

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

**Vívian Flores Costa**

**DIFERENTES MOTIVOS, DIFERENTES COMPORTAMENTOS?  
A INFLUÊNCIA DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO NOS  
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E DE  
CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA O MEIO AMBIENTE**

Santa Maria, RS  
2018

**Vívian Flores Costa**

**DIFERENTES MOTIVOS, DIFERENTES COMPORTAMENTOS?  
A INFLUÊNCIA DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO NOS  
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E DE CIDADANIA  
ORGANIZACIONAL PARA O MEIO AMBIENTE**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa 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 título de **Doutor em Administração.**

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivaleta

Santa Maria, RS  
2018

Costa, Vivian Flores

Diferentes Motivos, Diferentes Comportamentos? A  
Influência da Teoria da Autodeterminação nos  
Comportamentos de Cidadania Organizacional e de  
Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente / Vivian  
Flores Costa.- 2018.

154 p.; 30 cm

Orientador: 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, 2018

1. Comportamento de Cidadania Organizacional 2.  
Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio  
Ambiente 3. Teoria da Autodeterminação 4. Motivação no  
Trabalho I. de Fátima Barros Estivaleta, Vania II. Título.

Vívian Flores Costa

**DIFERENTES MOTIVOS, DIFERENTES COMPORTAMENTOS?  
A INFLUÊNCIA DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO NOS  
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E DE CIDADANIA  
ORGANIZACIONAL PARA O MEIO AMBIENTE**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa 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 título de **Doutor em Administração.**

**Aprovado em 27 de agosto de 2018:**

**Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/ Orientadora)

**Mauri Leodir Löbler, Dr. (UFSM)**

**Claudia Maria Perrone, Dra. (UFSM)**

**Diego Antonio Bittencourt Marconatto, Dr. (UNISINOS)**

**Lisiane Pellini Faller, Dra. (FAMES)**

Santa Maria, RS  
2018

*Dedico esta tese a **minha mãe**,  
que me ensinou a sempre acreditar na beleza dos meus sonhos.*

## AGRADECIMENTOS

Como é especial escrever esta parte da tese. Não apenas por ser uma das indicações da sua conclusão, mas por demonstrar que nunca estive sozinha nesta caminhada. Pelo contrário, sempre estive acompanhada por Seres maravilhosos, para os quais preciso registrar a minha gratidão.

Primeiramente, Deus. Foram constantes as orações, as conversas, as promessas... Hoje, eu não quero pedir nada. Hoje eu só quero agradecer: Muito obrigada por tanto! E, como uma janela para Ele, Menino Jesus de Praga e Nossa Senhora Medianeira. Como é importante acreditar em algo maior. Como é bom ter fé.

Minha família. Para agradecê-la, começo me referindo a minha mãe, Vânia. Não poderia ser diferente. É meu maior exemplo e minha grande incentivadora. Obrigada por me ensinar que a maior e melhor herança é a educação, por me “amar mais e antes” e saber exatamente como demonstrar isso. Meu pai, Arizoly, da mesma forma. Se hoje estou aqui, com certeza devo a você também. Obrigada por todo afeto, pela torcida constante e, principalmente, pela compreensão nas minhas ausências.

Para os meus avós, Deroci e Ilse, deixo registrado o quanto é especial tê-los presentes na minha trajetória até aqui. Obrigada por estarem sempre tentando tornar a minha vida mais leve, com carinho, risadas e bastante mimo. Agradeço também ao meu irmão, Vinícius: obrigada por ser o melhor do mundo!

Meu noivo, Rafael. Mais do que isso, meu amor, meu porto seguro, meu melhor amigo... Obrigada por ser tão parceiro, compreensível e me ajudar a transformar minhas fraquezas. Neste momento, preciso estender meu agradecimento a minha sogra e a minha cunhada, Rosmari e Renata, pessoas muito especiais na minha vida, que torcem muito pela minha/nossa felicidade e sucesso.

Com muito carinho, expresso a minha mais profunda gratidão a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania Estivalet. Inspiração como pessoa e como profissional. Referência de competência e de dedicação. Obrigada pela enorme contribuição que tem dado à minha formação, desde a Graduação, mas, especialmente, no Mestrado e no Doutorado. Obrigada por ser muito mais que uma orientadora!

Agradeço aos meus amigos. Em especial, a Stefania Tonin, minha irmã de coração e a melhor parceria que eu poderia ter em todas as fases desta (e de várias outras) jornada(s). A Tais de Andrade, que com certeza neste tempo se tornou muito mais que uma colega de grupo de pesquisa... Obrigada pelos ensinamentos, apoio e parceria de sempre. A Paula Tronco e ao

Carlan Lima, casal de amigos querido, ao qual serei eternamente grata pela colaboração fundamental para que a coleta de dados deste trabalho fosse possível.

Obrigada aos colegas do grupo de pesquisa COESIS, pela oportunidade de convivência e de trocas de experiências. Sobretudo, a Sabrina Fava, o Matheus Pissutti, a Letícia Lengler e o Jefferson Oliveira pelas contribuições em etapas importantes desta tese.

À Universidade Federal de Santa Maria, por ter me possibilitado uma formação gratuita e de qualidade desde a Graduação. Sinto muito orgulho de ser egressa dessa Instituição! Ao Programa de Pós-Graduação em Administração desta Instituição, especialmente ao seu corpo docente pela competência acadêmica e por todo o aprendizado proporcionado.

Agradeço à Faculdade Palotina de Santa Maria, na qual atuei durante boa parte do período de Doutorado. Em especial, a Eliete Lehnhart, naquele período coordenadora do Curso de Administração, que se demonstrou compreensiva com as minhas demandas da Pós, foi incentivadora e tornou-se uma grande amiga.

Ao Instituto Federal Farroupilha, do qual, com muita honra, atualmente faço parte. Sobretudo aos colegas do Campus de Frederico Westphalen, que também foram compreensíveis e apoiadores na finalização desta minha qualificação acadêmica e profissional.

Meu muito obrigada à Empresa e aos seus colaboradores que participaram desta pesquisa, sem os quais não seria possível a realização deste trabalho. Ainda, faço uma menção ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), para agradecer o apoio recebido em projetos relacionados a esta tese.

Por fim, mas não menos importante, minha gratidão aos membros da banca de qualificação do projeto e de defesa de tese. Ao Prof. Dr. Mauri Löbler, a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Claudia Perrone, a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Ivete Fossá, o Prof. Dr. Diego Marconatto e a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lisiane Faller, meu muito obrigada por terem aceito o convite e pelo privilégio de tê-los como avaliadores.

## RESUMO

### **DIFERENTES MOTIVOS, DIFERENTES COMPORTAMENTOS? A INFLUÊNCIA DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO NOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA O MEIO AMBIENTE**

AUTORA: Vívian Flores Costa  
ORIENTADORA: Vania de Fátima Barros Estivalette

Frente à estabelecida relevância dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e dos Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA) para o funcionamento e a eficácia das organizações, este estudo seguiu a recomendação de explorar os seus antecedentes adicionais quando os dois domínios são adotados em conjunto. Deste modo, investigou a motivação no trabalho como preditora de tais denominadores, a partir da ótica da Teoria da Autodeterminação (TAD). Precisamente, a proposta deste estudo constituiu em compreender a influência da Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, desenvolvida por meio de um levantamento bibliográfico e um estudo de campo, valendo-se de metodologias quantitativas para a coleta e análise dos resultados. Especificamente, iniciou-se o estudo com a proposição de um framework de análise para os CCO e os CCO-MA, trazendo como antecedente a Motivação no Trabalho, à luz da TAD. Na sequência, com base no protocolo de Guillemin, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000), realizou-se a tradução e a adaptação transcultural para o contexto brasileiro da escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente de Boiral e Paillé (2012). Para o cumprimento dos demais desígnios desta tese, utilizaram-se os dados obtidos na aplicação de um questionário, elaborado a partir da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA) de Boiral e Paillé (2012), traduzida e adaptada ao contexto nacional neste estudo, e a Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (EMMT), de Gagné et al. (2015) e Santos et al. (2016), a 926 colaboradores de uma empresa privada do setor de serviços, que atua na prestação de serviços de limpeza, de manutenção e de segurança, do Rio Grande do Sul. Os dados obtidos foram analisados com o apoio dos softwares IBM SPSS Statistics 22 e IBM SPSS AMOS 18, por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Neste momento, as cinco hipóteses definidas a partir dos argumentos teóricos apresentados foram confirmadas. Em linhas gerais, os principais resultados encontrados indicaram relação de influência da Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, sobre os Comportamentos de Cidadania, sejam esses gerais ou direcionados às melhorias ambientais. Todavia, é importante salientar que no modelo integrado proposto, apesar da influência positiva e significativa sobre ambos, CCO e CCO-MA, percebeu-se um maior impacto da motivação no trabalho exercido sobre o primeiro. Tal evidência corrobora na delimitação do caráter distintivo desses domínios.

**Palavras-chave:** Comportamento de Cidadania Organizacional. Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente. Teoria da Autodeterminação. Motivação no Trabalho.



## ABSTRACT

### **DIFFERENT MOTIVES, DIFFERENT BEHAVIORS? THE INFLUENCE OF THE SELF-DETERMINATION THEORY IN THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS FOR THE ENVIRONMENT**

AUTHOR: Vívian Flores Costa

ADVISOR: Vania de Fátima Barros Estivaleta

Given the established relevance of Organizational Citizenship Behaviors (OCB) and Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCB-E) for the functioning and effectiveness of organizations, this study followed the recommendation to explore its additional antecedents when the two are taken together. In this way, he investigated the work motivation as predictor of such denominators, from the perspective of the Self-Determination Theory (SDT). Precisely, the proposal of this study constituted in understanding the influence of Work Motivation, in the light of the Self-Determination Theory, on the Organizational Citizenship Behaviors and the Organizational Citizenship Behaviors for the Environment. For that, a descriptive research was carried out, developed through a bibliographical and field study, using quantitative methodologies for the collection and analysis of the results. Specifically, the study was started with the proposition of an framework for OCB and OCB-E, bringing as background the Work Motivation, in light of the SDT. Following, based on the protocol of Guillemin, Bombardier and Beaton (1993) and Beaton et al. (2000), the translation and cross-cultural adaptation to the Brazilian context of the Organizational Citizenship Behavior for the Environment scale of Boiral and Paillé (2012) was carried out. In order to fulfill the other purposes of this thesis, the data obtained in the application of a questionnaire, based on the Organizational Citizenship Behavior Scale of Bastos, Siqueira and Gomes (2014), Organizational Citizenship Behavior for the Environment scale of Boiral and Paillé (2012), translated and adapted to the national context in this study, and Multidimensional Work Motivation Scale, by Gagné et al. (2015) and Santos et al. (2016), to 926 employees of a private service company, which provides cleaning, maintenance and security services in Rio Grande do Sul. Data were analyzed with the support of IBM SPSS Statistics 22 and IBM SPSS AMOS 18, through the Structural Equations Modeling (SEM). At this moment, the five hypotheses defined from the theoretical arguments presented were confirmed. In general terms, the main results found indicated a relation of influence of Work Motivation, in the light of the Self-Determination Theory, on the Citizenship Behaviors, be these general or directed to the environmental improvements. However, it is important to note that in the proposed integrated model, despite the positive and significant influence on both, OCB and OCB-E, a greater impact of work motivation performed on the former was perceived. Such evidence corroborates the delimitation of the distinctive character of those areas.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior. Organizational Citizenship Behavior for the Environment. Self-determination Theory. Work Motivation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Definição do comportamento de cidadania organizacional.....	26
Figura 2 – Modelo concêntrico das dimensões de CCO.....	29
Figura 3 – As três necessidades psicológicas básicas.....	45
Figura 4 – Representação da TAD.....	46
Figura 5 – Taxonomia da motivação humana a partir do <i>continuum</i> da TAD.....	47
Figura 6 – <i>Framework</i> de análise proposto.....	56
Figura 7 – Desenho de pesquisa.....	60
Figura 8 – Modelo de pesquisa.....	62
Figura 9 – Etapa I: tradução e adaptação transcultural.....	64
Figura 10 – Estrutura do questionário.....	67
Figura 11 – Escalas utilizadas para ECCO, CCO-MA e EMMT.....	69
Figura 12 – Modelo inicial do construto CCO.....	90
Figura 13 – Modelo final do construto CCO.....	94
Figura 14 – Modelo inicial do construto CCO-MA.....	99
Figura 15 – Modelo final do construto CCO-MA.....	103
Figura 16 – Modelo inicial do construto Motivação no Trabalho (TAD).....	109
Figura 17 – Modelo final do construto Motivação no Trabalho (TAD).....	113
Figura 18 – Modelo integrado final.....	123

