Handford e Leithwood (2013), as escolas são fundamentalmente instituições sociais que dependem diariamente da qualidade das relações com as quais estão imbuídas. Sob este aspecto tanto a confiança nos colegas quanto nos líderes são recursos sociais importantes que compõem grande parte da capacidade de uma instituição educacional (HANDFORD e LEITHWOOD, 2013; COSNER, 2009).

4.2.2.3 Validação e análise descritiva do construto Confiança Organizacional

Para analisar a Confiança Organizacional foi utilizada a Escala de Confiança do Empregado na Organização, desenvolvida por Oliveira e Tamayo (2008), composta pelos fatores Promoção do crescimento do empregado, Solidez organizacional, Normas de demissão, Reconhecimento financeiro organizacional e Padrões éticos. A figura 12 exhibe o modelo inicial.

Figura 12 - Diagrama do construto Confiança Organizacional – modelo inicial



Fonte: elaborado pela autora

As análises iniciais demonstraram valores adequados para a variância extraída. No entanto, a análise da confiabilidade demonstrou a necessidade de ajustes. Como os valores dos coeficientes padronizados de todas as variáveis da Escala de Confiança do Empregado na Organização apresentaram valores adequados, optou-se pelo cálculo do Alfa de *Cronbach*. Este coeficiente revelou a necessidade de exclusão do fator Normas de demissão, por este apresentar valor inferior a 0,6 (MALHOTRA, 2006), como pode ser visualizado na Tabela 17.

Tabela 17 - Resultados da avaliação da confiabilidade dos construtos de 1ª ordem – Confiança Organizacional

Construto de 2ª ordem	Construtos de 1ª ordem (Fatores)	Variância extraída	Confiabilidade	Alfa de Cronbach
Confiança organizacional	Promoção do crescimento do colaborador	0,86	0,50	0,876
	Solidez organizacional	0,79	0,42	0,790
	Normas de demissão	0,74	0,28	0,595
	Reconhecimento financeiro organizacional	0,82	0,42	0,843
	Padrões éticos	0,66	0,40	0,843

Fonte: Dados da pesquisa

Após a exclusão do fator Normas de demissão, os índices de ajuste revelaram que o modelo proposto não estava ajustado, sendo inadequados os valores da divisão do Qui-quadrado pelos graus de liberdade, o GFI, o CFI, o NFI o NNFI, o RMSR e o RMSEA (tabela 18).

Tabela 18 - Índices de ajuste do construto Confiança Organizacional– modelo inicial

Índices de Ajuste	Valor
Qui-quadrado	3082,108
	p=0,000
Graus de Liberdade	345
GFI <i>Goodness-of-fit</i>	0,801
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	0,804
NFI <i>Normed Fit Index</i>	0,786
NNFI <i>Non-Normed Fit Index</i>	0,786
RMSR- <i>Root Mean Square Residual</i>	0,057
RMSEA- <i>R..M.S Error of Aproximation</i>	0,090

Fonte: Dados da pesquisa

Dado que todas as variáveis do modelo foram significativas e seus coeficientes padronizados apresentaram valores adequados, optou-se por incluir correlações entre os erros das variáveis do mesmo fator, visando melhorar os índices de ajuste. Para Kline (2015), as correlações entre os resíduos podem ser inseridas quando forem justificáveis. Neste caso, as correlações justificam-se, pois foram realizadas apenas covariâncias entre os erros de variáveis do mesmo construto teórico, as quais apresentam aspectos comuns. Desta forma, para o fator de 1ª ordem Promoção do Crescimento do empregado, foram incluídas covariâncias entre os erros das variáveis: “c10 - esta organização segue normas para

promover seus empregados” e “c26 - o plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado”, “c12 - esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado” e “c17 - esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados”. Em relação ao fator Solidez Organizacional foram incluídas correlações entre os erros das variáveis “c13 - esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação” e “c18 - a solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados”.

Para o fator Reconhecimento financeiro organizacional foram incluídas covariâncias entre os erros das variáveis: *“c9 - salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado” e “c28 o trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário”, “c9” e “c16 - os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos”, “c9” e “c22” - esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente”, “c16” e “c22”, “c22” e “c25 - aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização”, “c22” e “c28 - o trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário”.*

Por fim, em relação ao fator Padrões éticos foram estabelecidas correlações entre os erros das variáveis: *“c2 - esta organização é ética” e “c5 - o empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga”, “c5” e “c6 - para esta organização, o cliente tem direito de se informado sobre assuntos que lhe dizem respeito”, “c6” e “c24 - aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização”, “c24” e “c27 - o cliente é respeitado nesta organização”.* Após esses ajustes o modelo se mostrou válido, conforme os índices apresentados na tabela 19.

Tabela 19 - Índices de ajuste do construto Confiança Organizacional – modelo final

Índices de Ajuste	Valor
Qui-quadrado	822,89
	p=0,000
Graus de Liberdade	174
GFI <i>Goodness-of-fit</i>	0,930
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	0,946
NFI <i>Normed Fit Index</i>	0,933
NNFI <i>Non-Normed Fit Index</i>	0,929
RMSR- <i>Root Mean Square Residual</i>	0,031
RMSEA- <i>R..M.S Error of Aproximation</i>	0,060

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os índices apresentaram valores dentro dos limites desejados, demonstrando o ajuste do modelo. Ainda, foram analisados os coeficientes padronizados e significância das variáveis que representam o construto Confiança Organizacional (tabela 20).

Tabela 20 - Coeficiente padronizado e significância

Construtos de 1ª ordem	Variáveis	Coeficiente Padronizado	Z	
Promoção do crescimento do colaborador	c7	0,875	1	***
	c10	0,666	18,28	***
	c12	0,842	24,303	***
	c17	0,902	25,666	***
	c26	0,666	18,478	***
Solidez organizacional	c4	0,667	1	***
	c13	0,858	17,822	***
	c15	0,692	19,131	***
	c18	0,874	21,309	***
	c21	0,422	12,123	***
Reconhecimento financeiro organizacional	c9	0,693	1	***
	c16	0,828	19,411	***
	c22	0,770	22,041	***
	c25	0,420	11,370	***
	c28	0,587	16,865	***
Padrões éticos	c2	0,476	1	***
	c5	0,751	15,528	***
	c6	0,592	12,680	***
	c19	0,748	14,074	***
	c20	0,778	14,341	***
	c24	0,593	12,662	***
	c27	0,632	13,077	***

¹valor de Z não calculado, pois o parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0.

***, significativo ao nível de 1%.

Fonte: dados da pesquisa

O modelo final foi composto por 22 variáveis pertencentes a quatro construtos de 1ª ordem. Todas as variáveis apresentaram significância a um nível de 1%, demonstrando que são representativas dos fatores Promoção do crescimento do colaborador, Solidez organizacional, Reconhecimento financeiro organizacional e Padrões éticos. Estes por sua vez, apresentaram valores representativos na formação do construto Confiança Organizacional, sendo que a dimensão Padrões éticos evidenciou exercer maior contribuição na formação do construto de 2ª ordem, apresentando o maior coeficiente (0,930).

O construto Padrões éticos, relacionado aos princípios éticos de honestidade, confiabilidade, cordialidade e orientação (OLIVEIRA e TAMAYO, 2008) congrega grande

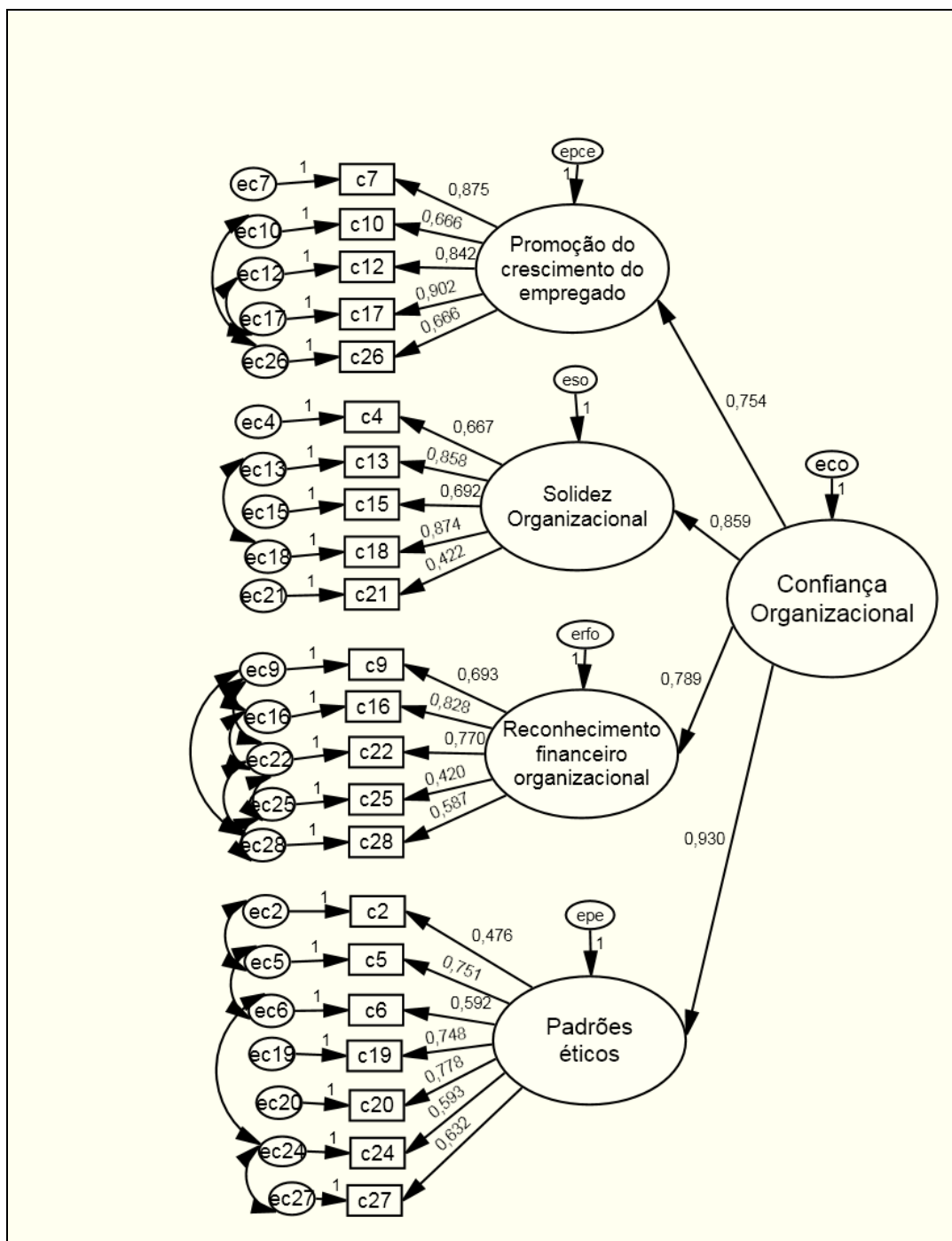
parte das dimensões relacionadas à confiança no contexto organizacional, conforme definido por Svensson (2005). Os resultados do presente estudo permitem inferir que para os trabalhadores do setor educacional investigado, os padrões éticos de responsabilidade, confiança, integridade e transparência contribuem sobremaneira para a Confiança Organizacional. Corroborando esta perspectiva, ao avaliar as variáveis deste construto, percebe-se que a questão “c20 - esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável” apresenta a maior representatividade na formação da Confiança Organizacional (coeficiente padronizado 0,778), ratificando que a confiabilidade e competência da organização impactam significativamente na confiança.

Para Tolovi (2009), o papel da educação consiste em construir referenciais para um comportamento ético. Desta forma, pode-se inferir que a importância dos Padrões Éticos sobre a Confiança Organizacional está associada ao papel da própria educação. O autor reforça ainda, “que é nos espaços educativos que a ética deve ser cultivada como um referencial que só faz sentido de existir através de uma práxis humanista e libertadora” (TOLOVI, 2009, p.6). Assim, compreende-se que o impacto do fator Padrões Éticos na formação da Confiança Organizacional, especificamente no setor educacional, encontra sustentação nos aspectos destacados por Tolovi (2009).

Ainda, neste estudo, a Solidez Organizacional foi o segundo fator a exercer maior impacto sobre a Confiança Organizacional, reforçando a importância da competência, orientação e honestidade, associados à solidez, na formação da confiança na organização. Para os trabalhadores do setor educacional entrevistados neste estudo, a estabilidade financeira da organização, que reflete no cumprimento de suas obrigações financeiras, no pagamento de salários, na perspectiva de um futuro próspero, bem como na capacidade de superação de crises econômicas (OLIVEIRA e TAMYO, 2008) contribui sobremaneira para a confiança na organização.

O modelo de mensuração final, apresentado na Figura 13, evidenciou a confirmação parcial da hipótese H3 de que a Confiança Organizacional está associada aos fatores Promoção do crescimento do empregado, Solidez Organizacional, Normas quanto à demissão, Reconhecimento financeiro Organizacional e Padrões éticos.

Figura 13 - Diagrama do construto Confiança Organizacional – modelo final



Fonte: elaborado pela autora

Após a etapa de validação individual do construto Confiança Organizacional, foram avaliadas as médias e desvios-padrão de suas variáveis e fatores, como demonstra a tabela 21.