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais dimensões do comportamento de cidadania organizacional.....	30
Quadro 2 – Fatores da ECCO.....	31
Quadro 3 – Fatores da ECCO (versão revisada) .....	32
Quadro 4 – Aplicações ambientais das principais dimensões de CCO.....	34
Quadro 5 – Produção científica sobre CCO-MA.....	37
Quadro 6 – Fatores do CCO-MA.....	42
Quadro 7 – Teorias de motivação no trabalho, suas premissas e suas distinções da TAD.....	50
Quadro 8 – Fatores da MWMS/EMMT.....	53
Quadro 9 – Síntese dos procedimentos de coleta e análise de dados.....	73
Quadro 10 – Comparativo entre traduções T1 e T2 e apresentação da síntese (T3) .....	77
Quadro 11 – Comparativo e avaliação da retradução (R) com a versão original (VO).....	80
Quadro 12 – Comparativo primeira versão em português e segunda versão em português....	81
Quadro 13 – Versão original e versão adaptada para o contexto brasileiro.....	84
Quadro 14 – Síntese dos parâmetros para os índices de ajuste.....	89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos pesquisados (sexo, escolaridade, estado civil, exercício de cargo de chefia).....	86
Tabela 2 – Perfil dos pesquisados (idade e tempo de empresa).....	87
Tabela 3 – Avaliação da variância extraída e confiabilidade composta dos construtos de primeira ordem.....	91
Tabela 4 – Alfa de <i>Cronbach</i> dos construtos de primeira ordem.....	91
Tabela 5 – Índices de ajuste do modelo inicial do construto CCO.....	92
Tabela 6 – Índices de ajuste do modelo final do construto CCO.....	93
Tabela 7 – Coeficientes padronizados e significância dos itens dos construtos de primeira ordem.....	95
Tabela 8 – Média e desvios padrão dos CCO.....	96
Tabela 9 – Avaliação da variância extraída e confiabilidade composta dos construtos de primeira ordem.....	100
Tabela 10 – Alfa de <i>Cronbach</i> dos construtos de primeira ordem.....	100
Tabela 11 – Índices de ajuste do modelo inicial do construto CCO-MA.....	101
Tabela 12 – Índices de ajuste do modelo final do construto CCO-MA.....	102
Tabela 13 – Coeficientes padronizados e significância dos itens dos construtos de primeira ordem.....	104
Tabela 14 – Média e desvios padrão dos CCO-MA.....	106
Tabela 15 – Avaliação da variância extraída e confiabilidade composta dos construtos de primeira ordem.....	110
Tabela 16 – Alfa de <i>Cronbach</i> dos construtos de primeira ordem.....	110
Tabela 17 – Índices de ajuste do modelo inicial do construto Motivação no Trabalho (TAD).....	111
Tabela 18 – Índices de ajuste do modelo final do construto Motivação no Trabalho (TAD).....	112
Tabela 19 – Coeficientes padronizados e significância dos itens dos construtos de primeira ordem.....	114
Tabela 20 – Média e desvios padrão Motivação no Trabalho (TAD).....	116
Tabela 21 – Índices de ajuste do modelo integrado inicial.....	119
Tabela 22 – Índices de ajuste do modelo integrado final.....	121
Tabela 23 – Coeficientes padronizados e significância.....	122
Tabela 24 – Resumo do teste das hipóteses H4 e H5.....	125

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	13
1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	16
1.1.1 Objetivo geral.....	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
1.3 ESTRUTURA DA TESE.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
2.1 OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	22
<b>2.1.2 As dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional</b> .....	27
2.2 OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA O MEIO AMBIENTE.....	33
<b>2.2.1 As dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente</b> .....	41
2.3 A TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO.....	43
<b>2.3.1 A Teoria da Autodeterminação e a Motivação no Trabalho</b> .....	48
2.4 A ARTICULAÇÃO ENTRE CCO, CCO-MA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO, À LUZ DA TAD, O <i>FRAMEWORK</i> DE ANÁLISE E AS HIPÓTESES DE PESQUISA.....	54
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	59
3.1 DESENHO DE PESQUISA.....	59
3.2 MODELO E DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	60
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	63
<b>3.3.1 Etapa I: Tradução e adaptação transcultural da versão em português da escala <i>Organizational Citizenship Behaviour for the Environment</i></b> .....	63
<b>3.3.2 Etapa II: Aplicação dos questionários</b> .....	67
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	70
<b>4 RESULTADOS</b> .....	75
4.1 TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DA VERSÃO EM PORTUGUÊS DA ESCALA <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR FOR THE ENVIRONMENT</i> .....	75
4.2 CCO, CCO-MA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO, À LUZ DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO: TESTANDO O MODELO DE PESQUISA E AS HIPÓTESES PROPOSTAS.....	85
<b>4.2.1 Perfil dos pesquisados</b> .....	86
<b>4.2.2 Validação e análise descritiva dos construtos</b> .....	87
4.2.2.1 <i>Comportamento de Cidadania Organizacional: Validação e análise descritiva</i> ....	89
4.2.2.2 <i>Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente: Validação e análise descritiva</i> .....	98
4.2.2.3 <i>Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação: Validação e análise descritiva</i> .....	108
<b>4.2.3 A influência da Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente</b> .....	118
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	128
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	137
<b>APÊNDICE A</b> .....	153

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As organizações estão inseridas em um ambiente que manifesta, devido às grandes transformações sociais, políticas, econômicas e culturais sucedidas da revolução tecnológica e a consequente era do conhecimento, novas necessidades apresentadas tanto por parte destas quanto por parte das pessoas que nelas atuam (MARTINS, COSTA; SIQUEIRA, 2015). De forma pontual, Li, Chiaburu e Kirkman (2017) assinalam que o ritmo acelerado e a incerteza da atividade organizacional somados as mudanças nas expectativas da força de trabalho e as demandas por inovação têm ocasionado, entre outras, transformações na sistematização do trabalho e no relacionamento entre as organizações e as pessoas.

Nesta conjuntura, prosseguem Li, Chiaburu e Kirkman (2017), as organizações têm reconhecido a importância de desenvolver estruturas e projetos de trabalho mais dinâmicos e flexíveis, bem como uma postura de maior abertura em relação às pessoas, visto que carecem de trabalhadores mais participativos e comprometidos. Neste sentido, Lam et al. (2015) salientam que as organizações parecem necessitar cada vez mais da constituição de um sistema baseado também na iniciativa e na cooperação, no qual se observa a relevância do envolvimento dos colaboradores em comportamentos que muitas vezes não são formalmente exigidos ou que vão além dos seus deveres, como os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).

Em contraste com desempenho na tarefa ou no papel, os CCO referem-se a condutas mais discricionárias e um pouco menos prováveis de serem formalmente associadas com recompensas organizacionais, as quais contribuem com a organização por meio da promoção de um clima social e psicológico positivo (ORGAN, 1997; ORGAN, PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006). Para corroborar, Marinova, Van Dyne e Moon (2015) retomam que o comportamento de cidadania é um meio primário pelo qual as pessoas agregam valor ao seu ambiente organizacional, ao efetivarem ações que estão fora do escopo do trabalho que lhes é atribuído formalmente.

De maneira geral, as investigações sobre os CCO, baseadas inicialmente nos aportes teóricos de Barnard (1938) e Katz e Kahn (1974), têm indicado que a vontade dos trabalhadores em cumprir o seu papel formal não é suficiente para assegurar a eficácia organizacional (NASRA; HEILBRUNN, 2015). Ao contrário, como estabeleceram Organ e seus colaboradores (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN, 1988; ORGAN, 1997; ORGAN, PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006; SMITH, ORGAN; NEAR, 1983) é o aspecto voluntário, ligado a atos espontâneos, inovadores e cooperativos dos trabalhadores, que parece prever melhores indicadores de eficácia diante das diversas circunstâncias organizacionais.

Bolino et al. (2015) ressaltam que é importante entender que os gestos de cidadania são benéficos para as organizações e para os próprios indivíduos. Segundo os autores, as organizações beneficiam-se porque tais comportamentos facilitam o seu funcionamento e protegem o seu *status quo*. Por outro lado, quando são despontados no ambiente de trabalho, há uma tendência de ajuda, orientação e incentivo entre colegas, avaliação de desempenho mais favorável por parte dos supervisores e faz-se um lugar mais atraente para se trabalhar (ORGAN, PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006).

Boiral (2009) pontua que o interesse nos CCO emergiu, particularmente, a partir da década de 1990, com o intuito de melhor compreender as motivações, as manifestações e os impactos destes atos no desenvolvimento organizacional. Porém, o autor observa que as pesquisas tendem a focar essencialmente em uma perspectiva antropocêntrica e intra-organizacional, ignorando outras demandas importantes, inclusive para as organizações, como as questões ambientais.

Na visão deste mesmo autor, já é sancionado que as preocupações globais para questões ambientais tornaram-se mais difundidas nos últimos anos, o que fez com que as organizações fossem submetidas a uma pressão mais forte de seus *stakeholders*, no que tange a assumir a responsabilidade pelo impacto ambiental de seus negócios. No entanto, tanto as práticas organizacionais quanto as investigações sobre a temática focam, principalmente, em aspectos formais e explícitos de gestão, tais como a implementação de sistemas de gestão ambiental, as tecnologias verdes e os procedimentos de auditorias e certificações. Por outro lado, pouca atenção é dada para os comportamentos intra-organizacionais individuais que podem contribuir para o sucesso das medidas de sustentabilidade ambiental das empresas (BOIRAL, TALBOT; PAILLÉ, 2015; DAILY, BISHOP; GOVINDARAJULU, 2009; LÜLFS; HAHN, 2013).

Neste sentido, Boiral (2009) desperta, então, para a pertinência dos comportamentos de cidadania organizacional na melhoria da eficácia e eficiência da gestão ambiental. Frente a tal indicação, surge na literatura, arraigado no âmbito de CCO, o conceito específico de Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA) (BOIRAL, 2009; BOIRAL; PAILLÉ, 2012; DAILY, BISHOP; GOVINDARAJULU, 2009), como uma abordagem promissora para compreender as iniciativas ambientais informais e não prescritas dos trabalhadores no local de trabalho (LAMM, TOSTI-KHARAS; WILLIAMS, 2013; PAILLÉ; BOIRAL, 2013; SMITH; O'SULLIVAN, 2012).

Embora existam evidências de que tanto o CCO quanto o CCO-MA, em seus distintos focos, são determinantes essenciais para o desempenho geral das organizações, a pesquisa em relação aos fatores específicos que os promovem, sob diferentes contextos organizacionais,

ainda pode ser amplamente explorada (ERTÜRK, 2007; LO, PETERS; KOK, 2012). Aliás, Paillé e Boiral (2013) recomendam que um enfoque pertinente é o de explorar antecedentes adicionais relacionados ao CCO e ao CCO-MA quando os dois domínios são adotados em conjunto.

Deste modo, com a pretensão de ampliar o debate conceitual sobre os antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional, sejam estes voltados diretamente para as pessoas, para as organizações ou para o meio ambiente, este estudo focaliza em uma proeminente teoria que, nos últimos tempos, ao ser articulada no contexto laboral (GAGNÉ; DECI, 2005), tem apresentado associações com vários outros resultados positivos no trabalho, tais como a satisfação, o bem-estar e o comprometimento organizacional (GAGNÉ et al., 2008; GASTAÑADUY, HERRERA; LENS, 2014; GILLET et al., 2013; LAM; GURLAND, 2008; VANSTEENKISTE et al., 2007), a Teoria da Autodeterminação (TAD).

Em síntese, a TAD é uma teoria motivacional que trata sobre os processos regulatórios pelo qual os indivíduos buscam objetivos, a fim de satisfazer as suas necessidades psicológicas inatas (DECI; RYAN, 2000; 2012; RYAN; DECI, 2000), a partir da proposição de que diferentes tipos de motivação, variando em grau de autodeterminação, perpassam o comportamento humano (MILLETTE; GAGNÉ, 2008). No domínio laboral, enquanto teoria de motivação no trabalho, alinha as diferentes qualidades de um trabalho a motivação, em um *continuum* que parte da desmotivação, carente de autodeterminação, transcorre os tipos de motivação extrínseca, que variam em seu grau de autodeterminação, até a motivação intrínseca, que é invariavelmente autodeterminada (GAGNÉ; DECI, 2005; GAGNÉ et al., 2015; RYAN; DECI, 2000).

Assim, frente à importância dos CCO e CCO-MA, bem como da investigação acerca de seus antecedentes, mais especificamente a motivação no trabalho, considera-se relevante progredir nos estudos acerca desta temática sob uma perspectiva conjunta. Para isso, delimitou-se o seguinte problema principal de pesquisa: *“Como a Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, influencia os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente?”*.

Esta tese busca avançar nos conhecimentos teóricos e empíricos a respeito deste questionamento, considerando os objetivos definidos na próxima seção. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, desenvolvida por meio de um levantamento bibliográfico, o qual apoiou o desenvolvimento de um *framework* de análise, e um estudo de campo, realizado com colaboradores de uma empresa privada do setor de serviços, que atua na



prestação de serviços de limpeza, de manutenção e de segurança, localizada no estado do Rio Grande do Sul, o qual permitiu a sua aplicação.

Além do aspecto de acessibilidade, sopesou-se interessante realizar a pesquisa com colaboradores de uma empresa do referido setor dado a sua expressividade no contexto brasileiro, tanto pela crescente participação nos resultados econômicos, quanto pelo fato de absorver quase 70% da população ocupada do país (IBGE, 2017). Também, optou-se por manter uma homogeneidade na amostra, frente a recomendação de que comportamentos, como os de cidadania organizacional e de cidadania organizacional para o meio ambiente, são mais bem examinados dentro de um determinado contexto (ORGAN, 1990; BARBUTO; STORY, 2011).

## 1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

Esta seção visa apresentar os objetivos gerais e específicos que guiaram a operacionalização e a consecução deste estudo.

### 1.1.1 Objetivo geral

Compreender a influência da Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- I. Propor um *framework* de análise para os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, trazendo como antecedente a Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação;
- II. Traduzir e adaptar transculturalmente a escala *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* para o contexto brasileiro;
- III. Identificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente praticados pelos colaboradores pesquisados;
- IV. Mensurar a Motivação no Trabalho dos investigados, considerando as concepções proporcionadas pela Teoria da Autodeterminação.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Mais de três décadas se passaram desde a sua introdução na literatura (SMITH, ORGAN; NEAR, 1983) e ainda é notório o incremento nos estudos sobre os comportamentos de cidadania organizacional (PODSAKOFF et al., 2014). Um panorama das publicações, compreendendo o período de 2002 a 2012 e considerando os principais periódicos internacionais das áreas de Administração e Psicologia, fornecido por Costa e Andrade (2015), constatou um número significativo de investigações sobre o tema, especialmente estudos empíricos.

Entretanto, apreciações da produção científica em eventos e periódicos da área de Administração e de Psicologia do Brasil revelam que a temática ainda é pouco empreendida em âmbito nacional (CANTAL, BORGES-ANDRADE; PORTO, 2015; ESTIVALETE, COSTA; ANDRADE, 2014). Tais evidências ratificam, preliminarmente, a importância de se desenvolverem estudos como este e, assim, cooperar na consolidação de uma agenda de pesquisa sobre o construto no contexto brasileiro.

Neste sentido, Marinova, Moon e Van Dyne (2010) e, posteriormente, Bastos, Siqueira e Gomes (2014) indicaram que, mesmo constituindo um objeto tradicional de pesquisa, alguns aspectos da teoria sobre CCO ainda requerem uma maior exploração. Os autores sinalizaram, por exemplo, a pertinência de estudos que promovam uma definição mais consensual para o construto, investiguem as múltiplas dimensões em contextos diversificados ou identifiquem diferenças significativas nos antecedentes de diferentes tipos de atos de cidadania nas organizações. Ressalta-se que os dois últimos incluem-se no viés desta tese.

Em recente publicação, Dennis W. Organ, precursor das reflexões sobre CCO no campo organizacional, apontou também para a necessidade de serem efetivados mais estudos empíricos com base em realidades e locais de trabalho não norte-americanos (ORGAN, 2018). A presente pesquisa atende a essa recomendação, visto que foi realizada com trabalhadores brasileiros de uma empresa, atuante no ramo de prestação de serviços, criada e instalada no Brasil.

Além disto, o interesse na temática justifica-se, principalmente, pela assumida presunção, dentro do campo de comportamento organizacional, de que os CCO podem promover a eficácia organizacional, sendo posicionados como essenciais para a sobrevivência das organizações (PORTO; TAMAYO, 2005). Yaghoubi, Yazdani e Khorneqah (2011) reiteram que se tratam de atos fundamentais no ambiente de trabalho, pois fazem com que os indivíduos assumam uma consciência e desenvolvam um comportamento mais proativo diante

de diversas situações organizacionais. Essas ponderações, alinhadas com a conjuntura atual, na qual cada vez mais as organizações precisam lidar com diferentes desafios, tais como *downsizing*, achatamento das hierarquias organizacionais e as pressões competitivas (PARKER, BINDL; STRAUSS, 2010), corroboram a relevância de se investigar tais comportamentos.

Ainda, é importante considerar que, dentre os desafios organizacionais, há o estabelecimento de uma gestão ambiental bem sucedida, dada a crescente pressão sobre as organizações para, por exemplo, cumprir regulamentos ambientais e reduzir o uso de recursos não renováveis. Neste âmbito, há várias demonstrações de que as organizações estão fazendo esforços significativos em direção à sustentabilidade, definida como “atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, p. 8).

Contudo, destacam Lamm, Tosti-Kharas e Williams (2013), mesmo cientes que tais esforços devem ocorrer nos diversos níveis organizacionais, particular atenção tem sido dada às iniciativas de grande escopo e escala. Também, na visão de Temminck, Mearns e Fruhen (2015), as organizações tendem a adotar uma abordagem mecanicista, focada em integrar o conceito de sustentabilidade ambiental em suas estratégias de negócios ou adotar uma tecnologia “verde”.

No âmbito acadêmico esta ênfase não é muito diferente. Tosti-Kharas, Lamm e Thomas (2017) sintetizam que as pesquisas sobre sustentabilidade ambiental corporativa historicamente propendem a ter uma visão centrada na empresa. Entretanto, de forma complementar, um campo de estudo mais recente, com foco no nível individual, legitima que o “desempenho no nível corporativo não ocorre sem a contribuição dos indivíduos” (DAILY, BISHOP; GOVINDARAJULU, 2009, p. 245). Tal enfoque reconhece que os esforços das pessoas influenciam o sucesso dos esforços gerais para a sustentabilidade.

Isto posto, ao compreender também o estudo dos comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente, ações ambientais voluntárias dos trabalhadores que estão acima das necessidades de trabalho em um ambiente organizacional e podem favorecer a redução do impacto ambiental das organizações (BOIRAL; PAILLÉ, 2012), esta pesquisa almeja contribuir na demarcação, tanto para o campo teórico quanto para o prático, sobre o papel que o comportamento humano desempenha neste processo. Como refletem Lamm, Tosti-Kharas e Williams (2013), por mínimos que sejam esses gestos, ao longo do tempo e com o seu acúmulo, eles podem moldar o “caminho ecológico” que a organização pretende seguir.

Cabe avultar que a pesquisa sobre os comportamentos de cidadania como condutores do desempenho ambiental nas organizações emergiu recentemente (BOIRAL, 2009; DAILY, BISHOP; GOVINDARAJULU, 2009). No Brasil não foram identificados estudos com foco direto em CCO-MA, o que pode estar atrelado, entre outros, a ausência de um instrumento adaptado e validado que permita investigar os atos de cidadania organizacional para o meio ambiente nesta cultura específica. Tal lacuna figura como mais uma das motivações para se agregar este construto no presente estudo, pois se anseia proporcionar, por meio da tradução e adaptação transcultural do instrumento *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* de Boiral e Paillé (2012), uma medida aplicável ao contexto brasileiro.

Também, destaca-se que uma das primeiras preocupações dos pesquisadores de CCO-MA foi esclarecer que apesar de derivar claramente dos CCO, seus conceitos tratam de construções distintas (PAILLÉ; BOIRAL, 2012). No entanto, Boiral e Paillé (2012) salientam que este ponto geralmente é examinado apenas no nível teórico, não sendo suficientemente objeto de projetos empíricos.

Para colaborar com esta perspectiva, e considerando as importantes demandas contemporâneas incluídas no construto CCO-MA, esta pesquisa integra ambos em sua proposta. Espera-se que, ao levar em conta CCO e CCO-MA, possa-se fornecer melhor compreensão de seus determinantes quando esses dois domínios são investigados concomitantemente.

A propósito, para investigar diferentes fatores que possam determinar esses comportamentos, este estudo se propõe a compreender de que modo a motivação no trabalho, a partir da ótica multidimensional da Teoria da Autodeterminação, influencia nos mesmos. A escolha por esta abordagem deu-se devido a verificação de que muitas pesquisas têm dado suporte ao *continuum* da autodeterminação (CHEMOLLI; GAGNÉ, 2014; DECI; RYAN, 2011; HOWARD et al., 2016; RYAN et al., 2011; VALLERAND; BISSONNETTE, 1992). Para Janssen, Vuuren e Jong (2014) a teoria tem se consolidado como crucial para a melhor compreensão e avaliação dos comportamentos motivados, nos diversos domínios da vida de um indivíduo, como na educação (DECI et al., 1991), nos esportes (VALLERAND; FORTIER, 1998), nos cuidados de saúde (WILLIAMS et al., 1996), incluindo, no ambiente de trabalho (GAGNÉ; DECI, 2005).

Reconhece-se que pesquisas anteriores examinaram os efeitos da motivação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional. Mais do que isto, ao longo dos anos, uma forte associação entre motivação e CCO foi relatada (AHMED; KHAN, 2016). Todavia, fundamentados na TAD há uma premência de estudos em diferentes contextos (IBRAHIM; ASLINDA, 2014).

As suas proposições discutem a qualidade da motivação (CHEMOLLI; GAGNÉ, 2014) e como as experiências individuais de autonomia, competência e relacionamento são poderosos mecanismos volitivos do engajamento em comportamentos específicos, como os de cidadania organizacional e de cidadania organizacional para o meio ambiente. A respeito desses últimos, evidencia-se ainda que, apesar de sua importância fundamental para estimular o comportamento dos colaboradores (GAGNÉ; DECI, 2005), a motivação no trabalho tem recebido pouca atenção no que envolve a sustentabilidade corporativa (GRAVES, SARKIS; ZHU, 2013).

Assim, o caráter de ineditismo deste estudo justifica-se no estabelecimento de um enfoque conjunto dos três construtos, o comportamento de cidadania organizacional, o comportamento de cidadania organizacional para o meio ambiente e a motivação no trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação. Primeiro, por meio da proposição de um quadro de análise, como um dos objetivos específicos deste estudo, concebendo uma articulação entre os construtos supracitados. Em seguida, a partir da delimitação de um modelo de pesquisa, posteriormente apresentado no capítulo que abrange o percurso metodológico desta tese, o qual visa, fundamentalmente, compreender a influência da motivação no trabalho nestes diferentes comportamentos de cidadania.

Finalmente, convém destacar que este estudo se explica também pelas suas possíveis implicações para a prática gerencial, uma vez que com a sua consecução podem ser obtidos resultados relevantes para que as organizações reflitam sobre suas políticas e práticas, principalmente no que tange a gestão de pessoas, redirecionando seus esforços para a criação e manutenção de um ambiente de trabalho que favoreça a disseminação dos atos de cidadania organizacional, direcionados tanto para as pessoas quanto para as organizações e o meio ambiente, e dos fatores que permeiam a motivação no trabalho. Segundo Bastos et al. (2014), o entendimento da dinâmica entre indivíduos e organizações, para o qual espera-se contribuir com esta pesquisa, tem clara incidência sobre os processos referentes à gestão, incidindo na formulação de modelos mais específicos de como lidar com as pessoas, seus trabalhos e suas relações.

### 1.3 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada em cinco partes, denominadas capítulos. Este primeiro capítulo expõe as considerações iniciais, a qual compreende uma visão e uma contextualização geral da temática estudada, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa para a realização do estudo e a estrutura da presente tese.

No Capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico, o qual fornece sustentação para o desenvolvimento da pesquisa, sendo dividido em quatro seções principais, as quais englobam: os comportamentos de cidadania organizacional; os comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente; a teoria da autodeterminação; e a articulação entre CCO, CCO-MA e TAD, o *framework* de análise e as hipóteses de pesquisa.

O Capítulo 3 abrange o percurso metodológico adotado nesta pesquisa. Neste é contemplado o desenho, o modelo e o delineamento do estudo, além das técnicas de coleta e de análise de dados.

O Capítulo 4 trata da apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Por fim, no Capítulo 5 constam as considerações finais, onde destacam-se as conclusões do estudo, as suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras abarcando a temática em foco.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo discorre acerca dos principais conceitos teóricos que fundamentam a investigação proposta. Para tal, inicia-se com uma discussão a respeito dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Em seguida, exploram-se os principais aspectos que envolvem a compreensão acerca dos Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente. Na sequência são abordados os pressupostos centrais relacionados à Teoria da Autodeterminação, bem como sua aplicação como uma abordagem da Motivação no Trabalho. Por fim, apresenta-se uma articulação entre os três construtos investigados, o *framework* de análise proposto e as hipóteses elaboradas.

### 2.1 OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

O conceito de cidadania, igualmente a outros relacionados à evolução das sociedades humanas, envolve uma construção histórica, isto é, altera-se por influência das transformações da trajetória humana. Botelho e Schwarcz (2012) destacam que não existem análises definitivas desta construção, mas que se trata de uma história de extensa duração, visto que a palavra cidadão deriva do latim *civitas*, conceito que remonta à Antiguidade.

Esses autores resumem que na civilização grega o termo adquiriu os significados de liberdade, igualdade e virtudes republicanas. Por outro lado, a construção e a elaboração jurídica da categoria cidadania têm uma origem mais propriamente romana. No entanto, foi com o progredir da modernidade, abalizada pelo capitalismo e pelo Estado-nação, que o conceito e a prática da cidadania ganharam desenvolvimentos decisivos e foram incorporados definitivamente ao vocabulário e a experiência cotidiana (BOTELHO; SCHWARCZ, 2012).

No intuito de contribuir com a compreensão do significado de cidadania no mundo contemporâneo, Smith (2002) apresenta algumas definições. Para o autor, o cidadão pode ser descrito, primeiramente, como uma pessoa com direitos políticos para participar em processos de auto governança popular. Ou a partir de uma segunda visão, a qual remete a um status puramente legal, na qual “cidadania” seria o equivalente a “nacionalidade”. Ou seja, cidadãos são pessoas legalmente reconhecidas como membros de uma comunidade política.

Por fim, em uma outra acepção, o autor aponta que para ser cidadão o indivíduo precisaria pertencer a uma associação humana, política ou de qualquer outra natureza, exibir padrões adequados de conduta e colaborar para o bem-estar do grupo de forma frequente e

valiosa. Nesse entendimento, a cidadania supera o seu sentido clássico de um cidadão com direitos e deveres políticos.

Diante disto, percebe-se que, atualmente, como destaca Gomes et al. (2014), o conceito de cidadania é ainda mais amplo, proporcionando o seu uso para quando se reporta às relações entre indivíduos e distintos contextos. Inclusive, como salienta Andrade (2017), associado ao contexto organizacional e relacionado às condutas do indivíduo no trabalho.

Neste âmbito, o exercício da cidadania também pode ser abalizado como abrangente, considerando, por exemplo, a responsabilidade das organizações quanto às ordens econômico-financeira, política, cultural e social (FISCHER, 2002). Ainda, mais especificamente ao que tange aos indivíduos inseridos no ambiente laboral, Gomes et al. (2014) explicam que o termo cidadania foi posto como uma analogia ao tipo de relação que um cidadão civil mantém com o Estado. Nesta lógica, a organização representaria o Estado e o indivíduo pertencente a mesma poderia apresentar comportamentos de cidadania organizacional.

No que concerne a estes comportamentos, é primordial pontuar que Dennis W. Organ, juntamente com outros pesquisadores de programas da Universidade de Indiana, como Tom Bateman, Clare Ann Smith, Janet Near Larry Williams, Chun Hui, Mary Konovsky, Julie McFall e Katherine Ryan, durante os anos 80 e além, foram os responsáveis pela constituição do ímpeto de interesse no assunto (ORGAN, 2018). As investigações iniciais sobre CCO empreendidas por esses autores apoiaram-se nas contribuições anteriores de Barnard (1938) e Katz e Kahn (1974) acerca do comportamento humano nas organizações.

O primeiro apresentou, em 1938, época na qual despontava a asserção das relações humanas, uma teoria pioneira da cooperação da organização formal. Tal proposição estabelece que a organização deve ser vista como um sistema de atividades coordenadas e operadas pelos recursos humanos, e não apenas como um produto das variáveis tarefa e estrutura, conforme difundido pela Abordagem Clássica da Administração. Uma vez que, segundo o autor, uma organização existe quando há pessoas capazes de se comunicarem entre si e dispostas a contribuir com ação a fim de cumprir um propósito comum (BARNARD, 1971).