Tabela 21 - Média e desvio-padrão das variáveis e fatores da Confiança Organizacional

Fator	Variável	Média variável	Desvio-padrão	Média fator
Promoção do crescimento do empregado	c7. Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	4,11	0,84	3,82
	c10. Esta organização segue normas para promover seus empregados.	3,58	0,92	
	c12. Esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.	3,91	0,91	
	c17. Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	3,96	0,88	
	c26. O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado	3,53	0,96	
Solidez organizacional	c4. Acredito na estabilidade financeira desta organização.	4,10	0,79	4,00
	c13. Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.	4,27	0,73	
	c15. Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.	3,92	0,77	
	c18. A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.	3,99	0,81	
	c21. Esta organização é conhecida por seu poder econômico	3,70	0,89	
Reconhecimento financeiro organizacional	c9. O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado	3,54	1,02	3,52
	c16. Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos	3,70	0,83	
	c22. Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.*	3,61	0,90	
	c25. Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.	3,36	1,00	
	c28. O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.	3,38	0,98	
Padrões éticos	c2. Esta organização é ética.	4,23	0,86	4,30
	c5. O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.	4,23	0,86	
	c6. Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.	4,28	0,73	
	c19. Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.	4,12	0,72	
	c20. Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.	4,43	0,64	
	c24. Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.	4,32	0,71	
	c27. O cliente é respeitado nesta organização.	4,36	0,64	

*O valor da escala de respostas foi invertido

Fonte: dados da pesquisa

Considerando as variações da escala (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente, as maiores médias foram conferidas às questões “c20 - esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável” e “c27 - o cliente é respeitado nesta organização”, ambas pertencentes à dimensão Padrões éticos, a qual também apresentou a maior média entre os fatores. A avaliação positiva dos trabalhadores do setor educacional investigado a estas questões demonstram a confiabilidade dos indivíduos na integridade das organizações as quais pertencem. Os Padrões éticos existentes no contexto investigado, revelam a transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromisso e respeito (OLIVEIRA e TAMAYO, 2008). No setor educacional, as demandas da administração de uma instituição de ensino estão relacionadas à responsabilidade, resultados positivos voltados para os interesses comuns, eficiência, democratização e autonomia (CRUZ, SILVA e SILVA, 2015). Os resultados do presente estudo revelam que tais demandas vêm sendo atendidas nestas instituições de ensino.

Já as menores médias foram atribuídas às questões “c25 – aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização” e “c28 – o trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário”, pertencentes à dimensão Reconhecimento financeiro organizacional, o qual apresentou a menor média entre os fatores. Para Oliveira e Tamayo (2008), o reconhecimento financeiro organizacional está associado à valorização financeira dos esforços dos trabalhadores, principalmente relacionado ao aumento salarial. No entanto, para os trabalhadores do setor educacional, esta prática não vem sendo priorizada de maneira expressiva, havendo uma avaliação menos favorável em relação ao fator Reconhecimento financeiro organizacional e às variáveis que o compõem.

Ao analisar o reconhecimento do trabalhador por parte da organização, Pinto (2009) destaca que um dos melhores indicadores de prestígio de uma profissão, refere-se ao salário pago ao profissional que opta por ela. Avaliando a área educacional, em especial o trabalho docente, o autor destaca a desvalorização profissional quanto aos salários pagos, sendo corroborado por Souza e Leite (2011) e Barbosa (2013).

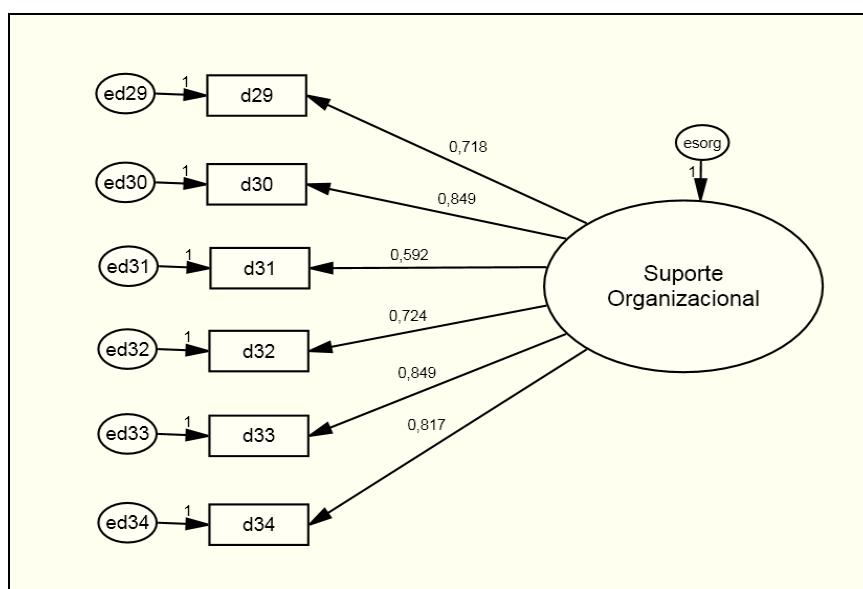
Em relação à média geral do construto Confiança Organizacional, o qual apresentou o valor de 3,91, pode-se constatar uma avaliação positiva dos trabalhadores do setor educacional. Este resultado permite inferir que, de maneira geral, existe a percepção coletiva sobre a confiabilidade da organização (LI *et al.*, 2012). A confiança do indivíduo na organização geralmente está alicerçada a normas e práticas formalmente estabelecidas (KEATING *et al.*, 2010), que conferem as interações entre indivíduo e organização maior transparência, respeito, previsibilidade e segurança. Os relacionamentos pautados nestes

atributos tendem a garantir maior confiança no contexto organizacional, como pode ser observado nos resultados obtidos no presente estudo.

4.2.2.4 Validação e análise descritiva do construto Suporte Organizacional

Para a avaliação do Suporte Organizacional foi utilizada a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), desenvolvida por Eisenberger *et al.* (1986) e validada no contexto nacional por Siqueira (1995), composta por seis variáveis. A figura 14 ilustra o modelo inicial.

Figura 14 - Diagrama do construto Suporte Organizacional – modelo inicial



Fonte: elaborado pela autora

Inicialmente foram avaliadas a variância extraída e a confiabilidade. A primeira apresentou valores adequados, no entanto a confiabilidade apresentou valores abaixo do recomendado. Como os coeficientes padronizados apresentaram valores adequados (superiores a 0,3), optou-se pelo cálculo do Alfa de *Cronbach*, o qual evidenciou a confiabilidade da medida, como pode ser visualizado na tabela 22.

Tabela 22 - Resultados da avaliação da confiabilidade do construto Suporte Organizacional

Construto	Variância extraída	Confiabilidade	Alfa de Cronbach
Suporte Organizacional	0,90	0,530	0,889

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos índices de ajuste demonstrou a necessidade de melhorias no modelo, pois o valor da divisão do Qui- quadrado pelos graus de liberdade apresentou valores superiores ao limite estabelecido (5,00) o NNFI foi inadequado, bem como o RMSEA. A Tabela 23 demonstra os referidos índices.

Tabela 23 - Índices de ajuste do construto Suporte Organizacional– modelo inicial

Índices de Ajuste	Valor
Qui-quadrado	268,335
	p=0,000
Graus de Liberdade	9
GFI <i>Goodness-of-fit</i>	0,916
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	0,923
NFI <i>Normed Fit Index</i>	0,921
NNFI <i>Non-Normed Fit Index</i>	0,872
RMSR- <i>Root Mean Square Residual</i>	0,033
RMSEA- <i>R..M.S Error of Aproximation</i>	0,171

Fonte: Dados da pesquisa

Desta forma, optou-se pela inclusão entre os erros das variáveis “d29 - *é possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema*” e “d30 - *esta empresa realmente preocupa-se com meu bem estar*”, “d29 ” e “d32 - *esta empresa está pronta a me ajudar quando eu preciso de um favor especial*”, “d31- *esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho*” e “d33 - *esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho*”, “d32 - *esta empresa está pronta a me ajudar quando eu preciso de um favor especial*” e “d34 - *esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível*”. Todas as covariâncias justificam-se teoricamente, pois pertencem ao construto Suporte Organizacional.

Após estas alterações no modelo, todos os índices de ajuste mostraram-se adequados, como demonstra a tabela 24.

Tabela 24 - Índices de ajuste do construto Suporte Organizacional – modelo final

Índices de Ajuste	Valor
Qui-quadrado	13,009
	p=0,000
Graus de Liberdade	5
GFI <i>Goodness-of-fit</i>	0,996
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	0,998
NFI <i>Normed Fit Index</i>	0,996
NNFI <i>Non-Normed Fit Index</i>	0,993
RMSR- <i>Root Mean Square Residual</i>	0,080
RMSEA- <i>R..M.S Error of Aproximation</i>	0,040

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar as variáveis que compõem o Suporte Organizacional, constatou-se que todas são significativas ao nível de 1%, demonstrando sua relevância na formação do construto, como pode ser visualizado na tabela 25.

Tabela 25 - Coeficiente padronizado e significância

Construtos de 1ª ordem	Variáveis	Coeficiente Padronizado	Z
Suporte Organizacional	d29	0,632	1 ***
	d30	0,821	23,860 ***
	d31	0,616	16,454 ***
	d32	0,697	23,811 ***
	d33	0,876	21,635 ***
	d34	0,850	20,981 ***

¹valor de Z não calculado, pois o parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0.

***, significativo ao nível de 1%.

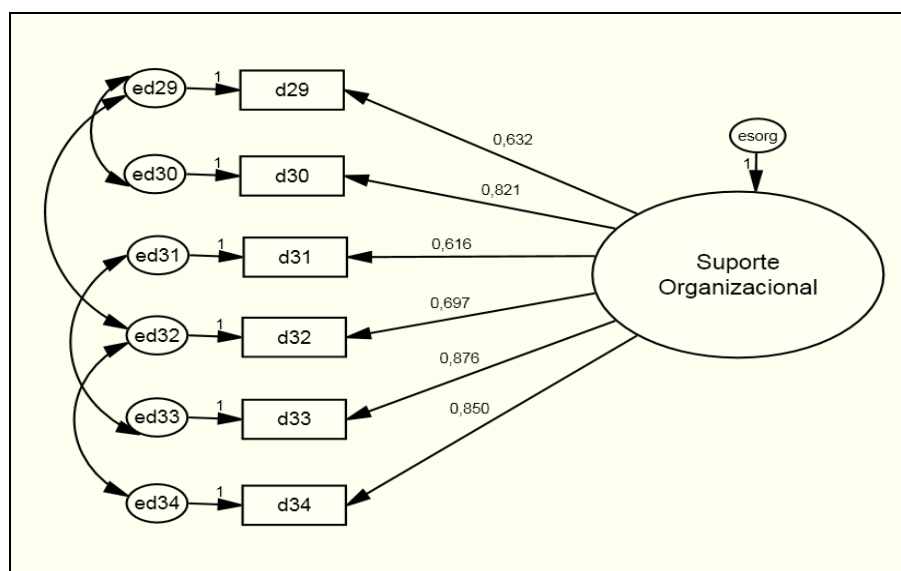
Fonte: dados da pesquisa

O modelo final foi composto por seis variáveis relacionadas ao Suporte Organizacional, apresentando a mesma configuração proposta por Eisenberger *et al.* (1986) e Siqueira (1995). As variáveis “d33” e “d34” foram as que mais impactaram no Suporte Organizacional. Estas variáveis referem-se à preocupação da empresa com a satisfação no trabalho, bem como sua preocupação com que o trabalho do colaborador seja o mais interessante possível. Como destacam Eisenberger e Stinglhamber (2011), a percepção de Suporte Organizacional envolve o a crença de que a organização valoriza as contribuições dos indivíduos e se preocupa com o seu bem-estar. Neste estudo os resultados destacaram que a preocupação com a satisfação no trabalho e com o trabalho interessante exerceu considerável

impacto sobre a percepção do suporte prestado pelas instituições do setor educacional a seus trabalhadores.

A figura 15 ilustra o modelo final, as variáveis, os erros e suas correlações.

Figura 15 - Diagrama do construto Suporte Organizacional – modelo final



Fonte: elaborado pela autora

Após a validação do modelo, foram analisadas as médias e desvio-padrão das variáveis e do Suporte Organizacional, como demonstra a tabela 26.

Tabela 26 – Média e desvio-padrão das variáveis e do construto Suporte Organizacional

Fator	Variável	Média variável	Desvio-padrão	Média fator
Suporte Organizacional	d29. É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.	4,05	0,81	3,93
	d30. Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem estar.	4,06	0,80	
	d31. Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	3,59	0,87	
	d32. Esta empresa está pronta a me ajudar quando eu preciso de um favor especial.	3,92	0,83	
	d33. Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho.	3,99	0,82	
	d34. Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	4,00	0,82	

Fonte: dados da pesquisa

Considerando as mesmas variações de concordância das escalas anteriores, a variável com a maior média foi a questão “*d30 - Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem estar*” (média 4,06), sendo que 76,4% das respostas dos entrevistados apresentaram os valores 4,00 e 5,00 (concordo e concordo totalmente). A percepção de suporte organizacional está diretamente associada à crença de que a organização valoriza os colaboradores e preocupa-se com o seu bem-estar (EISENBERGER *et al.*, 1986; EISENBERGER e SINGLHAMBER, 2011; NEVES e EISENBERGER, 2014), sendo esta avaliada de forma positiva pelos entrevistados.

Ainda, a menor média foi atribuída à variável “*d31. Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho*” (média 3,59). No entanto, os resultados expõem que a avaliação dos respondentes a esta variável foi positiva, uma vez que a mediana da questão foi 4,00 e a maioria das respostas (56,8%) apresentou os valores 4,00 e 5,00.

Para Tremblay e Landerville (2014) a percepção de suporte organizacional aumenta quando a organização demonstra interesse nas opiniões, valores e problemas dos colaboradores, o que pode ter ocorrido neste estudo. De acordo com a Teoria de Suporte Organizacional, a percepção de suporte depende das atribuições dos trabalhadores sobre as intenções da organização por trás do tratamento favorável ou desfavorável (KURTESSIS *et al.*, 2015). Desta forma, mesmo havendo a necessidade de algumas melhorias, ao perceberem a intenção favorável da organização, a avaliação dos indivíduos sobre a percepção de suporte organizacional pode ser positiva.

Assim, a avaliação positiva dos trabalhadores do setor educacional investigado, acerca da percepção de suporte organizacional, permite depreender que estas instituições manifestam a valorização de seus profissionais, demonstrando interesse em seu bem-estar. Tais aspectos podem ter sido associados à existência de espaços que estimulam o diálogo e as boas relações entre os colegas e superiores, bem como a participação e envolvimento dos indivíduos nas decisões colegiadas, como sinalizado nos resultados discutidos nas seções anteriores.

4.2.3 Influência dos antecedentes contextuais sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e do Suporte Organizacional sobre a Confiança Interpessoal e Organizacional

A fim de identificar a influência dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) sobre os Comportamentos de Cidadania

Organizacional e do Suporte Organizacional sobre a Confiança Interpessoal e Organizacional e, inicialmente foi elaborado o modelo estrutural, sendo testados os índices de ajuste. A análise dos índices corroborou que o modelo não estava adequado, pois a divisão entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade foi superior a 3 e o GFI, CFI, NFI e o NNFI foram inferiores a 9, como pode ser observado na tabela 27.

Tabela 27 - Índices de ajuste do modelo integrado - Inicial

Índices de Ajuste	Valor
Qui-quadrado	4520,412 p=0,001
Graus de Liberdade	1111
GFI <i>Goodness-of-fit</i>	0,869
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	0,883
NFI <i>Normed Fit Index</i>	0,851
NNFI <i>Non-Normed Fit Index</i>	0,871
RMSR- <i>Root Mean Square Residual</i>	0,068
RMSEA- <i>R..M.S Error of Aproximation</i>	0,056

Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma que na Análise Fatorial Confirmatória, trabalhou-se com a ideia de aprimoramento do modelo, com base nas sugestões do *software* AMOS™. Primeiramente, foram incluídas correlações entre os erros dos fatores pertencentes ao mesmo construto. Assim, foram incluídas relações entre os erros dos fatores Ajuda e Altruísmo aos colegas, pertencentes ao construto CCO, entre os erros dos fatores Confiança nos colegas e Confiança nos superiores, pertencentes ao construto Confiança Interpessoal e entre os erros dos fatores Padrões éticos e Reconhecimento financeiro organizacional, do construto Confiança Organizacional. Como destaca Marôco (2010), pode ser plausível que a semelhança da formulação dos itens e sobreposição conceitual dos fatores justifique a existência destas correlações.

Ainda, visando à melhoria dos índices de ajuste, optou-se também por incluir relações entre os erros de fatores e construtos distintos, mas que apresentavam interações entre si. Foram incluídas covariâncias entre os erros do fator Confiança nos superiores e Confiança Organizacional e entre os erros do construto Suporte Organizacional e o fator Confiança nos colegas. A primeira covariância entre os erros justifica-se, pois a confiança nos superiores e a confiança na organização possuem interações, à medida que os gestores possuem um papel central na determinação do nível de confiança da organização (CREED e MILES, 1996). Já a

segunda correlação entre os erros sinaliza que a percepção de apoio da organização ao bem estar e a valorização dos colaboradores possui associação com a confiança nos colegas de trabalho. Como destaca Chen *et al.* (2009), níveis elevados de percepção de suporte organizacional podem contribuir com resultados positivos a nível individual, podendo-se inferir que esta pode estar associada a maiores níveis de confiança entre os indivíduos, o que teoricamente contribui para justificar a correlação entre os erros do Suporte Organizacional e Confiança nos colegas.

Após a inclusão das covariâncias entre os erros o modelo mostrou-se adequado, como pode ser visualizado na tabela 28.

Tabela 28 - Índices de ajuste do modelo integrado– final

Índices de Ajuste	Valor
Qui-quadrado	2926,962
	p=0,000
Graus de Liberdade	1047
GFI <i>Goodness-of-fit</i>	0,900
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	0,935
NFI <i>Normed Fit Index</i>	0,904
NNFI <i>Non-Normed Fit Index</i>	0,925
RMSR- <i>Root Mean Square Residual</i>	0,028
RMSEA- <i>R..M.S Error of Aproximation</i>	0,043

Fonte: Dados da pesquisa

A divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade apresentou o valor de 2,79, abaixo do limite máximo aceitável (KLINE, 2015), as demais medidas absolutas de ajuste (GFI, RMSR, RMSEA) e as medidas comparativas (CFI, NFI e NNFI) ficaram dentro dos valores limítrofes, indicando o ajustamento do modelo. Comparando estes resultados com os obtidos pelo modelo proposto inicialmente, percebe-se que a inserção das covariâncias permitiu uma melhora substancial nos valores de ajustamento.

O modelo final foi composto por quatro construtos de segunda ordem, onze construtos de primeira ordem e 49 variáveis significativas (significativas a 1%), cujos coeficientes padronizados foram superiores a 0,4. A tabela 29 ilustra estes resultados.

Tabela 29 - Coeficiente padronizado e significância

(continua)

Construtos de 2ª ordem	Construtos de 1ª ordem	Variáveis	Coeficiente Padronizado	Z
Confiança Interpessoal	Confiança nos colegas	b24	0,693	1
		b25	0,849	23,899 ***
		b26	0,865	24,183 ***
		b27	0,806	24,101 ***
	Confiança nos superiores	b28	0,908	1
		b29	0,884	38,767 ***
		b30	0,818	31,491 ***
Confiança Organizacional	Promoção do crescimento do colaborador	b31	0,790	31,946 ***
		c7	0,918	1
		c10	0,653	18,789 ***
		c12	0,849	25,940 ***
		c17	0,888	27,051 ***
	Solidez organizacional	c26	0,658	19,191 ***
		c4	0,662	1
		c13	0,831	17,836 ***
		c15	0,694	19,070 ***
		c18	0,868	21,291 ***
	Reconhecimento financeiro organizacional	c21	0,429	12,370 ***
		c9	0,662	1
		c16	0,785	19,471 ***
		c22	0,778	22,736 ***
		c25	0,539	13,028 ***
	Padrões éticos	c28	0,604	18,241 ***
		c2	0,490	1
		c5	0,766	15,844 ***
		c6	0,585	12,846 ***
		c19	0,717	13,462 ***
c20		0,739	13,039 ***	
Suporte Organizacional	Suporte Organizacional	c24	0,604	14,398 ***
		c27	0,739	14,153 ***
		d29	0,638	1
		d30	0,834	10,659 ***
		d31	0,609	9,811 ***
		d32	0,708	10,387 ***
		d33	0,860	11,011 ***
		d34	0,858	10,950 ***

(conclusão)

Construtos de 2ª ordem	Construtos de 1ª ordem	Variáveis	Coefficiente Padronizado	Z
CCO	Virtude cívica	a10	0,577	1
		a12	0,685	14,005 ***
		a13	0,613	14,728 ***
		a9	0,494	15,711 ***
		a11	0,637	13,137 ***
	Voz	a14	0,631	1
		a15	0,736	16,760 ***
		a16	0,781	17,011 ***
	Altruísmo aos colegas	a22	0,693	1
		a23	0,725	17,144 ***
		a21	0,601	15,341 ***
	Ajuda	a18	0,664	1
		a20	0,671	17,367 ***
		a19	0,861	19,795 ***

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o modelo integrado quanto à significância, pode-se afirmar que o peso da regressão para todos os construtos é significativamente diferente de zero, ao nível de 1% de significância. Ao considerar os valores dos coeficientes de regressão padronizados (figura 15), verifica-se que o construto de primeira ordem Confiança nos superiores é o mais relacionado com o construto Confiança Interpessoal (coef. padr. 0,332), da mesma forma como foi evidenciado na validação individual. No entanto, na validação, a Confiança nos superiores apresentou coeficiente superior (0,787), exercendo maior impacto na Confiança Interpessoal, quando comparada ao modelo final.

Quanto à Confiança Organizacional, o fator Padrões éticos (coef. padr. 0,951) foi o mais relacionado ao construto, sinalizando que este possui grande impacto em sua formação. Da mesma forma, na validação individual da Confiança Organizacional a dimensão Padrões éticos exerceu maior contribuição na formação do construto de segunda ordem.

A avaliação dos construtos de primeira ordem relacionados ao Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento permitiu constatar que o fator Virtude cívica (0,813) foi o mais relacionado com o CCO-TC. A Virtude cívica compreende as ações indicativas ao nível de interesse organizacional, as quais remetem a fidelidade do indivíduo à organização (DEKAS, 2010; PODSAKOFF *et al.*, 2000). Entretanto, na validação individual do CCO-TC, diferentemente do modelo final, as dimensões Voz e Altruísmo aos Colegas foram as mais representativas do construto. Tais resultados expõem que ao propor o

modelo integrado, mesmo as variáveis e construtos significativos permanecendo os mesmos, os pesos de seus coeficientes padronizados são alterados, devido à inclusão de interações de influência entre os construtos de segunda ordem.

A análise integrada do modelo proposto permite inferir que a inclusão da relação de influência dos antecedentes contextuais, os quais evidenciam o predomínio de variáveis associadas ao nível organizacional, sobre o CCO-TC, alterou a contribuição dos fatores que o formam. Assim, no modelo final o fator Virtude cívica, considerado o mais associado ao nível macro de interesse da organização, apresentou a maior contribuição na formação do construto CCO-TC. Ou seja, ao ser analisado isoladamente, os fatores que exerceram maior impacto na formação do CCO-TC foram Voz e Altruísmo aos colegas, os quais estão voltados principalmente a comportamentos orientados aos indivíduos. Já na análise conjunta do modelo, com a influência dos antecedentes contextuais, o fator Virtude apresentou maior contribuição para a formação do CCO-TC, sugerindo a maior relevância dos comportamentos orientados à organização na constituição dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Quanto à influência do Suporte Organizacional sobre a Confiança Interpessoal, pode-se constatar que a hipótese H4 foi comprovada, evidenciando que o Suporte Organizacional influencia positivamente a Confiança Interpessoal. Este resultado sugere que quando os colaboradores percebem a valorização da organização a suas contribuições e a preocupação com seu bem-estar, a confiança entre os indivíduos tende a aumentar. Esta influência pode ser justificada pela atribuição de personificação da organização, uma vez que o apoio da instituição muitas vezes está associado a atores específicos, aos quais os indivíduos passam a ter mais confiança. A Teoria do Suporte Organizacional defende que o desenvolvimento da PSO está associado à tendência dos colaboradores em atribuir a organização características humanas, principalmente ao associar as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização (EISENBERGER *et al.*, 1986). Assim, ao perceber tal suporte, a confiança interpessoal mostra-se reforçada.

Nesse sentido, o estudo desenvolvido por Bai, Li e Xi (2012) constatou que quando a Percepção de Suporte Organizacional é elevada, os colaboradores demonstram ter expectativas positivas e maior confiança, principalmente em relação aos gestores. Considerando o contexto do setor educacional investigado, os resultados obtidos sugerem a existência do processo de trocas sociais (BLAU, 1964), uma vez que ao perceber a intenção da organização em fazer o bem para os indivíduos, estes tendem a responder com maiores índices de confiança interpessoal. Essa constatação pode ser reforçada ao analisar a avaliação positiva dos trabalhadores do setor educacional ao Suporte Organizacional (média 3,93) e à

Confiança Interpessoal (média 4,09), sendo as maiores médias atribuídas ao fator Confiança nos superiores (média 4,34), o qual exerceu maior contribuição na formação do construto Confiança Interpessoal.

Em relação ao impacto do Suporte Organizacional sobre a Confiança Organizacional, constatou-se, a comprovação da hipótese H5 de que o Suporte Organizacional influencia positivamente a Confiança Organizacional. Esse resultado permitiu analisar que quanto mais os trabalhadores percebem o apoio por parte da organização, maior será a percepção coletiva sobre a confiabilidade organizacional (LI *et al.*, 2012). Como destacam Dulac *et al.* (2008) e Paille *et al.* (2010), a confiança em uma organização é fortalecida quando os trabalhadores percebem que esta mostra preocupação com o seu bem-estar e valoriza suas contribuições. Este resultado também foi corroborado no estudo desenvolvido por Dulac *et al.* (2008), Paille *et al.* (2010) e Batista e Oliveira (2012). Para Paille *et al.* (2010), o desenvolvimento da confiança caracteriza-se por um processo ancorado na crença de que a outra parte irá honrar seus compromissos e que suas intenções são benevolentes.

Ao avaliar o coeficiente padronizado em relação à influência do Suporte Organizacional sobre os demais construtos (Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e CCO), constatou-se que este exerceu maior impacto sobre a Confiança Organizacional (coeficiente padronizado 0,981). Quando o trabalhador percebe que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar, desenvolve vínculos de confiança com a organização, sustentados sob a perspectiva de crescimento profissional, estabilidade financeira da organização, reconhecimento e valorização financeira de seu desempenho e sob a manutenção da ética e da transparência nos relacionamentos estabelecidos no âmbito interno e externo.

Estes resultados sugerem que a PSO possui grande relevância no contexto do setor educacional, exercendo influência na confiança dos trabalhadores, tanto a nível individual como organizacional, e em seus comportamentos discricionários em prol da coletividade e bem comum. O apoio recebido pode ter sido associado a uma forma de reconhecimento da organização aos esforços dos indivíduos, “poderia ser dito, sob a perspectiva do empregado, que a organização está comprometida com ele” (BATISTA e OLIVEIRA, 2012, pág., 251). Como resposta positiva, a percepção de suporte organizacional recebido influenciou positivamente a Confiança Organizacional, a Confiança Interpessoal e indiretamente e diretamente o CCO.

Considerando a relação de influência dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) sobre os Comportamentos

de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, constatou-se que todos os construtos exerceram influência positiva e significativa sobre o CCO. Entre os antecedentes contextuais o que mais exerceu impacto sobre o CCO foi a Confiança Interpessoal (coeficiente padronizado 0,563).