Baseados neste enfoque, ao analisarem também a dinâmica organizacional, Katz e Kahn (1974) indicaram tipos básicos de comportamentos fundamentais para o funcionamento organizacional: ingressar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno, e comportamento inovador e espontâneo. Em relação ao terceiro, Katz e Kahn (1974, p. 381) avultam sua relevância, ao afirmarem que se trata de um “desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais”, que inclui atividades de cooperação com os colegas, ações protetoras ao sistema, emissão de ideias originais para melhoria do sistema,



auto treinamento para maior responsabilidade organizacional, e criação de clima favorável para a organização no ambiente externo.

Assim, a partir das concepções teóricas de Barnard (1938), relacionados à “vontade de cooperar” e, principalmente, dos esclarecimentos de Katz e Kahn (1974), quanto aos “comportamentos inovadores e espontâneos”, Organ e seus parceiros (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN, 1988; SMITH; ORGAN; NEAR, 1983) introduziram na literatura de estudos organizacionais a expressão “Comportamentos de Cidadania Organizacional”. Estes foram definidos por Bateman e Organ (1983) e Smith, Organ e Near (1983) como uma categoria de desempenho importante para as organizações, a qual inclui atos que vão além dos requisitos formais das funções e que não são facilmente explicados pelos mesmos incentivos que induzem comportamentos conformes com a descrição de trabalho ou contrato de trabalho do indivíduo. Na aceção de Organ (1988, p. 4), trata-se de:

um comportamento individual que é discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização. Por discricionário, queremos dizer que o comportamento não é um requisito exigível do papel ou da descrição do trabalho, isto é, nos termos claramente especificados do contrato de trabalho da pessoa com a organização; o comportamento é mais uma questão de escolha pessoal, de tal forma que sua omissão não é entendível como passível de punição.

No entanto, Podsakoff et al. (2014) lembram que, posterior a essa conceituação inicial, apesar da crescente aceitação de sua construção, alguns pesquisadores (GRAHAM, 1991; MORRISON, 1994) levantaram questões sobre como o CCO foi teoricamente definido. A questão central era compreender se, de fato, havia uma fronteira conceitual clara o suficiente entre esse comportamento extra-papel e os comportamentos prescritos.

Na visão de Graham (1991), havia uma necessidade de eliminar a distinção entre os comportamentos extra-papel e os prescritos, por meio de uma visão ampliada que abrangesse as medidas tradicionais de desempenho no trabalho, comportamentos extra-papel da função organizacional e certas formas de comportamentos políticos. Mais tarde, Morrison (1994) forneceu evidências de que alguns comportamentos “discricionários” e “não reconhecidos pelo sistema de recompensa formal” descritos por Organ (1988) eram, por vezes, percebidos pelos funcionários como parte dos requisitos do papel.

Neste debate, as contribuições mais relevantes foram legadas pelo próprio Organ (1997). Baseado nos problemas que vinham sendo evidenciados, o autor propôs uma redefinição para o CCO, semelhante à forma como o desempenho contextual (BORMAN;

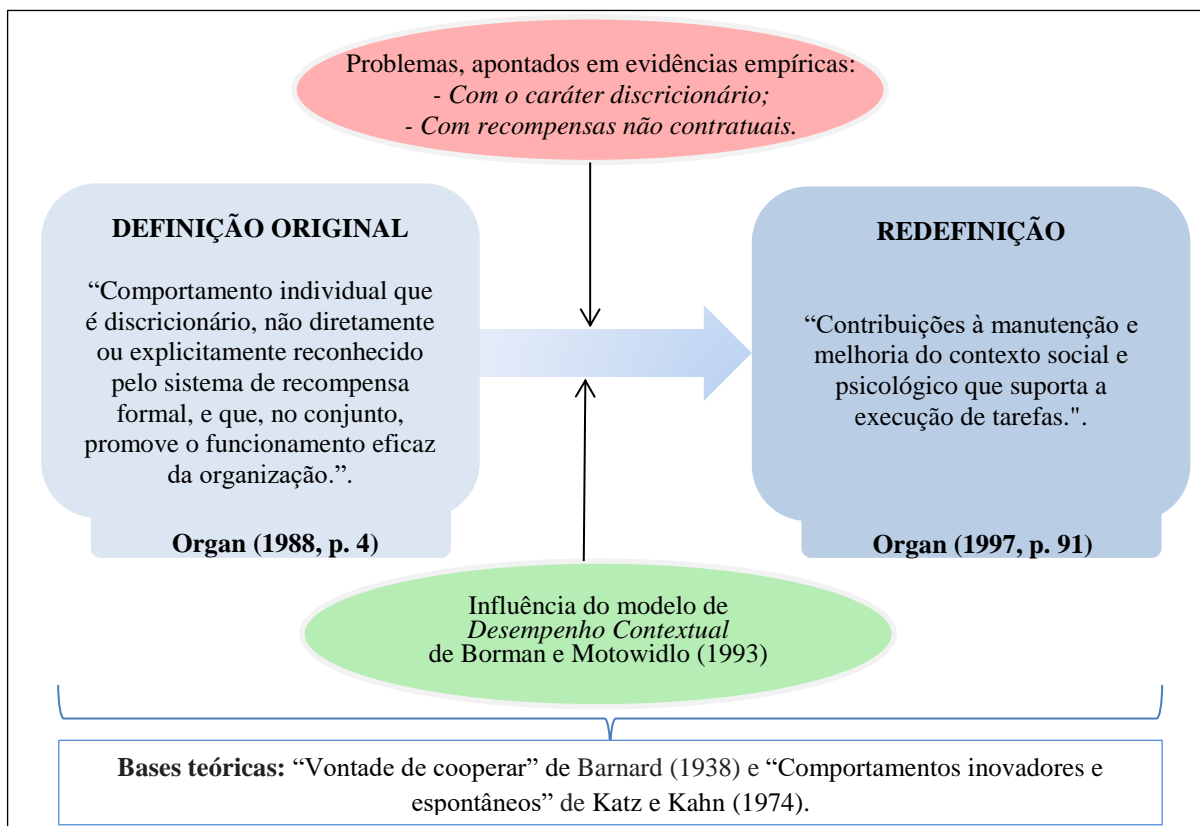
MOTOWIDLO, 1993) é estabelecido. Para uma melhor compreensão, cabe resgatar, sucintamente, a dicotomia tarefas/contextual do desempenho exposta por Borman e Motowidlo (1993).

Segundo os autores, o desempenho no trabalho consiste em dois componentes principais: desempenho de tarefas e desempenho contextual. O primeiro refere-se a comportamentos e atividades que apoiam o núcleo técnico da organização, o qual pode envolver a execução de processos técnicos (transformação de matérias-primas para os produtos ou serviços fornecidos pela organização) ou a manutenção de tais processos (fornecimento de matérias-primas, distribuição de produtos, ou funções de planejamento e coordenação). Por outro lado, o desempenho contextual considera aquilo que ultrapassa o que está prescrito para os cargos, os quais não suportam tanto o núcleo técnico quanto apoiam de forma mais ampla os ambientes organizacional, social e psicológico, nos quais o núcleo técnico deve funcionar (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993).

Assim, ao ponderar tais postulados, Organ (1997, p. 91) passou a entender os CCO como atos dos funcionários, relativamente discricionários, os quais contribuem para “a manutenção e melhoria do contexto social e psicológico que suporta a execução de tarefas”, considerados vitais para o desempenho da organização e sua viabilidade em longo prazo. O autor sugere que, em comparação com o desempenho de tarefas, os comportamentos de cidadania, neste momento concebidos como sinônimo de desempenho contextual, são menos prováveis de serem considerados uma exigência de trabalho ou ponderados pelo indivíduo como condutores de recompensas sistêmicas. A Figura 1 sintetiza o processo de elaboração da definição de CCO.

Sobre a (re)conceituação proposta por Organ (1997), Podsakoff et al. (2014) assinalou três vantagens fundamentais, ao compará-la com a original. Primeiro, sua consistência com o desempenho contextual de Borman e Motowidlo (1993). Segundo, a remoção da necessidade dos CCO serem vistos, necessariamente, como comportamentos “extra-papel”. E, por último, a possibilidade de se evitar a afirmação de que os CCO não são recompensados pelo sistema organizacional de recompensa formal.

Figura 1 – Definição do comportamento de cidadania organizacional



Fonte: elaborada pela autora com base em Organ (1997).

Ainda a respeito de questões conceituais, Podsakoff et al. (2000) alertam que a propagação de pesquisas sobre os CCO e algumas condutas extra-papel parece ter gerado uma ausência no reconhecimento de semelhanças e de diferenças entre alguns construtos. Diante disto, os autores apontaram a importância de se distinguir os CCO (ORGAN, 1988; 1997) de outras modalidades de ações, como os comportamentos organizacionais pró-sociais (BRIEF; MOTOWIDLO, 1986), atos desempenhados por membros de uma organização, durante a realização de seu papel funcional, com o fim de promover o bem-estar a quem são dirigidos (indivíduos, grupos ou a própria organização); a espontaneidade organizacional (GEORGE; BRIEF, 1992), comportamentos realizados voluntariamente, com a intenção de contribuir para a efetividade da organização para qual são dirigidos; e os comportamentos de virtude cívica (GRAHAM, 1991), participações responsáveis na vida política da organização.

Podsakoff et al. (2000) salientam que todos os construtos descrevem comportamentos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, isto é, possuem de fundamento teórico, assim como os comportamentos de cidadania organizacional, o proposto

por Katz e Kahn (1974). Todavia, continuam os autores, mesmo que uma similaridade como essa possa ser apontada, tratam-se de modelos diferentes.

Destaca-se, por fim, que embora os estudos que embasaram a noção de comportamentos de cidadania organizacional tenham se iniciado na década de 1930, sob a noção de atos voluntários de cooperação entre colegas e dirigidos à organização, foi somente na década de 1980 que os primeiros estudos empíricos foram realizados para investigação dos CCO. Nesta época, além das conceituações preliminares, desenvolveu-se também o interesse dos pesquisadores para com o conhecimento das dimensões, dos antecedentes e dos consequentes deste fenômeno, os quais serão abordados nas duas subseções seguintes (ORGAN, 2018).

### **2.1.2 As dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Um dos focos da pesquisa empírica sobre os comportamentos de cidadania organizacional busca caracterizar as dimensões desta construção (RODRIGUES; FERREIRA, 2015). Porém, a produção na área não é unânime quanto aos seus componentes (CANTAL, BORGES-ANDRADE; PORTO, 2015).

Conforme relatado anteriormente, o início da investigação sobre CCO sucedeu-se, principalmente, com a divulgação dos estudos de Bateman e Organ (1983) e Smith, Organ e Near (1983). Nesta fase de concepção, uma classificação foi realizada considerando dois fatores ou comportamentos positivos não capturados dentro de requisitos de trabalho formais. O primeiro fator, denominado de Altruísmo, refere-se ao comportamento destinado diretamente para ajudar uma pessoa específica no contexto laboral. O segundo fator, chamado Consciência Geral, representa um comportamento impessoal dirigido diretamente a uma organização.

Cinco anos mais tarde, Organ (1988) propôs uma taxonomia expandida de CCO, a qual incluiu: Altruísmo, ações voluntárias de assistência a pessoas com problemas relevantes no trabalho; Conscienciosidade, padrão de comportamento que expressa atitudes que vai além do mínimo requerido pela organização; Esportivismo, disposição para tolerar e evitar queixas excessivas diante de inconveniências e obstáculos do trabalho; Cortesia, gestos que auxiliam os outros a prevenir a ocorrência de problemas; e Virtude Cívica, participação e contribuição construtiva na vida da organização.

Cabe ressaltar que Podsakoff et al. (1990) operacionalizam estas dimensões recomendadas por Organ (1988), gerando uma escala pioneira, de 24 itens, a qual, até os dias atuais, tem servido como base para a medição destes atos em muitos estudos empíricos (HOFFMAN et al., 2007; KUMAR; SHAH, 2015; LEPINE, EREZ; JOHNSON, 2002).

Contudo, informam Neves e Paixão (2014), apesar da estrutura de cinco fatores ser a mais investigada e o instrumento de Podsakoff et al. (1990) ser um dos mais empregados, outras propostas para o construto continuaram a emergir.

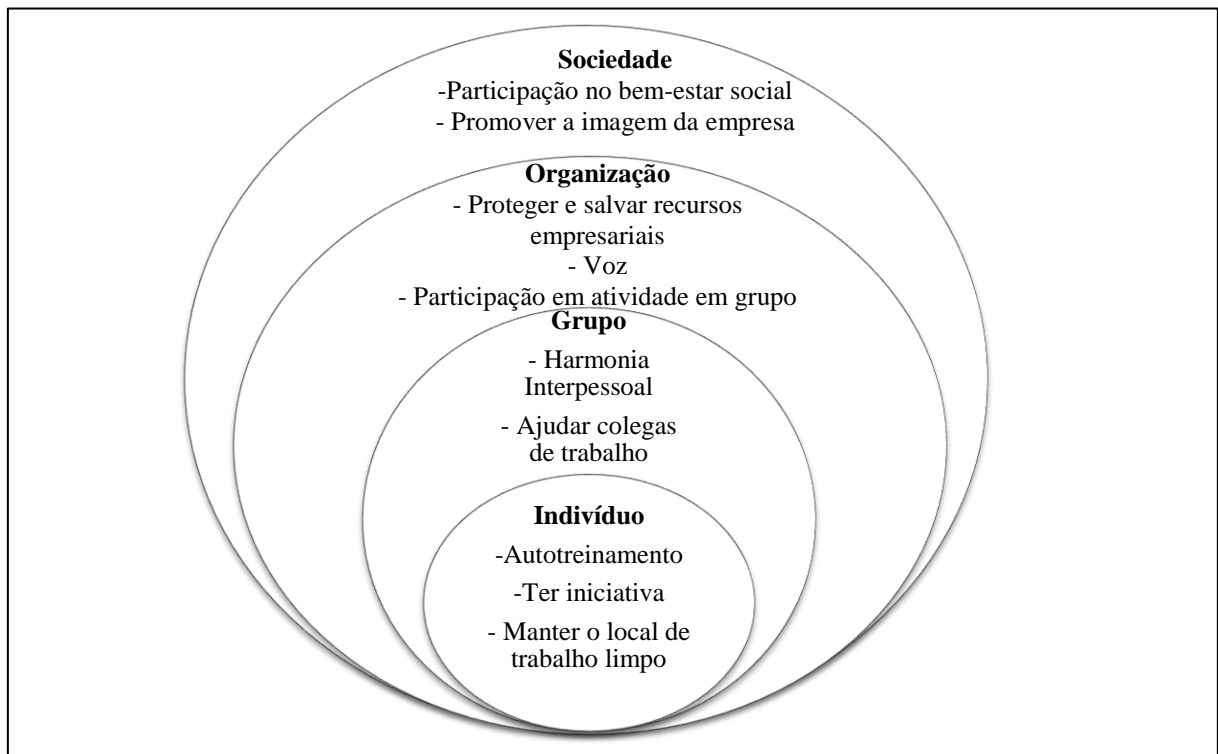
Em 1991, Williams e Anderson propuseram uma divisão em Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados aos Indivíduos (CCO-I) e Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados à Organização (CCO-O). Nesta classificação dicotômica, os CCO-I congregam as dimensões de Altruísmo e Cortesia, enquanto os CCO-O agrupam as dimensões de Conscienciosidade, Desportivismo e Virtude cívica, propostas por Organ (1988).