A interação entre a Confiança Interpessoal e o CCO, permitiu confirmar a hipótese H6 de que a Confiança Interpessoal influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional. A confiança interpessoal está alicerçada em bases cognitivas e afetivas, representando a extensão em que uma pessoa está segura e disposta a agir em relação à outra (MCALLISTER, 1995). A confirmação da hipótese H6 destaca a importância da confiança dos trabalhadores em seus colegas de trabalho e em seus superiores, uma vez que esta impulsiona as ações voltadas à cooperação com a instituição e o auxílio voluntário entre os membros da organização. Em outras palavras, quanto maior a confiança interpessoal, maior será a incidência de Comportamentos de Cidadania Organizacional (DEKAS *et al.*, 2013).

Nesse estudo, a existência de confiança entre os indivíduos contribuiu para o envolvimento dos trabalhadores em comportamentos positivos e discrição em prol do bem comum, como sinalizado por Lee *et al.* (2011), Chiaburu e Lin (2008) e Pillai *et al.* (1999). Resultados análogos foram encontrados por Singh e Srivastava (2009) ao constatar, em um estudo realizado nos setores de manufatura e serviços, que a confiança interpessoal foi associada positivamente ao CCO.

Sob esta interação, Min e Ko (2016) destacaram que a existência de confiança interpessoal, especialmente nos superiores, incentiva os comportamentos voluntários e extra papel relacionados ao CCO, como a ajuda a outros trabalhadores com sobrecarga de trabalho, a participação espontânea em eventos da empresa e o auxílio à adaptação de novos trabalhadores a seus cargos, minimizando a existência de conflitos entre os colegas de trabalho.

No setor educacional a prática de tais comportamentos pode ter reflexos também em outros ambientes, pois como destaca Monteiro (2009, p. 111), “o que se pensa e realiza dentro do ambiente escolar influencia diretamente todo o contexto social”. Assim, ao vivenciar os Comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto educacional, os trabalhadores além de praticar tais comportamentos, podem estimular os demais atores que atuam neste setor (discentes e comunidade em geral) a agir por meio de condutas discrição, cooperativas e criativas.

Ao verificar o impacto da confiança do indivíduo na organização sobre o CCO, obteve-se a confirmação da hipótese H7 de que a Confiança Organizacional influencia

positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional. Para Paillé, Bourdeau e Galois (2010), a confiança dos funcionários na organização consiste em um processo baseado na crença de que a outra parte respeitará seus compromissos, sendo crucial para o desenvolvimento e envolvimento com o trabalho. A confiança congrega aspectos associados à confiabilidade, honestidade, cordialidade, orientação e competência (SVENSSON, 2005), que ao serem percebidos pelos indivíduos, estimulam comportamentos favoráveis à organização. Para Hassan (2014) as organizações tendem a promover os CCO ao criarem um clima favorável de confiança entre os indivíduos e a empresa.

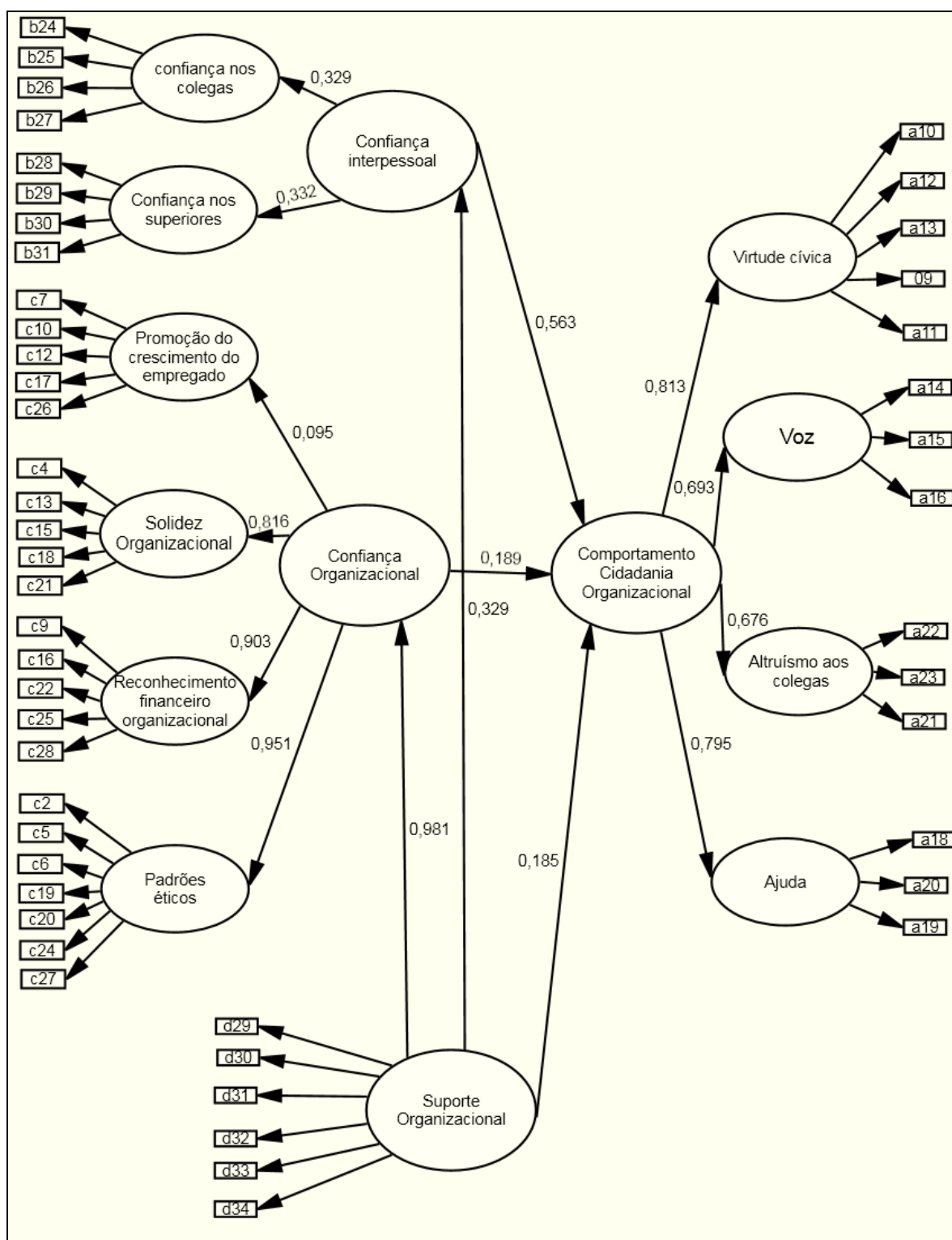
Assim, níveis mais elevados de Confiança Organizacional impactam positivamente nos Comportamentos de Cidadania Organizacional (DUFFY e LILLY, 2013), como confirmado nos resultados obtidos no presente estudo. Os trabalhadores do setor educacional avaliaram positivamente a Confiança Organizacional (média 3,91), sendo as maiores médias atribuídas aos padrões éticos e a solidez organizacional (OLIVEIRA e TAMAYO, 2008), o que pode ter contribuído para o envolvimento em comportamentos de cidadania.

Por fim, a interação entre Suporte Organizacional e CCO evidenciou a comprovação da hipótese H8, a qual destaca que o Suporte Organizacional influencia positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional. Deste modo, quanto mais os trabalhadores percebem a preocupação da organização com seu bem-estar e a valorização de suas contribuições (PAILLE *et al.*, 2010; DULAC *et al.*, 2008), maior será o seu envolvimento em comportamentos voluntários, relacionados a ajuda e participação social, em prol do bem comum (DEKAS *et al.*, 2013; DEKAS, 2010).

Tendo como alicerce teórico a Teoria das Trocas Sociais e a norma de reciprocidade, pode-se inferir que ao perceber o apoio da organização, os indivíduos adotam comportamentos proporcionais em suas relações de troca com a organização (POHL *et al.*, 2013). Tais perspectivas podem ter ocorrido no presente estudo, uma vez que o Suporte Organizacional foi avaliado positivamente pelos trabalhadores do setor educacional, o que pode ter incentivado os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

A figura 16 apresenta o diagrama do modelo integrado elaborado neste estudo.

Figura 16 - Diagrama do modelo final



Fonte: elaborado pela autora

O modelo final proposto neste estudo ilustra as interações entre os construtos analisados, comprovando a influência do Suporte Organizacional sobre a Confiança

Interpessoal e a Confiança Organizacional e dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte) sobre o CCO. As hipóteses definidas a partir dos argumentos teóricos apresentados foram, em sua maioria, confirmadas. Convém destacar a representatividade do Suporte Organizacional como antecedente direto e indireto dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, uma vez que este construto exerceu impacto significativo sobre a Confiança Organizacional e Interpessoal, as quais influenciaram também o CCO.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões decorrentes da pesquisa realizada. Para tanto, os objetivos e hipóteses de pesquisa serão retomados por meio da discussão do *framework* proposto. Destaca-se também, as contribuições fornecidas pela pesquisa e implicações para a prática profissional. São apresentadas ainda, as limitações identificadas durante a realização do estudo e uma proposta de agenda de pesquisa para futuros trabalhos sobre o tema.

5.1 DISCUSSÃO SOBRE O FRAMEWORK PROPOSTO

O Comportamento de Cidadania Organizacional tem sido considerado vital para o funcionamento das organizações, uma vez que este comportamento denota a cooperação espontânea dos indivíduos e seu envolvimento com atividades, além daquelas prescritas para a execução de seu papel formal. Nesse sentido, o CCO contribui com a cooperação e interação entre os indivíduos e a organização, favorecendo a criação e o compartilhamento de conhecimentos (ISLAM, 2014).

Ao analisar o Comportamento de Cidadania Organizacional, Dekas *et al.* (2013) propõem uma nova lente, incluindo a relevância do contexto social sobre estes comportamentos, destacando sua importância para os trabalhadores do conhecimento. Através de estudos empíricos, Dekas (2010) constata que a percepção de CCO é de fato suscetível à influência contextual, e que algumas dimensões e escalas existentes, usadas com frequência por estudiosos organizacionais para operacionalizar e medir o construto, não podem ser generalizáveis a todos os contextos de trabalho, particularmente aqueles na economia do conhecimento.

Assim, o objetivo geral deste estudo consistiu em propor e aplicar um *framework* de análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional composto por antecedentes contextuais associados à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, visando estabelecer interações entre estes. Para tanto, inicialmente realizou-se a tradução, adaptação transcultural e validação da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e a medida de Confiança Interpessoal no contexto nacional.

Esse processo foi realizado a partir do protocolo sugerido por Beaton *et al.* (2000), composto pelas etapas: tradução, síntese, retradução, comitê de avaliação, pré-teste de

equivalência e submissão e avaliação. A realização dessas etapas permitiu a adaptação sociocultural dos referidos instrumentos, possibilitando a produção de medidas equivalentes (EPSTEIN, SANTO e GUILLEMIN, 2010), bem como a avaliação fidedigna dos construtos (BARBOSA, VICENTIN e GAVIÃO, 2011).

Após estas etapas foi realizado um estudo piloto com a aplicação desses questionários a 247 trabalhadores do setor educacional privado. Pode-se constatar que foram mantidas todas as dimensões propostas por Dekas *et al.*, (2013), mesmo havendo a exclusão de duas variáveis. Da mesma forma, na medida Confiança Interpessoal, foram mantidos os dois fatores (Confiança no superior e Confiança nos colegas), propostos por Nyhan (2000) e Oh e Park (2011). Os resultados obtidos indicaram que a escala CCO-TC e a medida de Confiança Interpessoal apresentam validade e índices de confiabilidade adequados. Assim, os referidos instrumentos podem ser utilizados em futuros estudos das áreas de Administração e afins, ampliando a produção de conhecimento científico, podendo ser aliada também a estudos relacionados a outras temáticas.

A segunda etapa do estudo consistiu na aplicação da pesquisa a 988 trabalhadores do setor educacional pertencente a treze organizações de ensino privadas das cidades de Santa Maria/RS, Passo Fundo/RS, Porto Alegre/RS, Cruz Alta/RS e Caxias do Sul/RS. Com a intenção de analisar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos trabalhadores do setor educacional, bem como sua perspectiva quanto à Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, realizou-se inicialmente a validação individual de cada construto.

Por meio da validação do construto Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento pode-se verificar que este foi constituído de quatro fatores de primeira ordem (Virtude cívica, Voz, Altruísmo aos colegas e Ajuda) e 14 variáveis, sendo excluídas as dimensões Sustentabilidade dos colaboradores e Participação Social. Tais resultados evidenciaram a aceitação parcial da hipótese H1, de que os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos colaboradores do setor educacional estão associados aos fatores Sustentabilidade dos colaboradores, Participação Social, Virtude cívica, Voz e Ajuda.

O modelo CCO-TC foi desenvolvido com base na realidade do setor de Tecnologias de Informação, o qual segundo Dekas (2010) possui algumas especificidades. Para Dekas *et al.* (2013), o trabalhador do conhecimento nessa área, caracteriza-se por seu foco não rotineiro para a resolução de problemas, tendo como prioridade o uso da criatividade para a inovação contínua. Para os referidos autores, os locais de trabalho típicos deste setor impõem limites de

trabalho mais flexíveis, capacita funcionários, e os incentiva a inovar e mudar seus papéis para melhor realizar as tarefas, sendo caracterizado por um ambiente de hierarquia plana (BRIDGES, 1994; BAHRAMI, 1992). Além disso, como afirma Bagraim (2010), funcionários que operam em ambiente de negócios turbulento, em uma indústria altamente competitiva enfrentam todas as vicissitudes e desafios da gestão da mudança.

Para Dekas (2010), da mesma forma que os trabalhadores do setor de TI, todos os indivíduos que fazem uso de informações em suas atividades podem ser considerados trabalhadores do conhecimento, sendo apropriado considerar os Comportamentos de Cidadania, a partir das dimensões do CCO-TC. No entanto, a realidade do setor educacional investigado, possui algumas características de organizações tradicionais, como a existência de uma estrutura formal hierarquizada em diversos níveis e práticas organizacionais burocráticas, que o difere do setor de TI. Tais características podem ter contribuído para resultados distintos entre os dois setores.