Consistente com este entendimento, Coleman e Borman (2000) consideram a existência de duas dimensões, uma de Desempenho de Cidadania Interpessoal, a qual inclui Altruísmo e Cortesia, e outra de Desempenho de Cidadania Organizacional, a qual abarca Conscienciosidade, Desportivismo e Virtude Cívica. Entretanto, estas estruturas foram relativizadas por alguns autores, como LePine, Erez e Johnson (2002) e Hoffman et al. (2007), apenas como uma alternativa ou uma combinação daquela sugerida por Organ (1988).

Ainda, ao proverem um estudo com a implicação de que o foco ou o contexto da ação (indivíduo, grupo, organização e sociedade) definem formas particulares de CCO, Farh, Zhong e Organ (2004) idealizaram um modelo concêntrico para o construto (Figura 2). Tal arquétipo possui 10 componentes, organizados em quatro domínios, dentre os quais cinco foram considerados uma extensão as formas de cidadania previamente identificadas: Autotreinamento; Harmonia interpessoal; Proteger e salvar recursos empresarias; Manter o local de trabalho limpo (TAMBE; SHANKER, 2014).

Farh, Zhong e Organ (2004) trouxeram significativos aportes para o campo. Inicialmente, o modelo preliminar gerado (Figura 2) foi além daquele CCO-I/CCO-O popular na literatura até então e, considerando que o corpo de pesquisa empírica sobre o tema era baseado em estudos realizados nos Estados Unidos, emergiram, inclusive, implicações para as pesquisas transculturais futuras, visto que os resultados foram provenientes de um trabalho realizado na China, com funcionários e gerentes chineses. Além disso, descobriram que o Autotreinamento é uma dimensão importante dos CCO (FARH, ZHONG; ORGAN, 2004).

Figura 2 – Modelo concêntrico das dimensões de CCO



Fonte: adaptada de Farh, Zhong, Organ (2004).

Também, ao avaliar as investigações sobre as facetas do CCO, Moon, Van Dyne e Wrobel (2005) observaram que, mesmo com o crescente número de proposições de fatores, cada vez mais a pesquisa sobre o tema tem congregado várias dimensões em uma construção unitária. Para Marinova, Moon e Van Dyne (2010), esta divergência cunhou em uma dissonância entre a crescente complexidade da teoria de cidadania e a crescente simplicidade das medidas do construto.

Diante disto, Moon, Van Dyne e Wrobel (2005) propuseram um modelo circunplexo para os comportamentos de cidadania organizacional, o qual alinha os seus constituintes, proporcionando uma estrutura que permite agrupar e dar uma configuração, espacialmente em um círculo, ao construto. O modelo recomendado envolveu as dimensões de Ajuda, Esportivismo, Conformidade e Inovação, e estabeleceu sua variação em torno de dois eixos: (a) promoção (Ajuda e Inovação) *versus* proteção (Esportivismo e Conformidade) e (b) interpessoal (Ajuda e Esportivismo) *versus* organizacional (Conformidade e Inovação).

Assim, frente a estes e aos demais diferentes postulados alvitrados na literatura, enfatiza-se a ausência de conformidade em torno da dimensionalidade do construto CCO. Existem, pelo menos, 30 diferentes formas de comportamentos de cidadania definidos por

vários autores (PODSAKOFF et al., 2014; SAHIN, 2013), contudo, ao contemplarem uma perspectiva ampla sobre o campo de estudo, Podsakoff et al. (2000) capturaram sete temas ou dimensões comuns, as quais são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais dimensões do comportamento de cidadania organizacional

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>FONTES</b>
<b>Comportamento de ajuda</b>	Voluntariar-se para ajudar os outros, ou prevenir a ocorrência de problemas relacionados com o trabalho.	Smith, Organ e Near (1983); Organ (1988); Podsakoff et al. (1990).
<b>Comportamento esportivo</b>	Abster-se de reclamar sobre assuntos triviais e potencializar pequenos problemas que podem conduzir a tensão desfavorável no local de trabalho.	Organ (1988); Podsakoff et al. (1990).
<b>Lealdade organizacional</b>	Gestos de apoio e defesa aos objetivos organizacionais. Exige compromisso total para a organização sob quaisquer condições adversas.	Graham (1991); George e Brief (1992); Borman e Motowidlo (1993); Van Dyne, Graham e Dienesch (1994).
<b>Conscienciosidade</b>	Captura a internalização e a aceitação de normas, regulamentos e procedimentos da organização, as quais resultam em uma forte adesão, mesmo quando ninguém observa ou acompanha o cumprimento.	Smith, Organ e Near (1983); Organ (1988); Podsakoff et al. (1990); Borman e Motowidlo (1993); Van Scotter e Motowidlo (1996).
<b>Iniciativa individual</b>	Atos voluntários de criatividade e inovação, projetados para melhorar uma tarefa ou o desempenho da organização. Persistência, entusiasmo e esforço extra para conseguir um posto de trabalho, oferecendo-se para assumir responsabilidades adicionais e encorajando os outros a fazer o mesmo.	George e Brief (1992); Moorman e Blakely, (1995); LePine e Van Dyne (1998); Morrison e Phelps (1999); Organ, Podsakoff e Mackenzie (2006).
<b>Virtude cívica</b>	Vontade de participar ativamente da vida da organização, para monitorar ameaças e oportunidades. Comportamentos que refletem o reconhecimento de uma pessoa de ser parte de um todo maior.	Organ (1988); Podsakoff et al. (1990); Graham (1991); George e Brief (1992).
<b>Autodesenvolvimento</b>	Engajamento voluntário dos funcionários voltados a incrementar suas competências.	George e Brief (1992); George e Jones (1997); Farh, Zhong e Organ (2004).

Fonte: elaborado pela autora com base em Podsakoff et al. (2000) e Farh, Zhong e Organ (2004).

O Quadro 1 contempla os diferentes tipos de CCO identificados por Podsakoff et al. (2000), os quais recaem nas categorias basilares de Comportamento de Ajuda, de Comportamento Esportivo, de Lealdade Organizacional, de Conscienciosidade, de Iniciativa Individual, de Virtude Cívica e de Autodesenvolvimento, as quais, segundo os autores, tem uma forte semelhança com os comportamentos "inovadores e espontâneos" de Katz e Kahn (1974), influenciadores da noção de comportamentos de cidadania organizacional. Ainda, o quadro

expõe as suas definições e uma indicação dos principais autores que inseriram tais conceitos no campo de pesquisa.

Especificamente no Brasil, no que tange as dimensões e aos modelos de cidadania, destacam-se os aportes de Siqueira (1995, 2003), Porto e Tamayo (2003) e Bastos, Siqueira e Gomes (2014). A primeira pesquisadora, Siqueira (1995, 2003), considerada a precursora do tema no país, reafirmou a noção, estabelecida por Organ (1997), de que os CCO se constituem em atos eminentemente sociais dos funcionários, que beneficiam o sistema empregador, podendo, no futuro, ser retribuídos, ou não, pela organização.

A referida autora foi responsável por construir a primeira medida de CCO para o contexto brasileiro, a chamada Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO). A medida, desenvolvida em 1995, é composta por 18 itens, dispostos em cinco fatores, coerentes com a teoria de Katz e Kahn (1974), sendo esses: 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) (SIQUEIRA, 2003). Uma breve definição para cada um dos fatores pode ser visualizada no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores da ECCO

FATOR	DEFINIÇÃO
<b>Sugestões criativas ao sistema</b>	Comportamentos de criação de boas ideias para a organização e apresentação destas à administração.
<b>Proteção ao sistema</b>	Ações que visam zelar pela organização e por aquilo que a ela pertence.
<b>Criação de clima favorável à organização no ambiente externo</b>	Comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho.
<b>Autotreinamento</b>	Comportamentos que buscam a realização de atividades autoeducativas pelos membros, para aprenderem a executar melhor os seus próprios serviços e se prepararem para assumir novas posições na organização.
<b>Cooperação com colegas de trabalho</b>	Comportamentos associados as atividades cooperativas e inter-relacionadas. Gestos de auxílio aos colegas de trabalho visando o benefício da organização.

Fonte: elaborado pela autora com base em Porto e Tamayo (2003) e Siqueira (2003).

Com a constatação de que alguns fatores da ECCO detinham índices frágeis de precisão (SIQUEIRA, 2003), Porto e Tamayo (2003) desenvolveram, baseados no instrumento elaborado por Siqueira (1995), a Escala de Civismo nas Organizações (ECO). Como se percebe, os autores usam a expressão “civismo” para tratar de comportamento de cidadania organizacional, seguindo uma recomendação de Siqueira (1995) sobre a pertinência desse



termo. Consoantes as categorias apontadas por Katz e Kahn (1974) e, posteriormente, por Siqueira (1995), a ECO também é composta pelas cinco classes descritas no Quadro 2.

Recentemente, no intuito de contribuir com a solução de alguns dos problemas que cercam a pesquisa sobre cidadania organizacional, a partir da análise das diversas dimensões e descritores de medidas de cidadania organizacional, Bastos, Siqueira e Gomes (2014) apresentaram a Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional (EICCOrg) e uma nova versão da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO).

A EICCOrg foi proposta como a primeira medida válida para aferir cidadania organizacional a partir da lógica de avaliação de intenções comportamentais de Ajzen e Fishbein (1977). Entretanto, como sua própria denominação indica, avalia apenas os planos dos colaboradores em emitir, no futuro, atos de cidadania.

Por outro lado, a segunda medida proporcionada pelos autores, a ECCO, se propõe a mensurar de fato a frequência de emissão das ações de cidadania organizacional. Conforme mencionado anteriormente, a sua primeira versão foi construída e validada por Siqueira (1995), em sua tese de doutorado. Passados 17 anos, em 2011, a autora articulou um novo projeto de pesquisa, o qual incluiu dentre as suas pretensões a revalidação da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, buscando, por meio da aplicação de métodos de construção e validação de escalas mais sofisticados e atuais, melhorar a precisão das suas cinco dimensões (BASTOS, SIQUEIRA; GOMES, 2014).

Os resultados obtidos posicionaram a ECCO como uma medida multidimensional constituída de 14 itens distribuídos em três fatores, inspirados nos comportamentos inovadores e espontâneos sugeridos por Katz e Kahn (1974), como na sua versão antecedente. Esses fatores, suas definições e seus índices de precisão estão contemplados no Quadro 3.

Quadro 3 – Fatores da ECCO (versão revisada)

<b>FATOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Sugestões criativas</b>	Ações que contêm propostas inovadoras para a organização.	0,90
<b>Divulgação da imagem organizacional</b>	Ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização.	0,90
<b>Cooperação com os colegas</b>	Ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização.	0,77

Fonte: elaborado pela autora com base em Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

Nesta tese são consideradas as dimensões da nova versão da ECCO (Quadro 3), pois, o instrumento está prontamente validado no contexto brasileiro e tem sido amplamente utilizado

nas pesquisas mais recentes sobre o assunto no país (LIMA, 2016; MARTINS, COSTA; SIQUEIRA, 2015; TINTI et al., 2017), apontando índices adequados de confiabilidade e comportamento similar nessas diferentes investigações. Essa escala contempla a discussão da definição proposta por Organ (1997) e os seus itens ponderados resguardam semelhança temática com as dimensões instituídas internacionalmente (CANTAL, BORGES-ANDRADE; PORTO, 2015).

Para concluir, ressalta-se que, a profusão de dimensões e modelos de mensuração de CCO gerou um interesse em investigações acerca de suas potenciais aplicações considerando contextos específicos ou temáticas emergentes. Destas pesquisas surgiram, além de novas escalas de CCO, como a *Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker* (DEKAS et al., 2013), validada no contexto brasileiro por Andrade (2017), voltada especialmente para trabalhadores do conhecimento, o aparecimento de novos construtos embasados na teoria de comportamento de cidadania organizacional, como o *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* (BOIRAL, 2009; BOIRAL; PAILLÉ, 2012), traduzido para este estudo como Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente. Além do CCO, o CCO-MA contempla, também, um dos focos deste estudo e é adequadamente abordado na seção seguinte.

## 2.2 OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA O MEIO AMBIENTE

A inovação e a cooperação espontânea de uma pessoa refletem, segundo Katz e Kahn (1974), recursos importantes que ultrapassam os requisitos básicos do trabalho e que são vitais para a eficácia e a sobrevivência organizacional. Estes esforços extras são comportamentos voluntários e discricionários que, de acordo com Paillé e Boiral (2012), podem ser dirigidos para os colegas e a organização, conhecidos como comportamentos de cidadania organizacional, e/ou para o ambiente, tratados como comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente.

Boiral (2009) elucida que a necessidade de um domínio específico para as iniciativas direcionadas ao meio ambiente surgiu porque as demandas ecológicas geralmente tendiam a ser ignoradas quando se examinavam os CCO, apesar de algumas iniciativas que promovem à sustentabilidade corporativa, como a separação e a reciclagem do lixo, a economia de energia e a emissão de sugestões para a melhoria das práticas ambientais, implicarem gestos de cidadania. Para esclarecer as implicações dos CCO para a gestão ambiental, o autor propôs uma

vinculação, proporcionada no Quadro 4, entre as principais categorias dos CCO, seguindo aquelas estipuladas por Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006), e suas possíveis aplicações ambientais.