Os aspectos encontrados e o fato de não ter sido comprovada a adequação na estrutura do CCO-TC sugerem alguns questionamentos: será que os novos fatores propostos no modelo desenvolvido por Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013) (Sustentabilidade dos colaboradores e Participação Social) são adequados a todas as organizações, como sugerem os autores? No setor educacional tais fatores possuem relevância? A sustentabilidade dos colaboradores e a participação social seriam consideradas dimensões do CCO no contexto brasileiro do setor de Tecnologias de Informação? A sustentabilidade dos colaboradores e a participação social podem ser caracterizadas como novas dimensões do CCO ou como comportamentos independentes? Assim, ressalta-se a necessidade de novos estudos para ampliar as considerações sobre o modelo Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, visando comparar os resultados obtidos neste estudo.

Em relação aos Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos trabalhadores do setor educacional, as médias elevadas para todos os fatores, evidenciaram que os indivíduos investigados praticam tais comportamentos (média de concordância 4,22), demonstrando haver um sentimento de cooperação entre os colegas, bem como ações voluntárias voltadas aos indivíduos e à organização.

Quanto à Confiança Interpessoal, a validação individual do construto sinalizou que este compreende dois fatores de primeira ordem e oito variáveis significativas, não havendo alterações das medidas originais propostas por Oh e Park (2011) e Nyhan (2000). Desta forma, houve a confirmação da hipótese H2 de que a Confiança Interpessoal está associada aos fatores Confiança nos colegas e Confiança nos Superiores. Constatou-se também, a

existência de confiança entre os indivíduos no ambiente de trabalho do setor educacional investigado (média do construto Confiança Interpessoal 4,09).

Para o construto Confiança Organizacional, a validação individual constatou a existência de quatro fatores (Promoção do crescimento do empregado, Solidez Organizacional, Reconhecimento financeiro organizacional e Padrões éticos) e 22 variáveis, sendo excluído o fator Normas quanto à demissão. Logo, a hipótese H3 de que a Confiança Organizacional está associada aos fatores Promoção do crescimento do empregado, Solidez Organizacional, Normas quanto à demissão, Reconhecimento financeiro organizacional e Padrões Éticos foi parcialmente confirmada.

A perspectiva dos trabalhadores do setor educacional investigado revelou uma avaliação positiva acerca da Confiança Organizacional (3,91). Embora exista a confiança na organização, os resultados revelaram também, a menor avaliação em relação ao Reconhecimento financeiro organizacional. O setor educacional tem vivenciado transformações em suas rotinas de trabalho, impulsionadas pelas mudanças nas configurações sociais, novas exigências do mercado de trabalho e intensificação do uso de tecnologias de informação, exigindo dos profissionais a qualificação contínua e a adaptação às mudanças. Contudo, os resultados desta pesquisa sinalizaram que as organizações não tem demonstrado, de maneira satisfatória, o reconhecimento financeiro, por meio do pagamento de salários condizentes aos esforços empreendidos por estes profissionais.

Em relação ao Suporte Organizacional, pode-se perceber uma avaliação positiva dos trabalhadores (média 3,93), evidenciando que a organização onde atuam valoriza os colaboradores e preocupa-se com seu bem estar. Essa avaliação pode estar associada à perspectiva positiva em relação à intenção das organizações ao tratamento favorável (KURTESSIS *et al.*, 2015), ainda que este suporte não esteja sendo plenamente oferecido. Esses aspectos podem ter sido associados à existência de espaços que promovem o diálogo entre os indivíduos e as boas relações entre os colegas e superiores, como sinalizados nos resultados obtidos nesse estudo.

O terceiro objetivo proposto consistiu em verificar a influência do Suporte Organizacional sobre a Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional. O modelo final permitiu a comprovação da hipótese H4, a qual propõe que o Suporte Organizacional influencia positivamente a Confiança Interpessoal e da hipótese H5, de que o Suporte Organizacional influencia positivamente a Confiança Organizacional. Esses achados sinalizam que a percepção do trabalhador em relação à valorização da organização a suas

contribuições e cuidado com seu bem-estar exerceu um impacto significativo na confiança, tanto a nível interpessoal, quanto organizacional.

Por fim, o quarto objetivo proposto vislumbrou analisar a influência dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. O modelo desenvolvido nesta tese permitiu comprovar as hipóteses H6, de que a Confiança Interpessoal influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional, H7, de que a Confiança Organizacional influencia positivamente o CCO e H8, de que o Suporte Organizacional influencia positivamente o CCO.

Esses resultados destacaram a importância do contexto social sobre o CCO, o que pode estar respaldado nos pressupostos da Teoria das Trocas Sociais e da norma de reciprocidade. Segundo estes pressupostos ao perceber a existência de confiança e de suporte, os indivíduos propõem algo em troca, retribuindo com comportamentos valorizados pela organização e que também beneficiam seus colegas de trabalho (SWIFT e VIRICK, 2013).

O modelo geral evidenciou também, a maior contribuição da Confiança Interpessoal sobre o CCO, destacando a relevância da confiança dos colegas e confiança nos superiores, como fatores predeterminantes de comportamentos voluntários e discricionários em prol da coletividade. A partir disso, pode-se afirmar que as relações interpessoais mantidas no âmbito das organizações assumem um papel determinante no comportamento individual no ambiente de trabalho, reforçando a importância dos laços de confiança entre os indivíduos.

Os achados deste trabalho, analisados de maneira conjunta a partir do contexto vivenciado pelo setor educacional, fizeram emergir algumas reflexões. As organizações educacionais têm sido consideradas como sistemas e práticas sociais com características próprias (BELTRAME e CAMACHO, 1999; MONTEIRO, 2009), conferindo ao setor o enfoque de ação voltado à coletividade. Sob esses aspectos, a própria natureza das instituições educacionais pode contribuir com as interações pessoais ocorridas neste ambiente. Logo, quanto mais intensas as relações interpessoais, maior o conhecimento entre os indivíduos, o que pode reforçar a confiança entre os colegas e entre os superiores. Ainda, os vínculos pessoais podem intensificar a atribuição de características antropomórficas à organização, a partir da ação de seus agentes, favorecendo a percepção de Suporte Organizacional. Estes aspectos, de forma integrada, exercem influência sobre os comportamentos individuais voluntários em prol do bem comum e dos interesses coletivos.

Assim, os resultados obtidos no presente estudo revelaram que os objetivos delineados foram atingidos, contribuindo para a compreensão das interações entre os antecedentes

contextuais e o CCO, sob a perspectiva dos trabalhadores do setor educacional. Na próxima seção são apresentadas as principais contribuições e implicações da pesquisa.

5.2 CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA PROFISSIONAL

A presente pesquisa, ao propor que os antecedentes contextuais Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional exercem influência sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, revelou algumas evidências que podem contribuir, tanto para o avanço do conhecimento científico, quanto para a investigação de situações reais. Especificamente nesta tese, estes avanços podem trazer algumas implicações para as organizações, gestores, colaboradores e prática profissional como um todo.

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional estão associados a ações individuais, discricionárias que contribuem para o funcionamento eficaz da organização. Tais comportamentos são valorizados no âmbito das organizações, pois contribuem para sua competitividade. O enfoque central deste estudo foi identificar aspectos do contexto social que podem influenciar o surgimento de tais comportamentos. Para Dekas (2010), o poder do contexto social para influenciar o Comportamento de Cidadania Organizacional tem implicações importantes para os colaboradores e gestores. Desta forma, as organizações são incentivadas a adotar medidas para criar um clima favorável para a cidadania, estimulando o CCO, ao invés de apenas tentar contratar pessoas que possuam características pessoais que podem predispor-se a se envolver em tal comportamento.

Acredita-se que este estudo tenha contribuído para ampliar as considerações acerca do CCO, apresentando uma escala pioneira em avaliar a perspectiva dos próprios indivíduos acerca de tais comportamentos, a partir das configurações emergentes de trabalho que permeiam os trabalhadores do conhecimento no cenário nacional. Da mesma forma, a tradução adaptação transcultural e validação da medida de Confiança Interpessoal permitiu um avanço nos estudos realizados no Brasil, os quais podem valer-se de um instrumento que irá proporcionar uma avaliação fidedigna do construto.

Ainda, ao comprovar a influência dos antecedentes contextuais sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional, este estudo possibilitou um novo olhar para o CCO, considerado um tema emergente nos estudos sobre Comportamento Organizacional. As reflexões que emergem com os achados desta pesquisa, sugerem que o contexto social, onde

ocorrem as interações entre os indivíduos e entre estes e a organização, assume um papel central no estímulo aos comportamentos dos membros nas organizações.

Do ponto de vista pragmático, esses achados sinalizaram para a importância das variáveis do contexto social, presentes na organização, para a promoção do CCO. Desse modo, as organizações podem desenvolver estratégias e ações que promovam o desenvolvimento da Confiança Interpessoal e Organizacional e do Suporte Organizacional, fomentando o reconhecimento, a colaboração e a interação entre seus membros.

Entre essas estratégias e ações destacam-se como exemplos: (a) apoio a qualificação dos colaboradores, por meio do desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento de equipes, realização de eventos no âmbito da organização, como seminários, palestras e *workshops* sobre temas relacionados às atividades profissionais, auxílio para a realização de cursos e eventos externos; (b) incentivo ao compartilhamento e troca de conhecimentos entre os setores da organização e com o ambiente externo, através da realização de reuniões, grupos de trabalho e comissões; (c) valorização e estímulo à cooperação e ao trabalho em equipe, por meio da participação dos membros da equipe nos processos de tomada de decisão; (d) reconhecimento às contribuições dos colaboradores valendo-se de *feedback*, premiações e remuneração; (e) promoção de programas voltados à qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores, os quais podem estar pautados em aspectos relacionados à prevenção do estresse laboral, incentivo à realização de cuidados com a saúde e práticas desportivas.

Embora os resultados deste estudo possam oferecer diretrizes para que os gestores sejam estimulados a promover o CCO em sua organização, a relação de influencia entre a Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional também sinaliza uma preocupação prática sobre a sustentação do CCO no ambiente de trabalho na atualidade. Estudos sinalizam que alguns vínculos de confiança requerem conhecimento prévio, sendo reforçados ao longo do tempo (ROUSSEAU *et al.*, 1998; KRAMER, 1999). Sob este enfoque, sugere-se que os colaboradores tenham uma história comum, bem como oportunidades de construir laços de confiança de forma gradual, tanto no nível interpessoal, quanto organizacional. No entanto, ao considerar as tendências em direção a locais de trabalho mais transitórios, o desenvolvimento de vínculos de confiança pode ser prejudicado.

Apesar dessas preocupações, os resultados desta tese indicaram que os Comportamentos de Cidadania Organizacional podem ser sustentados, mesmo havendo maior mobilidade e flexibilidade dos colaboradores. Os gestores, no entanto, precisam investir mais

deliberadamente na criação de climas favoráveis à promoção do CCO, criando ativamente oportunidades de participação social e apoio aos membros do grupo (DEKAS, 2010).

Nesse sentido, destaca-se o papel importante do Suporte Organizacional em promover os Comportamentos de Cidadania Organizacional, reforçando a importância das organizações no apoio e incentivo ao bem-estar do colaborador e na valorização de suas contribuições. A literatura sobre a Teoria do Suporte Organizacional sinaliza que, quanto mais os colaboradores percebem o suporte da organização, mais se comprometem com ela (SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2008), retribuindo com comportamentos valorizados pela organização. Estes comportamentos trazem também benefícios para os colegas de trabalho (SWIFT e VIRICK, 2013), como os comportamentos extrapapel e éticos (TREMBLAY e LANDREVILLE, 2014), em prol do auxílio aos colegas, realização das tarefas de forma coletiva e desenvolvimento das equipes.

Com este estudo, observou-se também, que foram empreendidos avanços ao trazer esta discussão para o campo das instituições do setor educacional, as quais exercem um papel social, político e econômico ímpar. As instituições educacionais têm sido vistas como complexas, onde os problemas enfrentados não fazem parte apenas do sistema educacional, mas também são advindos de uma sociedade diversificada (PEDROZA, 2013). Para os gestores em educação, uma maior compreensão dos antecedentes contextuais sobre o CCO pode contribuir para o desenvolvimento de comportamentos voltados à cooperação, por meio do maior envolvimento entre os indivíduos e apoio da instituição à participação e valorização das contribuições dos trabalhadores do setor.

Convém ressaltar que a presente pesquisa não pretendeu esgotar a discussão acerca dos temas aqui analisados, mas sim, apresentar apontamentos de como esses podem, conjuntamente, oferecer valiosos *insights* para ampliar as considerações sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e suas manifestações nas organizações na atualidade.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao final de um estudo, sempre é possível proferir considerações acerca de suas limitações e levantar pontos a serem aprimorados. Na presente pesquisa efetuou-se uma *survey*, valendo-se de dados quantitativos para obtenção de informações sobre o fenômeno investigado. No entanto, mesmo reconhecendo as vantagens da referida estratégia de

pesquisa para a realização deste trabalho, devem ser considerados seus limites. O primeiro recai sobre sua abrangência, uma vez que a amostra utilizada caracterizou-se por ser não probabilística por conveniência, sendo os resultados e conclusões obtidos restritos a realidade estudada. Assim, para realizar generalizações acerca do setor educacional, é importante a ampliação da amostra de indivíduos e organizações investigadas.

Outro ponto que pode ser levantado como limitação, refere-se à realização de uma pesquisa exclusivamente quantitativa, sendo recomendado utilizar em estudos posteriores, metodologia multimétodos, visando aprofundar os resultados obtidos.

Destaca-se ainda, que o presente estudo restringiu-se ao setor educacional privado, uma vez que o instrumento utilizado para avaliar os Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (DEKAS, 2010 e DEKAS *et al.*, 2013) foi desenvolvido e validado a partir da realidade de organizações privadas. Embora os autores sugiram que o instrumento pode ser aplicado a organizações de diversos segmentos, como este estudo vislumbrou traduzir, realizar a adaptação transcultural e validar a escala CCO-TC para o contexto brasileiro, optou-se por realizar o estudo em cenário semelhante, especificamente no setor privado.

Além disso, destaca-se que as variáveis contextuais, apesar de se apresentarem como significativas, conforme referencial teórico exposto, não esgotam as possibilidades de inclusão de outros construtos associados ao contexto social das organizações, como influentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional dos trabalhadores do conhecimento.

5.4 SUGESTÕES E DIRECIONAMENTOS PARA NOVOS ESTUDOS

A partir da análise da literatura e dos resultados obtidos nesta pesquisa abrem-se novas vias de investigação que poderão contribuir para ampliar a compreensão do Comportamento de Cidadania Organizacional e sua relação com outros construtos.

Primeiramente recomenda-se que seja adotada uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo, com o intuito de possibilitar o maior aprofundamento do fenômeno investigado. A combinação de tais métodos é sugerida por alguns autores (AMARATUNGA *et al.*, 2002, HUSSEIN, 2009; KAPLAN e DUCHON, 1988; VIEIRA, 2005) por considerarem que a utilização de múltiplos métodos de pesquisa e investigação na análise dos fenômenos pode contribuir para o seu melhor entendimento. Assim, quando combinados métodos qualitativos e quantitativos, existe uma grande possibilidade de neutralizar as falhas de um método e fortalecer os benefícios do outro para os melhores resultados de pesquisa (HUSSEIN, 2009).

Ainda no que tange o Comportamento de Cidadania Organizacional e os antecedentes contextuais, torna-se relevante a realização de estudos em outras organizações, visando elucidar alguns questionamentos emergentes, como: As relações de influência encontradas são típicas das organizações pesquisadas ou tendem a se repetir em outros contextos? Os antecedentes contextuais dos Comportamentos de Cidadania Organizacional propostos neste estudo são relevantes e significativos na realidade do setor educacional público? Se o estudo for conduzido em outras regiões do país ou em outros países, as interações entre os construtos será alterada? Para elucidar tais questionamentos, torna-se relevante empreender novos estudos nessa direção. Assim, como sugestões para pesquisas complementares, sugere-se a realização de estudos similares em organizações de outros segmentos e de outras regiões geográficas do país, bem como em outros países com características culturais distintas, permitindo comparações entre os resultados obtidos.

A replicação desta pesquisa em outras organizações e a utilização de pesquisas qualitativas serão importantes para ampliar as considerações acerca do modelo CCO-TC proposto por Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013). Ainda, será possível verificar se os fatores que compõem o modelo permanecem estáveis, considerando a realidade de outras organizações e outros setores de atuação. Da mesma forma, sugere-se aplicar o referido modelo a organizações da área de Tecnologias de Informação no contexto brasileiro, visando comparar os resultados obtidos, ao estudo proposto por Dekas (2010), realizado especificamente neste setor.

Ainda, sugere-se a realização de novos trabalhos para analisar as hipóteses parcialmente confirmadas neste estudo (H1: os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos colaboradores do setor educacional estão associados aos fatores Sustentabilidade dos colaboradores, Participação Social, Virtude cívica, Voz e Ajuda e H3: a Confiança Organizacional está associada aos fatores Promoção do crescimento do empregado, Solidez Organizacional, Normas quanto à demissão, Reconhecimento financeiro Organizacional e Padrões éticos).

Outra sugestão de agenda de pesquisa recai sobre a realização de estudos que ampliem as considerações acerca de outros antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Assim, poderiam ser realizados estudos que congreguem outras temáticas ao CCO-TC, como por exemplo, Comprometimento Organizacional, Envolvimento com o trabalho, Satisfação no Trabalho, Suporte no Trabalho, Liderança, Justiça Organizacional e Bem-estar no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, M. W.; ARMSTRONG, D. J.; REID, M. F.; RIEMENSCHNEIDER., C. K. Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. **Information & Management**, v. 45, p. 556-563, 2008.

ALTUNAS, S.; BAYKAL, U. Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviours. **Journal of Nursing Scholarship**, v. 42, n. 2, pp. 186-194, 2010.

AMARATUNGA, D.; et al. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of "mixed" research approach. **Work Study**, v. 51 n.1, 2002.

AMORETTI, M. S. M.; MACHADO, A. J. S. Mapas conceituais: abordagem comparativa de uma competência. **Revista Informática na Educação: teoria & prática**, v.5, n. 1, 2002.

ANDALEEB, S.S. The trust concept: research issues for channels of distribution, **Research in Marketing**, v. 11, pp. 1-34. 1992.

ARAÚJO, P.M.; OLIVEIRA, F. Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. **Horizonte Científico**, v. 1, n. 8, 2008.

AVRICHIR, I; DEWES, F. Construção e validação de um instrumento de avaliação do desempenho docente. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 2, p. 1, 2006.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.

BAGOZZI, R. P. Measurement and meaning in information systems and organizational research: Methodological and philosophical foundations. **Mis Quarterly**, p. 261-292, 2011.

BAGRAIM, J. Multiple affective commitments and salient outcomes: The Improbable Case of information technology knowledge workers. **The Electronic Journal Information Systems Evaluation**, v. 13, n. 2, p. 97-106, 2010.

BAHRAMI, H. The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. **California management review**, v. 34, n. 4, p. 33-52, 1992.

BAI, Y.; LI, P.; XI, Y. The distinctive effects of dual-level leadership behaviors on employees' trust in leadership: An empirical study from China. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 29, n. 2, p. 213-237, 2012.

BAKER, M. J. Selecting a Research Methodology. **The Marketing Review**. Westburn Publishers Ltda, 1, 373-397, 2001.

BARBOSA, T; VICENTIN, M. GAVIÃO, M. Qualidade de vida e saúde bucal em crianças– Parte I: Versão brasileira do Child Perceptions Questionnaire 8-10. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 10, p. 4077-4085, 2011.

BARBOSA, A. Implicações dos baixos salários para o trabalho dos professores brasileiros/Low salaries implications on brazilian teachers' work. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 1, n. 2, 2013.

BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARUCH, Y., O.C, M. F., HIND, P., VIGODA-GADOT, E. Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference? **Social Behavior and Personality: an international journal**, 32(4), 399-41, 2004.

BATEMAN, T. S.; CRANT, J. Michael. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. **Journal of organizational behavior**, v. 14, n. 2, p. 103-118, 1993.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 587-595, 1983.

BATISTA, R.L.; OLIVEIRA, A.F. Antecedentes da confiança do empregado na organização. **Estudos de Psicologia**, v. 17, n. 2, p. 247-254, 2012.

BEATON, D. E., BONBARDIER, C., GUILLEMIN, F.; FERRAZ, M. B. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, v.5, n.24, p. 3186-3191, 2000.

BELTRAME, S.A.B. CAMACHO, L.M.Y.; Usos e abusos da Etnografia na Educação. **Revista Reflexão e Ação, Santa Cruz do Sul/RS**, v. 5, n. 2, 1999.

BENASSI, C. B.P; UBINSKI, J.A.; MALACARNE, V. A inserção da mulher no mercado de trabalho e o seu predomínio no magistério. **Revista Contrapontos**, v. 16, n. 2, p. 244-263, 2016.

BIDDLE, B. J. Recent development in role theory. **Annual review of sociology**, p. 67-92, 1986.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BOFF, L.H.; ABEL, M. Autodesenvolvimento e competências: O caso do trabalhador de conhecimento como especialista. **Aprendizagem Organizacional e Competências**, p. 70-86, 2005.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 4, p. 740, 2005.

BOLINO, M. C., TURNLEY, W. H., GILSTRAP, J. B., SUAZO, M. M. What's a "good soldier" to do?. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 6, p. 835-855, 2010.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; NIEHOFF, B. P. The other side of the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. **Human Resource Management Review**, v.14, p. 229-246, 2004.

- BOREHAM, N.; FISCHER, M.; SAMURCAI, R. *Work process knowledge*. Routledge, 2013.
- BORMAN, W. C., MOTOWIDLO, S. J. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. **Human Performance**, 10, 99-109, 1997.
- BOWLING, N. A. Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 1, p. 119-130, 2010.
- BOWLING, N. A., WANG, Q.; LI, H. Y. The Moderating Effect of Core Self-Evaluations on the Relationships between Job Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. **Applied Psychology: an International Review**, v. 61, n. 1, p. 97-113, 2012.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.
- BRIDGES, W. *Job Shift*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1994.
- BRIEF, A. P., & MOTOWIDLO, S. J. Pro-Social Organizational Behaviors. **Academy of Management Review**, 11(4), 710-725, 1986.
- BRISLIN, R. W. Back-translation for cross-cultural research. **Journal of cross-cultural psychology**, v. 1, n. 3, p. 185-216, 1970.
- BUTLER, J.K. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. **Journal of management**, v. 17, n. 3, p. 643-663, 1991.
- CAILLIER, J.G. Linking Transformational Leadership to Self-Efficacy, Extra-Role Behaviors, and Turnover Intentions in Public Agencies: The Mediating Role of Goal Clarity. **Administration & Society**, 2014.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 7 ed., 1999.
- CHEN, Z.X., A., S., LEE, C. Tests of a mediation model of perceived organizational support. **Journal of Vocational Behavior**, v. 66, pp. 457-70, 2005.
- CHEN, Z., EISENBERGER, R., JHONSON, K. M., SUCHARSKI, I. L., ASELAGE, J. Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which?. **The Journal of social psychology**, v.149, n.1, p. 119-124, 2009.
- CHIABURU, D. S., OH, I. S., BERRY, C. M., Li, N., E GARDNER, R. G. The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 6, 1140, 2011.
- CHIABURU, D. S.; LIM, A. S. Manager trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 3, p. 453-467, 2008.
- CHIABURU, D. S.; LORINKOVA, N. M.; VAN DYNE, L. Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. **Group & Organization Management**, v. 38, n. 3, p. 291-333, 2013.

CHILES, T. H.; MCMACKIN, J. F. Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. **Academy of management review**, v. 21, n. 1, p. 73-99, 1996.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R.. **The management of international acquisitions**. Oxford University Press, 2001.

CHIN, W.W. Issues and opinion on structural equation modeling. **MIS Quarterly**, v. 22, n.1, p. 7-16, 1998.

CHURCHILL, G. A. Jr. A paradigm of developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v.16, n. 1, 1979, p.64-73.

CROPANZANO, R., HOWES J. C., GRANDEY, A. A., TOTH, P. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. **Journal of Organizational behavior**, p. 159-180, 1997.

COSNER, S. Building organizational capacity through trust. **Educational Administration Quarterly**, vol. 45 No. 2, pp. 248-91, 2009.

COSTA, A. C. Work team trust and effectiveness. **Personnel Review**, 32, 605-623, 2003.

CRANT, J.M. The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. **Journal of Small Business Management**, v. 34, n. 1, p. 42-49, 1996.

CRANT, J.M. Proactive behavior in organizations. **Journal of Management**, v. 26, n.3, p. 435-462, 2000.

CREED, W.E.D.; MILES, R.E. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies and the Opportunity Costs of Controls. In: KRAMER, R.M. and TYLER T.R. (Eds.), **Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research**, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 16–38, 1996.

CRUZ, V.M.A.C.; SILVA, F.F.; SILVA, M.C.A.L. A gestão e a formação flexível do novo trabalhador. **Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional**, v. 8, n. 1, 2015.

CUMMINGS, L. L.; BROMILEY, P. The organizational trust inventory (OTI). **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, v. 302, n. 330, p. 39-52, 1996.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C., TAN, H. H. The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 21(5), 563-576, 2000.

DING, Z.; NG, F. Personal construct-based factors affecting interpersonal trust in a project design team. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 136, n. 2, p. 227-234, 2009.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em. **Avaliação Psicológica**, v. 11, n. 2, 2012.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. The risk-based view of trust: A conceptual framework. **Journal of Business and Psychology**, v. 19, n. 1, p. 85-116, 2004.

DEKAS, K.H. **Citizenship in context: investigating the effects of work group climate on organizational citizenship perceptions and behavior**. 2010. 287f. Tese (Doctor of Philosophy - Business Administration), University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 2010.

DEKAS, K. H., BAUER, T. N., WELLE, B., KURKORSKI, J., SULLIVAN, S. Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and beyond. **The Academy of Management Perspectives**, 27(3), 219-237, 2013.

DIETZ, G.; DEN HARTOG, D. N. Measuring trust inside organisations. **Personnel Review**, v. 35, n. 5, p. 557-588, 2006.

DILLMAN, D.; SMYTH, J.S.D.; CHRISTIAN, L.M. Internet, mail and mixed-mode surveys. The tailored design method. New Jersey; Wiley ,2009.

DUFFY, J.A; LILLY, J. Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?. **Journal of Behavioral & Applied Management**, v. 14, n. 3, 2013.

DULAC, T., COYLE-SHAPIRO, J. A., HENDERSON, D. J., WAYNE, S. J. Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 6, p. 1079-1098, 2008.

EDWARDS, M. R. HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation. **Human Resource Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 91-115, 2009.

EHRHART, M. G. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, 57, 61–94, 2004.

EISENBERGER, R.; ARMELI, S.; REXWINKWL, B.; LYNCH, P.; RHOADES, L. Reciprocation of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 51 p. 42-51, 2001.

EISENBERGER, R.; CUMMINGS, J.; ARMELI, S.; LYNCH, P. Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 5, p. 812-820, 1997.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; LAMASTRO, V. D. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 1, p. 51-59, 1990.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; SOWA, D. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

EISENBERGER, Robert; STINGLHAMBER, Florence. **Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees**. American Psychological Association, 2011.

EPSTEIN, J.; SANTO, R.M; GUILLEMIN, F. A review of guidelines for cross-cultural adaptation of questionnaires could not bring out a consensus. **Journal of clinical epidemiology**, v. 68, n. 4, p. 435-441, 2015.