Quadro 4 – Aplicações ambientais das principais dimensões de CCO

<b>DIMENSÃO CCO Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006)</b>	<b>EXEMPLOS DE CCO</b>	<b>POSSÍVEIS APLICAÇÕES AMBIENTAIS</b>
<b>Comportamento de ajuda</b>	Altruísmo no local de trabalho; Ações voluntárias destinadas a ajudar, apoiar ou incentivar os outros funcionários; esforços para evitar conflitos interpessoais; apoio técnico aos colegas de trabalho ou clientes; etc.	Altruísmo no que diz respeito ao meio ambiente e as gerações futuras; comportamentos que visam incentivar outros funcionários a considerar estas preocupações; esforços para evitar conflitos entre os <i>stakeholders</i> ; colaboração para promover iniciativas ambientais; etc.
<b>Comportamento esportivo</b>	Tolerância às dificuldades e aos inconvenientes que ocorrem na organização; aceitar problemas relacionados ao trabalho sem reclamar excessivamente; atitude positiva; etc.	Aceitação e atitude positiva diante dos inconvenientes e dos trabalhos adicionais resultantes das práticas ambientais: separação do lixo e reciclagem; implementação de procedimentos ambientais; etc.
<b>Lealdade organizacional</b>	Suporte para os objetivos da organização; defesa da imagem corporativa; criação de imagem positiva da organização no ambiente externo; esforços para melhorar a reputação corporativa; etc.	Adesão a políticas e objetivos pró-ambientais; promoção das preocupações ambientais da organização entre os <i>stakeholders</i> ; representação da organização em eventos pró-ambientais; etc.
<b>Conscienciosidade</b>	Respeito às normas organizacionais; pontualidade; adesão aos valores da organização; etc.	O cumprimento das políticas, procedimentos e valores ambientais; aplicação de normas e regulamentos ambientais que se aplicam à organização (por exemplo, ISO 14001); etc.
<b>Iniciativa individual</b>	Envolvimento interno; compartilhamento de ideias, opiniões e sugestões construtivas; questionamento aos hábitos de gestão ineficientes; etc.	Participação em atividades ambientais; partilha de conhecimentos, informações e sugestões sobre a prevenção da poluição; lançamento de projetos ecológicos; questionamento as práticas susceptíveis de causar danos ao meio ambiente; etc.
<b>Autodesenvolvimento</b>	Comportamentos voluntários para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais que podem contribuir para o funcionamento organizacional; etc.	Aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais destinados a obter uma melhor compreensão e integração das preocupações ambientais; participação em programas de educação para o desenvolvimento sustentável; aquisição de informações ambientais que poderiam ser úteis para a organização; etc.

Fonte: adaptado de Boiral (2009).

Em geral, considerando as conexões do Quadro 4, nota-se que todos os principais fatores de CCO podem ser direcionados para os aspectos ambientais, beneficiando não só as

organizações e seus colaboradores, mas a sociedade em geral e os ecossistemas (BOIRAL, 2009). Esta proposta torna possível expandir o conceito de comportamento de cidadania para uma perspectiva sincronizada com as preocupações ambientais da sociedade.

Assim, com base no significado de CCO, estipulado por Organ (1988), os CCO-MA foram estabelecidos como "atos discricionários dos colaboradores, não recompensados ou requeridos dentro da organização, que são direcionados para a melhoria ambiental" (DAILY, BISHOP; GOVINDARAJULU, 2009, p. 246). Ao corroborar, Temminck, Mearns e Fruhen (2015) deliberam que fazem referência ao engajamento dos trabalhadores em ações ambientais voluntárias, cruciais na redução de impactos ambientais das organizações, as quais estão além de suas obrigações de trabalho. Chithra e Jyothi (2015) explicam que podem, portanto, ser determinados como atos individuais que complementam as práticas formais de gestão ambiental e contribuirão para a eficácia das medidas ambientais de uma organização.

Sobre a pertinência da pesquisa e da prática dos CCO-MA, Boiral (2009) aponta algumas características da gestão ambiental que justificam uma consideração mais sistemática do construto: a diversidade e a complexidade dos problemas ambientais; as limitações dos sistemas formais de gestão; o papel do conhecimento tácito; a importância da colaboração na busca por soluções ecológicas e medidas de prevenção; e a legitimidade social e da natureza cívica das iniciativas ecológicas voluntárias.

Ao consolidar alguns dos primeiros tópicos de pesquisa sobre o conceito de CCO-MA, Daily, Bishop e Govindarajulu (2009) indicam as condições necessárias para o desenvolvimento de tais gestos no campo organizacional. Em primeiro lugar, as organizações, nas quais os indivíduos estão inseridos, precisam aspirar a um nível de desempenho social, isto é, de forma significativa e visível demonstrar uma preocupação com o meio ambiente. Em segundo lugar, os gestores destas organizações devem comunicar claramente os objetivos ambientais aos seus colaboradores e incentivá-los a integrar as considerações ambientais no seu trabalho. Além do mais, a organização precisa buscar colaboradores com elevada preocupação ambiental, aproveitando os seus interesses individuais no local de trabalho. Boiral (2009) adverte que a pertinência dos comportamentos de cidadania para o meio ambiente não depende exclusivamente da sua contribuição para a ação ecológica realizada pelas organizações, mas também da possibilidade dos gestores em estimular o seu surgimento e do seu impacto no desempenho econômico.

Por se tratar de uma temática explorada mais recentemente, procurou-se realizar um levantamento de sua produção científica. Para isto empreendeu-se uma pesquisa na plataforma Web of Science<sup>TM</sup>, englobando os últimos 10 anos, especificamente de 2009 a abril de 2018,

refinada pelas categorias *Business, Management, Public Administration, Psychology Applied e Psychology Multidisciplinary*, na qual foram encontrados 21 trabalhos que apresentam no título, no resumo ou no conjunto de palavras-chave, uma ou algumas das seguintes expressões: “*organizational citizenship behaviour for the environment*”, “*organizational citizenship behavior for the environment*”, “*organizational citizenship behaviors for the environment*”, , “*organizational citizenship behavior for environment*”, “*organizational citizenship behavior directed toward the environment*”, “*organizational citizenship behavior toward the environment*”, “*organizational citizenship behaviors toward the environment*”, “*environmental citizenship behaviors*”, “*OCBE*” ou “*OCB-E*”.

Os textos levantados foram lidos integralmente. Após essa leitura, três foram descartados do conjunto inicial, uma vez que ficou evidente que versavam de assuntos não relacionados com a abordagem específica dos CCO-MA. A partir disso, chegou-se à relação contemplada no Quadro 5, com 18 artigos - três ensaios teóricos e 15 estudos empíricos, consolidados a partir de 2009, ano de publicação dos primeiros artigos relacionados diretamente ao tema. Ao observar o referido quadro, observa-se uma maior concentração de artigos (66,6%) sobre CCO-MA nos últimos anos, isto é, de 2014 a 2017.

Salienta-se que cinco desses artigos foram publicados no *Journal of Business Ethics* (27,8%), e dois em cada um dos seguintes periódicos (representando 11,1% cada): *Business Strategy and the Environment*, *Journal of Environmental Psychology*, e *Organization & Environment*. Os demais foram veiculados em diferentes revistas.

Em relação à autoria dos trabalhos, constata-se que Olivier Boiral e Pascal Paillé, ambos vinculados a *Laval University* de Quebec no Canadá, destacaram-se num maior número de publicações referente à temática. Cada um compõe a autoria de 33,3% das pesquisas analisadas (seis artigos). Em seguida, se sobressaem Eric Lamm, da *San Francisco State University* nos Estados Unidos da América, e Jennifer Tosti-Kharas, da também americana *Babson College*, parceiros em três das publicações do período (16,7%). Yang Chen, da *Southwestern University of Finance and Economics* na China, aparece em dois estudos (11,1%). Os demais pesquisadores possuem, ao considerar os parâmetros do levantamento realizado, um artigo cada. Adverte-se que essas análises devem ser vistas com cautela, uma vez que se tem a limitação de excluir pesquisadores que divulgam seus trabalhos em outros veículos não analisados neste estudo.

Quadro 5 – Produção científica sobre CCO-MA

ANO	TÍTULO DO ARTIGO	AUTORES	PERIÓDICO
2009	Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors	Olivier Boiral	Journal of Business Ethics
2009	A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment	Bonnie F. Daily James W. Bishop Nalini Govindarajulu	Business & Society
2012	Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation	Olivier Boiral Pascal Paillé	Journal of Business Ethics
2013	Pro-environmental Behavior at Work: Construct Validity and Determinants	Pascal Paillé Olivier Boiral	Journal of Environmental Psychology
2013	Read This Article, but Don't Print It: Organizational Citizenship Behavior Toward the Environment	Eric Lamm Jennifer Tosti-Kharas Eric G. Williams	Group & Organization Management
2013	Linking Environmental Management Practices and Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: a Social Exchange Perspective	Pascal Paillé Olivier Boiral Yang Chen	The International Journal of Human Resource Management
2014	The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study	Pascal Paillé Yang Chen Olivier Boiral Jiafei Jin	Journal of Business Ethics
2015	Leading by Example: A Model of Organizational Citizenship Behavior for the Environment	Olivier Boiral David Talbot Pascal Paillé	Business Strategy and the Environment
2015	Motivating Employees Towards Sustainable Behaviour	Elisha Temminck Kathryn Mearns Laura Fruhen	Business Strategy and the Environment
2015	Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support Toward the Environment	Eric Lamm Jennifer Tosti-Kharas Cynthia E. King	Journal of Business Ethics
2016	Going Green in Public Organizations: Linking Organizational Commitment and Public Service Motives to Public Employees' Workplace EcoInitiatives	Justin M. Stritch Robert Christensen	American Review of Public Administration
2016	Linking Corporate Policy and Supervisory Support with Environmental Citizenship Behaviors: The Role of Employee Environmental Beliefs and Commitment	Nicolas Raineri Pascal Paillé	Journal of Business Ethics
2016	Who are the good organizational citizens for the environment? An examination of the predictive validity of personality traits	Lohyd Terrier Sowon Kim Sebastien Fernandez	Journal of Environment
2016	Impact of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior Towards Environment: The Mediating Role of Affective Commitment in the Context of Sri Lanka and Pakistan	Rasika Priyankara Luo Fan Amer Saeed	Innovation And Management
2017	CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry The moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style	Tuan Trong Luu	International Journal of Contemporary Hospitality Management
2017	Environmental Workplace Behaviors: Definition Matters	Cristina E. Ciocirlan	Organization & Environment
2017	Exploring the Impact of Megaproject Environmental Responsibility on Organizational Citizenship Behaviors for the Environment: a Social Identity Perspective	Ge Wang Qinghua He Xianhai Meng Giorgio Locatelli Tao Yu Xue Yan	International Journal of Project
2017	Organization OR Environment? Disentangling Employees' Rationales Behind Organizational Citizenship Behavior for the Environment	Jennifer Tosti-Kharas Eric Lamm Tom E. Thomas	Organization & Environment

Fonte: elaborado pela autora.

No que tange ao conteúdo dos estudos, ressalta-se que os dois primeiros artigos publicados, de Boiral (2009) e de Daily, Bishop e Govindarajulu (2009), forneceram reflexões teóricas iniciais acerca do CCO-MA. O primeiro visou disseminar a pertinência dos comportamentos de cidadania na eficiência da gestão ambiental, ao discutir como as principais dimensões destes comportamentos podem ser aplicadas às práticas ambientais (BOIRAL, 2009). Já Daily, Bishop e Govindarajulu (2009) forneceram suporte para o desenvolvimento do construto, inclusive, sistematizando a definição do mesmo.

Três anos depois, Boiral e Paillé (2012) salientaram em seu estudo que, mesmo com o estabelecimento da importância dos CCO-MA na literatura, a natureza precisa destas iniciativas não foi claramente examinada. Diante disso, os autores propuseram e validaram um instrumento para medir os comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente. Tal modelo de mensuração é utilizado na presente investigação, por isto é apropriadamente abordado na próxima seção desta fundamentação teórica.

Ao sintetizar os resultados de três estudos independentes, Paillé e Boiral (2013) publicaram uma investigação cujo desígnio básico era conceber o CCO-MA como uma nova construção para capturar comportamentos pró-ambientais na atmosfera de trabalho. Os achados do primeiro estudo, obtidos a partir da replicação de uma análise fatorial confirmatória, elencaram evidências da validade do modelo de Boiral e Paillé (2012). O segundo permitiu confirmar que há uma diferença entre CCO e CCO-MA. Finalmente, como implicação do terceiro estudo, os autores mostraram que, quando os funcionários se sentem apoiados pela sua organização, tornam-se mais comprometidos, satisfeitos e dispostos a envolverem-se em ações de cidadania em prol do meio ambiente.

Lamm, Tosti-Kharas e Williams (2013) desenvolveram uma pesquisa com 733 funcionários de diferentes ocupações, a qual indicou que os gestos de cidadania organizacional para o meio ambiente são relacionados, porém distintos, aos CCO gerais, a percepção de suporte organizacional e ao comprometimento afetivo. Ainda em 2013, Paillé, Boiral e Chen averiguaram, a partir de um estudo com 407 indivíduos de várias organizações, a relação entre as práticas de gestão ambiental e os comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente. A principal conclusão sugere que os colaboradores são mais propensos a fazer esforços ambientais adicionais, se percebem que suas organizações e/ou seus supervisores concedem os recursos necessários (PAILLÉ, BOIRAL; CHEN, 2013).

Paillé et al. (2014) efetivaram um estudo de campo para compreender a relação entre a gestão estratégica de recursos humanos, a preocupação ambiental interna, os comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente e o desempenho ambiental, no contexto

chinês. As principais implicações indicaram que o CCO-MA intercede à relação entre a gestão estratégica de recursos humanos e o desempenho ambiental, e que a preocupação ambiental interna modera o efeito da gestão estratégica de recursos humanos sobre tais comportamentos ambientais (PAILLÉ et al., 2014).

Embasados na literatura emergente, Boiral, Talbot e Paillé (2015) exploraram determinantes e consequentes dos CCO-MA com foco em gestores. Para tanto, consumaram uma pesquisa com 304 gestores, do setor industrial, para validar um novo modelo de iniciativas de cidadania organizacional para o meio ambiente para gestores, o qual mostra o papel dos valores ambientais e do controle comportamental percebido na adoção dessas iniciativas. O modelo também exibiu relações positivas e significativas entre CCO-MA, práticas de gestão ambiental e desempenho nesta área (BOIRAL, TALBOT; PAILLÉ, 2015).

Outro estudo, promovido por Temminck, Mearns e Fruhen (2015), averiguou fatores que podem contribuir para o surgimento dos comportamentos de cidadania organizacional voltados para o meio ambiente. Os pesquisadores encontraram uma relação significativa da preocupação dos funcionários com o meio ambiente, da percepção de suporte organizacional para os esforços ambientais, e do comprometimento organizacional com os CCO-MA.

No intento de colaborar com a discussão, Lamm, Tosti-Kharas e King (2015) propuseram e testaram um modelo integrado para examinar a associação da percepção de suporte organizacional dirigido ao ambiente com os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores em relação ao meio ambiente, bem como com as atitudes no trabalho. Em seus achados obtiveram a indicação de que a percepção de suporte organizacional dirigido ao ambiente está positivamente relacionada com os CCO-MA, a satisfação no trabalho, a identificação organizacional e o fortalecimento psicológico, e negativamente relacionada com a intenção de rotatividade (LAMM, TOSTI-KHARAS; KING, 2015).

Com outro foco, a área pública, Stritch e Christensen (2016) examinaram os fatores motivacionais envolvidos na participação de servidores públicos em iniciativas discricionárias voltadas ao meio ambiente. Em decorrência da sua pesquisa, sugerem que a conexão com a natureza, o comprometimento organizacional e a motivação para o serviço público são antecessores significativos da incidência de CCO-MA em organizações públicas (STRITCH; CHRISTENSEN, 2016).

No mesmo ano, Raineri e Paillé (2016) buscaram compreender os mecanismos sociopsicológicos que levam os indivíduos a se envolverem em comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente. Suas descobertas gerais manifestaram que, quando a proteção ambiental é valorizada e encorajada pelos gerentes e pela empresa como um todo, há



uma maior probabilidade de a força de trabalho experimentar um senso de aderência e de responsabilidade, os quais são conduzidos por meio de comportamentos de cidadania, com os valores e objetivos ambientais corporativos (RAINERI; PAILLÉ, 2016).

O estudo de Terrier, Kim e Fernandez (2016) pergunta: Quem são os bons cidadãos organizacionais para o meio ambiente? Para colaborar com a elucidação desse questionamento, os pesquisadores examinaram antecedentes do CCO-MA, mais especificamente, os traços de personalidade. O teste com uma amostra de estudantes de graduação na Suíça, demonstrou que os traços “Abertura para experiências”, “Conscienciosidade” e “Extroversão”, preveem, respectivamente, os comportamentos direcionados a encorajar e ajudar os colegas a ter preocupações ambientais (“Eco-ajuda”), as iniciativas pessoais no local de trabalho direcionadas ao meio ambiente (“Eco-iniciativas”) e o envolvimento voluntário nos programas ambientais da organização (“Eco-engajamento cívico”) (TERRIER, KIM; FERNANDEZ, 2016).

Com intento semelhante, Priyankara, Fan e Saeed (2016) também buscaram identificar antecedentes dos CCO-MA, neste caso o suporte organizacional percebido e o comprometimento afetivo. O estudo administrado com uma amostra de universitários do Sul da Ásia indicou um impacto direto do suporte organizacional percebido nos atos de cidadania organizacional para o meio ambiente e um efeito de mediação do comprometimento afetivo na relação do suporte com os CCO-MA (PRIYANKARA, FAN; SAEED, 2016)

Ainda na linha da averiguação de antecedentes, Luu (2017) confirmou, por meio da percepção de funcionários da indústria hoteleira, que a responsabilidade social corporativa contribui para a emissão de comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente. Além disso, encontraram que o empreendedorismo corporativo e os vínculos do colaborador com a organização moderam este efeito.

Ao prover novas reflexões sobre a sustentabilidade ambiental na perspectiva dos recursos humanos, Ciocirlan (2017) objetivou contribuir de várias maneiras para o desenvolvimento de teorias na área dos comportamentos ambientais. Primeiro, definiu o conceito de “colaborador verde”, o qual, segundo a autora, nunca foi formalmente definido e testado, como aquele que tem “uma identidade ambiental ou uma motivação intrínseca para proteger o meio ambiente através do trabalho” (p.52). Em segundo lugar, refinou o conceito dos chamados comportamentos ambientais no trabalho, como aqueles “dirigidos para a proteção ou a melhoria do ambiente natural, que pode ou não gerar valor para a organização; esses comportamentos podem ser executados por funcionários situados em qualquer nível

organizacional.” (p. 51). Ciocirlan (2017) incluiu os CCO-MA como uma categoria dessas condutas.

Wang et al. (2017) agregaram à literatura em foco um exame no âmbito específico dos megaprojetos de responsabilidade ambiental, pois acreditam que tal abordagem figura como uma lacuna. Assim, para auxiliar a preenchê-la, exploraram o impacto das percepções dos participantes das práticas de um megaprojeto sobre o seu compromisso ambiental e CCO-MA. Os resultados mostram que as percepções dos participantes sobre as práticas direcionadas para as partes interessadas internas (aquelas ligadas pelos contratos de projeto) estão positivamente relacionadas aos seus CCO-MA e que essa relação é parcialmente mediada pelo seu compromisso ambiental. Em contrapartida, as percepções dos participantes em relação às práticas dirigidas aos intervenientes externos (a comunidade local e o público em geral) têm um impacto insignificante nos seus CCO-MA (WANG et al., 2017).

A última pesquisa revelada no levantamento conduzido é a de Tosti-Kharas, Lamm e Thomas (2017), a qual contempla uma apuração de como as justificativas para a sustentabilidade organizacional estão relacionadas aos CCO-MA dos funcionários. Efetada com 489 indivíduos de diferentes ocupações e organizações, constatou, entre outros, que as percepções dos funcionários sobre as justificativas de suas organizações eram mais importantes do que suas próprias justificativas para determinar os atos de cidadania organizacional para o meio ambiente (TOSTI-KHARAS, LAMM; THOMAS, 2017). Desse modo, como outros trabalhos aqui brevemente descritos, o articulado por Tosti-Kharas, Lamm e Thomas (2017) subsidia a compreensão teórica de fatores complexos e inter-relacionados que movem os funcionários a realizar comportamentos voluntários de sustentabilidade nas organizações.

### **2.2.1 As dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente**

Os esforços para explorar os comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente são recentes, e raros foram aqueles que propenderam a desenvolver medidas adequadas para o construto (CHITHRA; JYOTHI, 2015). A fim de abrandar tal lacuna, Boiral e Paillé (2012) desenvolveram a *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* (OCBE), neste estudo mencionada como Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA), considerando as articulações teóricas de estudos anteriores, como o de Boiral (2009), e o cumprimento de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias.

Detalhadamente, Boiral e Paillé (2012) elucidam que para gerar um conjunto de itens para o seu instrumento, foram utilizadas as aplicações ambientais, propostas por Boiral (2009), das seis principais dimensões dos CCO (ORGAN, PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006), exibidas anteriormente no Quadro 4. Em seguida, um estudo exploratório foi conduzido com 228 participantes, ajudando a refinar a lista de itens propostos e a identificar três categorias principais de CCO-MA. Por último, realizou-se uma pesquisa confirmatória com uma amostra de 651 indivíduos, legitimando a estrutura recomendada. Com isto, três dimensões, definidas no Quadro 6, foram exploradas e validadas: *Eco-initiatives* (Eco-iniciativas); *Eco-civic engagement* (Eco-engajamento cívico); e *Eco-helping* (Eco-ajuda). É pertinente informar que as traduções para o idioma português das designações das dimensões expostas entre parênteses foram realizadas nesta tese.

Quadro 6 – Fatores do CCO-MA

<b>FATOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Eco-iniciativas</b>	Comportamentos discricionários e sugestões para melhorar práticas e desempenho ambiental.
<b>Eco-engajamento cívico</b>	Participação voluntária em programas e atividades ambientais da organização.
<b>Eco-ajuda</b>	Ajuda voluntária aos colegas para uma melhor integração das preocupações ambientais no local de trabalho.

Fonte: elaborado pela autora com base em Boiral e Paillé (2012).

O primeiro fator aprecia as Eco-iniciativas, as quais tendem a reproduzir, segundo Temminck, Mearns e Fruhen (2015), as “iniciativas individuais” (ORGAN, PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006) da literatura dos comportamentos de cidadania organizacional. Como exemplos, Boiral, Raineri e Talbot (2018) citam a reciclagem de papel, as sugestões para a prevenção da poluição ou as iniciativas voltadas a reduzir as emissões de gases de efeito estufa, a partir de um processo específico.

O segundo fator, Eco-engajamento cívico, reflete, no campo do comportamento ambiental, a “lealdade organizacional” e a “conscienciosidade” (ORGAN, PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006) estabelecidas como dimensões do CCO (BOIRAL, 2009). Inclui, por exemplo, a implementação de um sistema de gestão ambiental, a participação em um comitê “verde” ou a representação da empresa em uma conferência sobre a temática ambiental (BOIRAL, RAINERI; TALBOT, 2018).

Sobre o último, Eco-ajuda, Boiral (2009) explica que, de modo geral, espelham os “comportamentos de ajuda” (ORGAN, PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006) do modelo de

CCO. Para exemplificar, Boiral, Raineri e Talbot (2018) sinalizam a promoção da colaboração em equipe para resolver problemas ambientais complexos e a partilha de informação ambiental com novos funcionários.

Para Lamm, Tosti-Kharas e Williams (2013), o modelo CCO-MA de Boiral e Paillé (2012), concebido com as três categorias citadas, tem um escopo bastante amplo. Diante disto, outro empenho para criar uma medida para os atos de cidadania para o ambiente partiu desses autores. Eles desenvolveram e validaram a escala *Organizational Citizenship Behavior Toward the Environment* (OCB-E), com base em eco-iniciativas específicas, como: reciclagem de garrafas e papel, impressão frente e verso, economia de energia elétrica, etc. Segundo os autores, os 12 itens do seu instrumento avaliam comportamentos a nível individual que os funcionários poderiam emitir todos os dias para promover a sustentabilidade no ambiente de trabalho.

Salienta-se que para compor o presente estudo, entre tais modelos de mensuração disponíveis na literatura, o de Boiral e Paillé (2012) foi o escolhido. Isto porque é relativamente geral e não específico (LAMM, TOSTI-KHARAS; KING, 2015), permite ser aplicado a várias organizações, setores de atividade, ocupações/cargos ou circunstâncias (BOIRAL; PAILLÉ, 2012) e tem sido utilizado, manifestando desempenho adequado, em diversas pesquisas internacionais (BOIRAL, RAINERI; TALBOT, 2018; BOIRAL, TALBOT; PAILLÉ, 2015; PAILLÉ; BOIRAL, 2013; PAILLÉ, BOIRAL; CHEN, 2013; PAILLÉ et al., 2014; PANDUR; ALBULESCU, 2016; PINZONE et al., 2016).

### 2.3 A TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO

Além das temáticas antes expostas, o quadro teórico desta pesquisa é composto pela Teoria da Autodeterminação (TAD) ou, no original, Self-Determination Theory (SDT). Sua procedência remete a trabalhos iniciados na década de 1970 (DECI, 1971; 1972a; 1972b; 1975), nos quais, de acordo com revisão realizada por Deci e Ryan (2000, p. 233), os pesquisadores iniciaram a exploração do conceito de motivação intrínseca, instigados com as “proposições de White (1959) de que as pessoas muitas vezes se envolvem em atividades simplesmente para experimentar eficácia ou competência, e com a afirmação DeCharms (1968) de que as pessoas têm uma primária propensão motivacional para se sentir como agente causal das suas próprias ações.”.

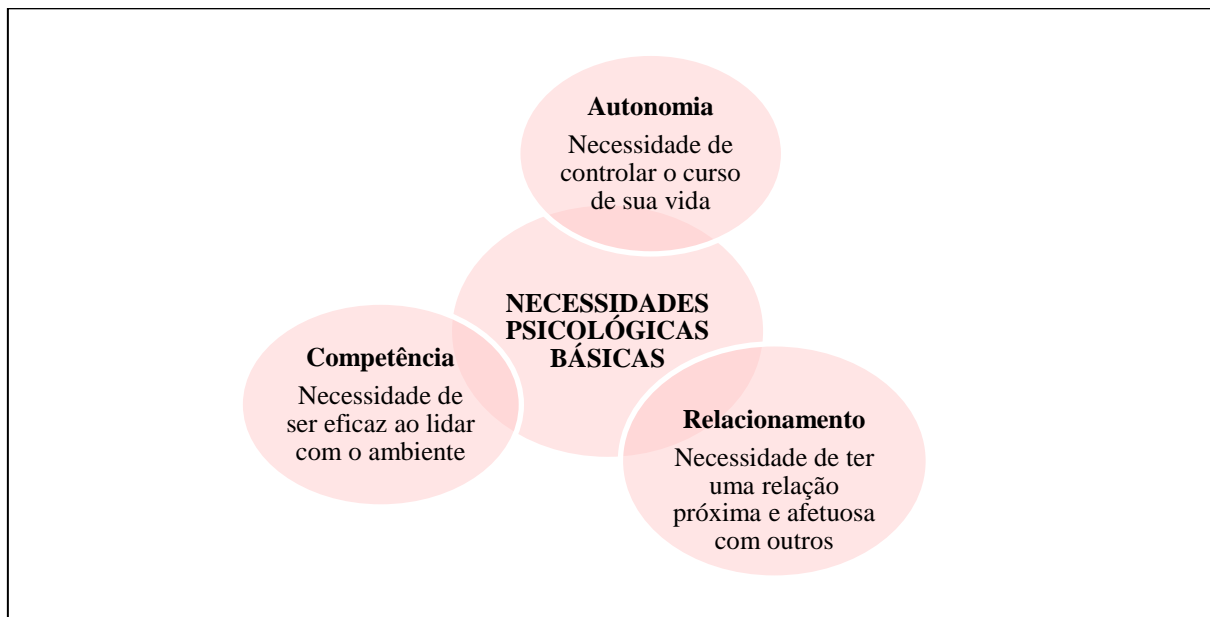
Precisamente em 1975, Deci (apud DECI; RYAN, 2000) expôs suas concepções teóricas no livro intitulado *Intrinsic Motivation*, deliberando acerca de duas características

complementares que contribuem para o entendimento da motivação intrínseca: alguns comportamentos são interessantes e não necessitam de reforços, o que fornece uma aceção operacional útil de comportamentos intrinsecamente motivados; e as necessidades psicológicas produzem conteúdo para os processos motivacionais, envolvidos na manutenção desta importante classe de comportamentos. Em particular, o autor assegura que, para serem intrinsecamente motivados, os indivíduos precisam se engajar ativamente em tarefas que avaliam como interessante e que, por sua vez, provoquem o seu crescimento (DECI; RYAN, 2000).