ERTÜRK, A. Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 257-270, 2007.

ESTIVALETE, V.F.B; COSTA, V.F.; ANDRADE, T.; LOBLER, M.L.; TANSCHKEIT, F. D. **Comportamento de Cidadania Organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012**. In: Anais do XXXVII ENANPAD, Rio de Janeiro, 2013.

ESTIVALETE, V.F.B; COSTA, V.F.; ANDRADE, T. Organizational Citizenship Behavior. A Comparative Study Between Brazilian and International Scientific Output From 2002 to 2012. **Business and Management Review**, v. 4, n.3, p.427-441, 2014.

EUWEMA, M.; WENDT, H.; VAN EMMERICK, H. Leadership Style And Group Organizational Behavior Across Cultures. **Journal Of Organizational Behavior**, v. 19, n. 2, p. 251-265, 2008.

EVANS, W. R.; DAVIS, W. D. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. **Journal of management**, v. 31, n. 5, p. 758-775, 2005

FASSINA, N. E.; JONES, D. A.; UGGERSLEV, K. L. Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 6, p. 805-828, 2008.

FARREL, J.B.; STRAUSS,K. The People Make the place, and they make things happen: proactive behavior and relationships at work. In: MORRISON, L.R.;COOPER-THOMAS, H.D. **Relationships in organizations: a Work Psychology Perspective** . New York, Palgrave Macmillan, 2013.

FERREIRA, M.C. A Psicologia Social Contemporânea: Principais Tendências e Perspectivas Nacionais e Internacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, p. 51-64, 2010.

FLOYD, Frank J.; WIDAMAN, Keith F. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. **Psychological assessment**, v. 7, n. 3, p. 286, 1995.

FOWLER JR, F. J. **Survey research methods**. Sage publications, 2013.

FREESE, M., KRING, W., SOSE, A., ; ZEMPEL, J. Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. **Academy of Management Journal**, 39(1), 37-63, 1996.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p.105-112, 2000.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro, Rocco, 1996.

GAMBETTA, D.G. Can we trust trust? In: GAMBETTA, D.G. (Ed.), **Trust**, Basil Blackwell, New York, NY, pp. 213-37, 1988.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of business logistics**, v. 20, n. 1, p. 33, 1999.

GEORGE, J., M. State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 2, 299-307, 1991.

GEORGE, J.; BRIEF, A.P. Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. **Psychological Bulletin**, v. 112, N. 2, 310-329, 1992.

GHISI, G.L.M.; SANTOS, R. Z. D., SCHVEITZER, V., BARROS, A. L., RECCHIA, T. L., OH, P., GRACE, S. L. Desenvolvimento e validação da versão em português da Escala de Barreiras para Reabilitação Cardíaca. **Arq Bras Cardiol**, p. 344-352, 2012.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. Unesp, 1991.

GOMIDE JR; S.; SIQUEIRA, M.M.M. Justiça no Trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, 1960.

GILLESPIE, N. Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory, paper presented at the Academy of Management Meeting, Seattle, 2003.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, 1960.

GRANT, A.M. Relational Job Design and the Motivation to make a Prosocial Difference. **Academy of Management Review**, V. 32, N. 2, 393-417, 2007.

GRANT, A.M.; DUTTON, J.E.; ROSSO, B. D. Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 5, p. 898-918, 2008.

GRANT, A. M.; MAYER, D. M. Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 4, p. 900, 2009.

GRANT, A. M.; PARKER, S.; COLLINS, C. Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. **Personnel Psychology**, v. 62, n. 1, p. 31-55, 2009.

GRANT, A. M.; SONNENTAG, S. Doing good buffers against feeling bad: Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 111, n. 1, p. 13-22, 2010.

GUILLEMIN, F; BOMBARDIER, C; BEATON, D. Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: literature review and proposed guidelines. **Journal of clinical epidemiology**, v. 46, n. 12, p. 1417-1432, 1993.

GUINOT, J; CHIVA, R; ROCA-PUIG, Vicente. Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study. **Personnel Review**, v. 43, n. 1, p. 5-5, 2014.

HAIR, J. F. ;BLACK, W.C. ; BABIN, B.J. ; ANDERSON, R. A. ; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J.F. MONEY, A.H.; BABIN, B.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDFORD, V.; LEITHWOOD, K. Why teachers trust school leaders. **Journal of Educational Administration**, v. 51, n. 2, p. 194-212, 2013.

HARVEY, M.; REICHE, B. S.; MOELLER, M. Developing effective global relationships through staffing with in-patriate managers: The role of interpersonal trust. **Journal of international management**, v. 17, n. 2, p. 150-161, 2011.

HOGAN, B.E.; LINDEN. W.; NAJARIAN, B. Social support interventions: Do they work **Clinical Psychology Review**, v. 22, p. 381-440, 2002.

HOLTZ, B. C. Trust Primacy A Model of the Reciprocal Relations Between Trust and Perceived Justice. **Journal of Management**, v. 39, n. 7, p. 1891-1923, 2013.

HORNUNG, S. Alienation matters: Validity and utility of Etzioni's theory of commitment in explaining prosocial organizational behavior. **Social Behavior and Personality**, 38(8), 1081-1096, 2010.

HORWITZ, F. M., HENG, C. T., QUAZI, H. A., NONKWELO, C., RODITI, D., ECK, P. V. Human resource strategies for managing knowledge workers: an Afro-Asian comparative analysis. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 5, p. 775-811, 2006.

HU, J.; LIDEN, R. C. Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 4, p. 851-62, 2011.

HUSSEIN, A. The use of triangulation in social sciences research: Can qualitative and quantitative methods be combined. **Journal of Comparative Social Work**, v. 1, p. 1-12, 2009.

ILLIES, R., FULMER, I. S., SPITZMULLER, M., JOHNSON, M. D. Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 94(4), 945, 2009.

ISLAM, T. AHMUD, U. N. U., AHMED, I. Exploring the Relationship Between POS, OLC, Job Satisfaction and OCB. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 114, 164-169, 2014.

JOHNSON, D.; GRAYSON, K.. Cognitive and affective trust in service relationships. **Journal of Business research**, v. 58, n. 4, p. 500-507, 2005.

KAMIA, M.; PORTO, J. Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 31, n. 3, p. 456-467, 2011.

KAPLAN, B.; DUCHON, D. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. **MIS quarterly**, p. 571-586, 1988.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Harvard Business Press, 1996.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KEATING, J.; SILVA, I. VELOSO, A.L.M. Confiança organizacional: teste de um modelo. 2010.

KEHOE, R. R.; WRIGHT, P.M. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. **Journal of management**, v. 39, n. 2, p. 366-391, 2013.

KENNEDY, F. A.; LOUGHRY, M. L; KLAMMER, T. P.; BEYERLEIN, M. Effects of Organizational Support on Potency in Work Teams The Mediating Role of Team Processes. **Small Group Research**, v. 40, n.1, p. 72-93, 2009.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4 ed. New York: The Guilford Press, 2015.

KRAMER, R. M.; TYLER, T.R. (Ed.). **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. Sage, 1996.

KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. **Annual review of psychology**, v. 50, n. 1, p. 569-598, 1999.

KWANTES, C. T., KARAM, C. M., KUO, B. C., TOWSON, S. Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 32, n. 3, p. 229-243, 2008.

KUNDA, G. **Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation**, revised ed. Philadelphia: Temple University Publishing Group, 2006.

KURTESSIS, J. N., EISENBERGER, R., FORD, M. T., BUFFARDI, L. C., STEWART, K. A., ADIS, C. S. Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory. **Journal of Management**, 2015.

LANE, C. BACHMANN, R. (Ed.). **Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications**. Oxford University Press, 1998.

LATIF, S.A.. A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo**, v. 0, n. 0, p. 1-10, 1994.

LAVELLE, J. J. What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 6, p. 918-923, 2010.

LEWICK, R. J.; BUNKER, BARBARA BENEDICT. Developing and maintaining trust in work relationships. **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Reach**, p. 114-39, 1996.

LAVELLE, J. J., BROCKNER, J., KONOWSKY, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. **Journal of Organizational Behavior**, 30(3), 337-357, 2009.

LEE, K.; ALLEN, N. J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 1, p. 131, 2002.

LEE, D.; STAJKOVIC, A.D.; CHO, B.. Interpersonal Trust and Emotion as Antecedents of Cooperation: Evidence From Korea. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 41, n. 7, p. 1603-1631, 2011.

LEE, U.H.; KIM, H.K.; KIM, Y.H. **Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes**. *Global Business & Management Research: An International Journal* Vol. 5, No. 1, pp. 54-65, 2013.

LELIS, I. O trabalho docente na escola de massa: desafios e perspectivas. **Sociologias**, v. 14, n. 29, 2012.

LEVENTHAL, G.S. What should be done with equity theory? IN: GERGEN, K.S.; GREENBERG, J.; WEISS, R.H. (Ed). **Social exchange: advances in theory and research**. New York: Plenum, 1980.

LEVI, M. A State of Trust. In: BRAITHWAITE, v.; LEVI, M. (eds.) **Trust & Governance**. New York: Russell Sage Foundation, 1998.

LEVINSON, H. Reciprocation: The Relationship between Man and Organization **Administrative Science Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 370-390, 1965.

LEWICKI, Roy; BUNKER Barbara B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R. (Org.). **Trust in organizations: frontiers of theory and research**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

LEWICKI, R. J.; MCALLISTER, D. J.; BIES, R. J. Trust and distrust: New relationships and realities. **Academy of management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998.

LI, P.; BAI, Y. XI, Y. The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 371-396, 2012.

LIMA, M. F. E. M.; LIMA-FILHO, D.O. Condições de trabalho e saúde do/a professor/a universitário/a. **Ciências & Cognição**, v. 14, n. 3, p. 62-82, 2009.

LIN, C. JOE, S. To share or not to share: Assessing knowledge sharing, interemployee helping, and their antecedents among online knowledge workers. **Journal of business ethics**, v. 108, n. 4, p. 439-449, 2012.

LUHMANN, N. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives', in Gambetta, Diego (ed.) **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, pp. 94-107, 2000.

LUNDÅSEN, Susanne. Podemos confiar nas medidas de confiança? **Opinião Pública**, v. 8, n. 2, p. 304-327, 2002.

MCALLISTER, D. J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of management journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MACCALLUM, R. C.; TUCKER, L. R. Representing sources of error in the common factor model: Implications for theory and practice. **Psychological Bulletin**, 109(3), 502-511, 1991.

MACCALLUM, R.C.; TUCKER, L.R.; BRIGGS, N. E. An alternative perspective on parameter estimation in factor analysis and related methods. **Structural equation modeling: Present and future**, p. 39-57, 2001.

MCCOLE, P. The role of trust for electronic commerce in services", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 14 No. 2, pp. 81-87, 2002.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, N. P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? **Journal of Personnel Psychology**, 64, p. 559-592, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARINOVA, S.; MOON, H.; VAN DYNE, A.L. Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. **Human Relations**, v. 63, n. 10, p. 1463-1485, 2010.

MARÔCO, João. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. Report Number, Lda, 2010.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G.. Human resource management as a field of research. **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 103-119, 2008.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCCAULEY, D. P., & KUHNHERT, K. W. A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. **Public Administration Quarterly**, 265–284, 1992

MCGUIRE, G.M. Provide to their network members intimate work: a typology of the social support that workers. **Work and Occupations**, v.34, p. 125- 147, 2007.

MCNEELY, B.L.; MEGLINO, B. The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**, v.79, No. 6,836-844, 1994.

MIAO, R. Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. **Journal of Behavioral & Applied Management**, v. 12, n. 2, 2011.

MIN, P.J.; KO, S. H. The structural relationship among authentic leadership, trust in supervisor, innovative behavior and organizational citizenship behavior. **Indian Journal of Science and Technology**, v. 9, n. 26, 2016.

MONTEIRO, M. I.N.L. Educação: novos cenários e perspectivas. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v.1; p.107-118; 2009.

MOON H.; VANDYNE, L.; WROBEL, K.. In: Turnipseed D. (ed.) **A Handbook on Organizational Citizenship Behavior: A Review of ‘Good Soldier’ Activity in Organizations**. New York: Nova Science, 2005.

MOON, H.; KAMDAR, D.; MAYER, D.; TAKEUCHI, R. Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, 2008.

MORRISON, E. W. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee’s perspective. **Academy of Management Journal**, 37, 1543 -1567, 1994.

MMUNYON, T. P., HOCHWARTER, W. A., PERREWÉ, P. L., FERRIS, G. R. Optimism and the nonlinear citizenship behavior—Job satisfaction relationship in three studies. **Journal of Management**, 36(6), 1505-1528, 2010.

NEVES, P; EISENBERGER, R. Perceived Organizational Support and Risk Taking. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29, n. 2, p. 5-5, 2014

NOVELLI, J. G. N. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração)–Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

NOVELLI,J.G.N; FISCHER, R.M.; MAZZON, J.A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 442-452, 2006.

NYHAN, R. C. Changing the Paradigm Trust and its Role in Public Sector Organizations. **The American Review of Public Administration**, v. 30, n. 1, p. 87-109, 2000.

NYHAN, R. C.; MARLOWE, H. A. Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. **Evaluation Review**, 21(5), 614-635, 1997.

OH, Y. O.; PARK, J. J. New Link Between Administrative Reforms and Job Attitude: The Role of Interpersonal Trust in Peers as a Mediator on Organizational Commitment. **International review of Public Administration**, v. 16, n. 3, p. 65-88, 2011.

OLIVEIRA, A. F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. 2004. 259f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Confiança do empregado na organização. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**, p. 97-109, 2008.

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

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

ORGAN, D. W., PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. **Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences**: Sage, 2006.

ORGAN, D. W., RYAN, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, 48, 775–802, 1995.

PAILLÉ, P.; BOURDEAU, L.; GALOIS, I. Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 18, n. 1, p. 41-58, 2010.

PARKER, S K.; COLLINS, C. G. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. **Journal of Management**, v. 36, n. 3, p. 633-662, 2010.

PARKER, S.K.; WILLIAMS, H.; TURNER, N. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. **Journal of Applied Psychology**, V. 91, No. 3, 636–652, 2006.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J.B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.

PEARCE, J L.; GREGERSEN, H. B. Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 838, 1991.

PEDHARZUR, E. J., SCHMELKIN, L. P. **Measurement, design, and analysis: an integrated approach**. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum, 1991.

PEDROZA, S. A evolução da educação: necessidade de uma nova gestão escolar. 2013.

PENNER, L.A.; DOVIDIO, J.; PILIAVIN, J.; SCHROEDER. D.A. Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives. **Annu. Rev. Psychol**, V. 56, N.1, p.14.28, 2005.

POHL, S.; BATTISTELLI, A.; LIBRECHT, J. The impact of perceived organizational support and job characteristics on nurses organizational citizenship behaviors. **International Journal of Organization Theory & Behavior**, v. 16, n. 2, 2013.

PILLAI, R; SCHRIESHEIM, C. A.; WILLIAMS, E. S. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. **Journal of Management**, v. 25, n. 6, p. 897-933, 1999.

PILATI, R.; LAROS, J.A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23 n. 2, 2007, p. 205-21, 2007.

PINJANI, P.; PALVIA, P. Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. **Information & Management**, v. 50, n. 4, p. 144-153, 2013.

PINTO, J. M. R. **Remuneração adequada do professor** – desafio à educação brasileira. Retratos da escola. Brasília, v. 3, n. 4, p. 51-67, 2009.

PODSAKOFF, N.P.; W. S. W., PODSAKOFF, P.M; BLUME, B. D. Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, p. 122-141, 2009.

PODSAKOF, P. M., AHEARNE, M., MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. **Journal of Applied Psychology**, 82, 262–270, 1997.

PODSAKOF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. **Journal of Marketing Research**, 3, 351–363, 1994.

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

PODSAKOFF, N.; PODSAKOFF, P.M.; MAKENZIE, S.B.;MAYNES, T.; SPOELMA, T. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. S87–S119, 2014.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de psicologia**, v. 8, n. 3, p. 393-402, 2003.

PRUDÊNCIO, P. S., MESSIAS, D. K. H., MAMADE, F. V., DANTAS, R. A. S.; SOUZA, L., MAMEDE, M. V. The Cultural and Linguistic Adaptation to Brazilian Portuguese and Content Validity of the Patient Expectations and Satisfaction With Prenatal Care Instrument. **Journal of Transcultural Nursing**, p. 1-9, 2015.

PUUSA, A; TOLVANEN, U. Organizational identity and trust. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, Vol. 11, No. 2, 2006.

RAPP, A.A.; BACHRACH D.G.; RAPP,T.L. The Influence of Time Management Skill on the Curvilinear Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 98, No. 4, 668–677, 2013.

REED, M. I. Organization, trust and control: a realist analysis. **Organization studies**, v. 22, n. 2, p. 201-228, 2001.

REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 50-63, 2002.

RENNÓ, L.. Validade e Confiabilidade das Medidas de Confiança Interpessoal: O Barômetro das Américas. **Dados-Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 3, p. 391-428, 2011.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, M. C. Políticas públicas de valorização do magistério da educação básica e a valorização do trabalho feminino no setor público. **Caderno Espaço Feminino**, v. 28, n. 1, 2015.

ROBINSON, S.L. Trust and breach of the psychological contract, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, pp. 574-99, 1996.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 825-836, 2001.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSA, M.P.A.; CATELLI, F.; PAULETTI, F. “Eu não sei o que o amanhã trará”: a tríade tecnologias, sociedade e educação/“I know not what tomorrow will bring”: The triad technology, society and education. **Acta Scientiae**, v. 16, n. 1, p. 164-179, 2014.

ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., CAMERER, C. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of management review**, 23(3), 393-404, 1998.

SALAMON, S. D.; DEUTSCH, Y. OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 2, p. 185-199, 2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SANKOWSKA, A. Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm’s innovativeness. **The Learning Organization**, v.20, n.1, p. 85-100, 2013.

SCHUMACKER, R. E., LOMAX, R. G. **A beginner’s guide to structural equation modeling**. New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1996.

SEPPÄNEN, R.; BLOMQVIST, K.; SUNDQVIST, Sanna. Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 2, p. 249-265, 2007.

SHOLIHIN, M., PIKE R., MANGENA, M., LI, J. Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation. **The British Accounting Review**, 43(2), 135-146, 2011.

SHOSS, M. K., EISENBERGER, R., RESTUBOG, S. L. D., ZAGENCZYK, T. J. Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor’s organizational embodiment. **Journal of Applied Psychology**, v.98, n.1, p.158-162, 2013.

SINGH, U.; SRIVASTAVA, K. B.L. Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. **Psychological Studies**, v. 54, n. 1, p. 65-76, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M.M.M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 165-184, 2003.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR, S. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SITKIN, S.B.; ROTH, N. L. Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. **Organization science**, v. 4, n. 3, p. 367-392, 1993.

SLUSS, D.; KLIMCHAK, M.; HOLMES, J. J. Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, p. 457-464, 2008.

SMITH, R. Modern citizenship. In: ISIN, F.E.; TURNER, B. (Eds.) **Handbook of Citizenship**, London: Sage, 2002.

SOMECH, A.; DRACH-ZAHAVY, A. Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers’ extra-role behavior. **Teaching and Teacher Education**, v. 16, n. 5, p. 649-659, 2000.

STERNBERG, R.J. (Ed.). **Handbook of intelligence**. Cambridge University Press, 2000.

SOUZA, A.M; LEITE, M.P. Condições de trabalho e suas repercussões na saúde dos professores da educação básica no Brasil. **Educação & Sociedade**, 2011.

SULEA, C. et al. Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. **Career Development International**, v. 17, n. 3, p. 188-207, 2012.

SVENSSON, G. Mutual and interactive trust in business dyads: condition and process. **European Business Review**, v. 17, n. 5, p. 411-427, 2005.

SWAN, J. E.; TRAWICK, I. F. Building customer trust in the industrial salesperson: process and outcomes. **Advances in Business Marketing**, v. 2, p. 81-113, 1987.

SWIFT, M. L.; VIRICK, M. Perceived support, knowledge tacitness, and provider knowledge sharing. **Group & Organization Management**, v. 38, n. 6, p. 717-742, 2013.

ŠYKIR, M.; BORAS, D.; BAKIĆ-TOMIĆ, L. **Human Resource Management Practices in Managing Knowledge Workers**. 2008.

TAMAYO, M. R., PINHEIRO, F., TROCOLLI, PAZ, M. G. T. Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP). **52ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência**, Brasília, DF, 2000.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002.

TAKARA, R., BEECHER, M. E., OKISHI, J. C., SHIMOKAWA, K., LAMBERT, M. J.; GRINER, D. Translation of the Outcome Questionnaire-45 (OQ) into Japanese: A cultural adaptation. **Psychotherapy Research**, p.1-13, 2015.

TANIS, M.; POSTMES, T. A social identity approach to trust: Interpersonal perception, group membership and trusting behaviour. **European Journal of Social Psychology**, v. 35, n. 3, p. 413-424, 2005.

THIBAUT, J. W., WALKER, L. **Procedural justice: A psychological analysis**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

THOMPSON, B. Ten commandments of structural equation modeling. In: GRIMM, L. G.; YARNOLD, P. R. (Orgs.). **Reading and understanding more multivariate statistics**. Washington: American Psychological Association, 2002.

TOLOVI, C. A. Ética e educação. **Revista de Psicologia**, v. 3, n. 8, p. 5-19, 2009.

TREMBLAY, M.; LANDREVILLE, P.E. Information Sharing and Citizenship Behaviors Mediating the Roles of Empowerment, Procedural Justice, and Perceived Organizational Support. **International Journal of Business Communication**, p. 2329488414525459, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

ULLMAN, J. B. Structural equation modeling. In: TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. Fidell (Orgs.). **Using multivariate statistics**. 5 ed. Boston: Pearson Education, 2007.

VALENTINE, S.; GRELLER, M. M.; RICHTERMEYER, S. B. Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 582-588, 2006.

VAN DYNE, L.; ANG, S.; KOH, C. Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In: S. Ang; L. Van Dyne (Eds.), **Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications**, p. 16 –38, New York: M. E. Sharpe, 2008.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L.L.; PARKS, J.M. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. **Research in Organizational Behavior**, v. 17, p. 215-285, 1995.

VAN DYNE, L., GRAAM, J. W.; DIENESH, R. M. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 37, 765-800, 1994

VEIGA, H. M. S.; TORRES, C.V.; BRUNO-FARIA, M.F. Comportamento pró-ativo e normas sociais: validação de medidas e estudo correlacional. **Revista Psicologia**, v. 13, n. 2, p. 155-170, 2013.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIGODA-GADOT, E. R. A. N. Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 36, n. 1, p. 77-93, 2006.

VIGODA-GADOT, E. Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. **Journal of Business and Psychology**, v. 21, n. 3, p. 377-405, 2007.

VILAS BOAS, A.A.; MORIN, E. Sentido do trabalho e atores de qualidade de vida no trabalho: a percepção de professores brasileiros e canadenses. **Revista Alcance (Online)**, v. 23, n. 3, p. 272, 2016.

ZARVANDI, Nafiseh; ZARVANDI, Javad. Conceptualizations of Trust in the Organization. **Ideal Type of Management**, v. 1, n. 1, p. 37-46, 2012.

WALLUMBVA, F. O., LUTHANS, F., AVEY, J. B., OKE, A. Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, v.32, n.1, p.4-24, 2011.

WINTERICH, K.P.; AQUINO, K.; MITTAL, V.; SWARTZ, R. When Moral Identity Symbolization Motivates Prosocial Behavior: The Role of Recognition and Moral Identity Internalization. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 98, No. 5, 759–770, 2013.

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 601–617, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust, and economic organization. **The Journal of Law and Economics**, v. 36, n. 1, Part 2, p. 453-486, 1993.

WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A., WERNER, J. M. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. **Academy of Management Review**, 23(3), 513-530, 1998.

WONG, Y.T; NGO, H.Y; WONG, C.S. Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. **Journal of World Business**, v. 41, n. 4, p. 344-355, 2006.

WORCHEL, P. Trust and distrust. In: AUSTIN, W. G.; WORCHEL, P. (Eds.), **The social psychology of intergroup relations**. Belmont, CA: Wadsworth, 1979.

YAGHOUBI, N.M.; *et al.* The Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Social Capital (SC). **American Journal of Scientific Research**, v. 24, p.121-126, 2011.

ZIGARMI, D., NIMON, K., HOUSON, D., WITT, D., DIEHL, J. A preliminary field test of an employee work passion model. **Human Resource Development Quarterly**, 22(2), 195-221, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA Programa de Pós-Graduação em Administração



*Questionário sobre Comportamentos de Cidadania
Organizacional, Confiança e Suporte Organizacional*



Parte I

Ao pensar em atividades típicas do seu trabalho, por favor indique o quanto **VOCÊ** discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações. Para cada item, marque o número que melhor corresponde à sua resposta. Para expressar sua opinião, utilize o código abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Nas atividades de trabalho eu:	1	2	3	4	5
1. Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho.					
2. Expresso minha personalidade autêntica no trabalho.					
3. Apoio o esforço dos outros em fazer de sua saúde e de seu bem-estar uma prioridade.					
4. Elogio os outros quando eles obtêm sucesso.					
5. Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas.					
6. Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).					
7. Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.					
8. Sou animado nas interações do ambiente de trabalho.					
9. Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da empresa.					
10. Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.					

11. Me mantenho atualizado com as novidades da empresa (ex. mudanças da empresa).					
12. Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (ex. palestras, cursos de formação).					
13. Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.					
14. Faço sugestões criativas aos colegas.					
15. Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.					
16. Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.					
17. Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.					
18. Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho.					
19. Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.					
20. Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.					
21. Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.					
22. Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.					
23. Me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.					
24. Posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer.					
25. Se eu enfrentar dificuldades no trabalho, sei que meus colegas irão tentar me ajudar.					
26. Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar.					
27. Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando.					
28. Tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho.					
29. Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz.					
30. Meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto.					
31. Eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.					

Parte II

Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo. A seguir são apresentadas as frases que tratam de aspectos de sua organização, utilize o seguinte código:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Questões	1	2	3	4	5
1. Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.					
2. Esta organização é ética.					
3. Esta organização considera apenas seus próprios interesses.					
4. Acredito na estabilidade financeira desta organização.					
5. O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.					
6. Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.					
7. Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.					
8. A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.					
9. O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.					
10. Esta organização segue normas para promover seus empregados.					
11. Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais.					
12. Esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.					
13. Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.					
14. As normas para demissão de empregados são claras.					
15. Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.					
16. Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.					
17. Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.					
18. A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.					
19. Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.					
20. Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.					
21. Esta organização é conhecida por seu poder econômico.					
22. Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.					
23. Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.					
24. Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.					

25. Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.					
26. O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado					
27. O cliente é respeitado nesta organização.					
28. O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.					
29. É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.					
30. Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem estar.					
31. Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.					
32. Esta empresa está pronta a me ajudar quando eu preciso de um favor especial.					
33. Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho.					
34. Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.					

Parte III

1. Idade: _____ anos

2. Sexo: () Masculino () Feminino

3. Escolaridade:

() Ensino Médio (2º grau) () Curso técnico () Ensino Superior Incompleto

() Ensino Superior Completo () Pós-graduação Incompleta () Pós-graduação

Completa

Curso: _____

4. Estado civil:

() solteiro (a) () casado (a) () divorciado (a) () viúvo (a) () união estável

5. Tempo que trabalha nesta empresa: _____ anos

6. Setor de atuação: _____ **7. Cargo ocupado:** _____

8. Tempo no cargo _____

9. Carga horária diária: _____