Após, com o incremento de trabalhos empíricos, voltados para a compreensão do fenômeno e o amadurecimento teórico atingido, Deci e colaboradores (DECI; RYAN, 1985; RYAN, CONNELL; DECI, 1985) delimitaram o que nomearam de Teoria da Autodeterminação. Sobre a mesma, recentemente Deci e Ryan (2012) explanaram que se trata uma "metateoria" de motivação humana, com proposições constituídas ao longo dos últimos 40 anos, compreendendo várias "mini teorias" mais estreitas (VANSTEENKISTE, NIEMIEC; SOENENS, 2010), sendo o seu foco central a relação dinâmica entre o indivíduo e o ambiente social, considerando a satisfação de suas necessidades psicológicas (MUELLER; LOVELL, 2013).

No que tange a esse último aspecto, Deci e Ryan (2000; 2012) esclarecem que a TAD incide sobre os processos regulatórios pelos quais as pessoas buscam objetivos, a fim de satisfazer os seus imperativos psicológicos inatos. Em seu nível mais básico, segundo os autores, tal abordagem propõe que os indivíduos têm três necessidades fundamentais: de autonomia; de competência; e de relacionamento, sintetizadas na Figura 3. As necessidades referem-se a "nutrientes psicológicos inatos que são essenciais para o contínuo crescimento psicológico, integridade e bem-estar" (DECI; RYAN, 2000, p. 229).

Figura 3 – As três necessidades psicológicas básicas

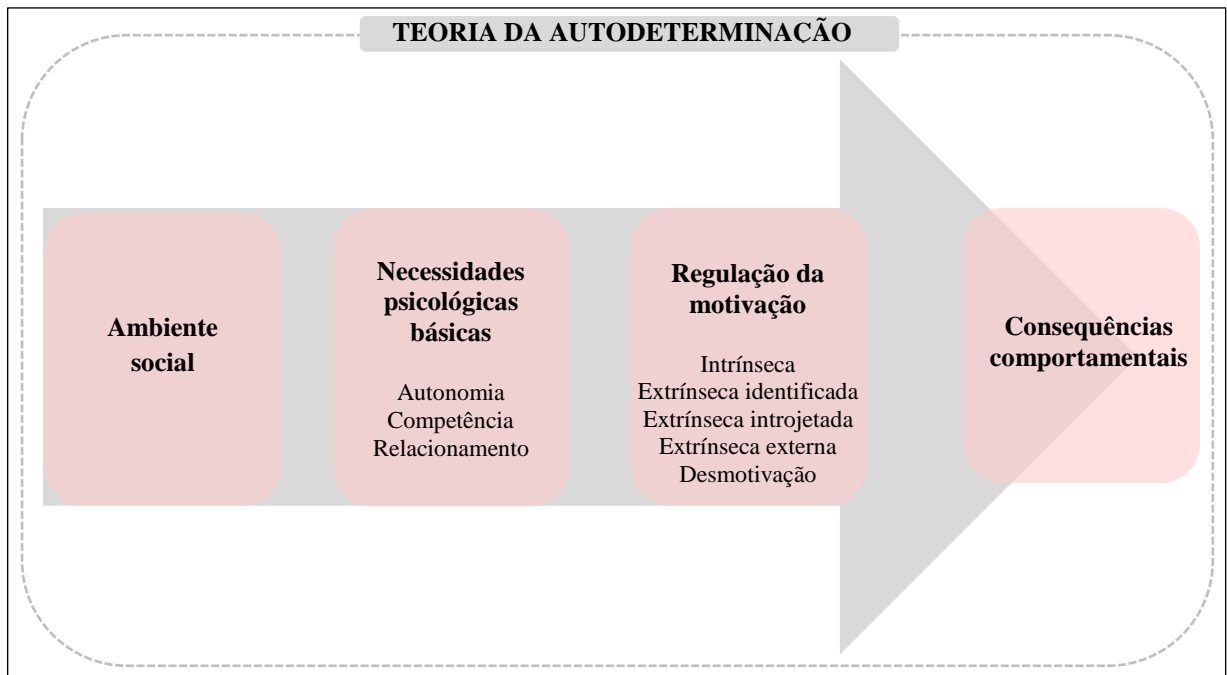


Fonte: elaborada pela autora com base em Deci e Ryan (2000).

A necessidade de autonomia implica um sentimento de escolha, o livre arbítrio e a propriedade de suas ações (DECI; RYAN, 2000). Observa-se que, na perspectiva da TAD, a autonomia difere da "independência", isto é, o agir de forma autônoma não descarta o anseio pelas relações, mas significa um senso de auto direcionamento em suas ações (STONE, DECI; RYAN, 2009). A necessidade de competência relaciona-se à necessidade de se sentir capaz, eficaz e confiante na interação com o ambiente e na obtenção dos resultados desejados (STONE, DECI; RYAN, 2009). Os indivíduos apreciam competência quando sentem que podem influenciar resultados importantes (JANSSEN, VUUREN; JONG, 2013). Finalmente, a necessidade de relacionamento reflete o desejo de se sentir conectado, ter relações de carinho e confiança com os outros (BAARD, DECI; RYAN, 2004). Os indivíduos experimentam essa necessidade quando têm relações sociais satisfatórias (JANSSEN, VUUREN; JONG, 2013).

Assim, a teoria preconiza que a motivação não está apenas e diretamente relacionada com os fatores do contexto social, uma vez que a influência destes em seus comportamentos é mediada pela satisfação desses três componentes fundamentais (DECI; RYAN, 2000). Para melhor compreensão, faz-se uma representação dos componentes e do processo da TAD na Figura 4.

Figura 4 – Representação da TAD



Fonte: adaptada de Standage, Gillison e Treasure (2007 apud PIRES et al., 2010, p. 34).

Como pode ser visualizado na Figura 4, a TAD propõe que a partir do ambiente social, quando as três necessidades básicas são atendidas, as pessoas naturalmente internalizam e integram os regulamentos comportamentais em curso. Ou seja, são as necessidades que vão determinar a regulação do comportamento do sujeito, que assenta em uma constante motivacional e oscilam entre formas menos ou mais autodeterminadas (PIRES et al., 2010).

Ao colaborar, Chemolli e Gagné (2014) afirmam que a TAD sugere que há diferentes tipos de motivação, de tal forma que os indivíduos variam não somente na intensidade, mas também na sua fonte ou qualidade. Concomitantemente, postula um *continuum* de autonomia para ordenar esses tipos, o qual se concebe na Figura 5. Essa proposta vai além da dicotomia básica extrínseca *versus* intrínseca (DECI; RYAN, 1985; RYAN; DECI, 2000).

Na extremidade esquerda do *continuum* estabelece-se o tipo menos autodeterminado, a desmotivação, que consiste na falta de intenção de agir (RYAN; DECI, 2000). Como explica Battistelli et al. (2015), há a ausência de motivação para uma atividade, neste caso, o comportamento não é motivado intrinsecamente nem extrinsecamente.

Em seguida, Ryan e Deci (2000) elucidam que aparece a motivação extrínseca, sustentada por quatro especificidades de regulação (externa, introjetada, identificada e integrada). Os comportamentos motivados extrinsecamente menos autônomos foram denominados de regulação externa, na qual o comportamento é executado meramente para

desviar-se de punições ou para impetrar alguma compensação. Nas ocorrências de regulação externa, a motivação do indivíduo é atribuível a forças ou a pessoas externas que estão controlando o seu comportamento (RYAN et al., 2011).

Figura 5 – Taxonomia da motivação humana a partir do *continuum* da TAD

Comportamentos	Ausência de Autodeterminação _____ Autodeterminação (CONTROLE) ----- (AUTONOMIA)					
	Motivação	Desmotivação	Extrínseca			
Estilos regulatórios	Não Regulação	Regulação Externa	Regulação Introjetada	Regulação Identificada	Regulação Integrada	Regulação Intrínseca
Processos regulatórios relevantes	Falta de intenção, competência, e controle	Obediência Recompensas e punições externas	Pressão interna Autocontrole Envolvimento para o ego Recompensas e punições internas	Importância pessoal Valorização da atividade Identificação com os objetivos.	Congruente com outras necessidades Incorporado no self (faz parte da sua vida)	Interesse Prazer Diversão Satisfação inerente

Fonte: adaptada de Ryan e Deci (2000).

Conforme observa-se na Figura 5, o segundo tipo de motivação extrínseca, menos externa que a anterior, é qualificada como regulação introjetada, na qual os indivíduos compreendem parcialmente o valor de uma atividade, mas não a assumem como própria (RYAN; DECI, 2000). Gunnell e Gaudreau (2015) dizem que esta é caracterizada pelo envolvimento no comportamento por causa de contingências internas do sujeito, como por exemplo, orgulho e culpa.

Um pouco mais autônoma ou autodeterminada forma de motivação extrínseca é a regulação identificada. De acordo com Ryan e Deci (2000), esta reflete uma valorização consciente de uma meta ou regulação comportamental, de modo que a ação é aceita como pessoalmente importante. Corroborando, Haivas, Hofmans e Pepermans (2014) comentam que esta aparece quando as pessoas reconhecem o valor de uma determinada conduta, logo é mais autônoma, todavia ainda instrumental, uma vez que serve apenas para obter um objetivo pessoal.



Enfim, o último estado de motivação extrínseca, o mais autônomo de todos, é a regulação integrada. Ocorre, clareiam Pelletier et al. (2013), quando o comportamento não é visto apenas como estimado, mas também como coerente com outros objetivos de vida, metas e necessidades do indivíduo. Ryan e Deci (2000) salientam que os atos caracterizados por essa regulação compartilham diversas similaridades com a motivação intrínseca, porém são diferentes à medida que intuem atingir resultados separáveis e não vinculados ao prazer inerente.

Não obstante, a motivação intrínseca, já introduzida precedentemente, é definida como a experimentação da maior autonomia e autenticidade, quando se faz algo para o seu próprio bem, para a sua apreciação (RYAN; DECI, 2000). Advém, conforme Howard et al. (2016), quando os indivíduos obtêm uma sensação de prazer e satisfação da promulgação do seu próprio comportamento.

Para findar, Landry et al. (2017) enfatiza que a Teoria da Autodeterminação tem sido testada e aperfeiçoada nos últimos 40 anos e, devido ao suporte de diversos estudos empíricos, suas proposições sobre motivação apresentam um robusto enquadramento teórico para os diversos âmbitos da vida humana, inclusive o laboral. Lembra-se que essa última constitui a ênfase explorada neste trabalho, logo, é delineada no próximo tópico do presente referencial.

### **2.3.1 A Teoria da Autodeterminação e a Motivação no Trabalho**

As acepções para motivação são variadas, entretanto nem sempre contraditórias. Apesar da diversidade, é possível elencar pontos comuns presentes na maior parte das definições, como os abalizados por Gomes e Borba (2011, p. 251), a motivação está relacionada: “a) com aquilo que leva um indivíduo a exercer uma determinada atividade, b) com o que o leva a escolher entre uma ou outra ação, c) com a intensidade com que o faz e d) durante quanto tempo”.

Quando ponderada no contexto de trabalho, compreende os mesmos aspectos, sendo precisamente conceituada por Pinder (1998, p. 11 apud LATHAN; PINDER, 2005, p. 486) como um “conjunto de forças energéticas que se originam tanto dentro como fora do indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado com o trabalho e determinar sua forma, direção, intensidade e duração”. Para complementar, Tamayo e Paschoal (2003) explicam que se trata de uma orientação do colaborador para concretizar com prontidão e precisão os seus afazeres, persistindo na sua efetivação até a obtenção do resultado pretendido. Ainda, Latham e Pinder (2005) delimitam que abarca um processo psicológico resultante da interação entre o indivíduo e as diversas esferas do seu trabalho.

Quanto a sua relevância, Steers, Mowday e Shapiro (2004) salientam que a motivação laboral cumpre um papel central na área de gestão organizacional, tanto em âmbito prático como teórico, pois enquanto os gestores tendem a ver a motivação como parte integrante da equação de desempenho, os pesquisadores a sopesam como um fundamento para o desenvolvimento de distintas teorias sobre a prática gerencial. Diante disto, tem se configurado como um tópico sobre o qual se apoiam diversos investigadores e em relação ao qual foram cunhadas várias teorias, como a Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 1985; RYAN, CONNELL; DECI, 1985).

Ao ser transposta para a perspectiva laboral, A TAD oferece uma concepção multidimensional para a motivação no trabalho, permitindo a avaliação tanto do nível quanto da qualidade da motivação, a partir, principalmente, da distinção entre a desmotivação, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Lembra-se que a primeira categoria se refere à ausência de motivação para uma atividade, a segunda a realização de uma atividade por ser interessante ou satisfatória para si próprio, e a última, a efetivação de uma atividade por uma razão instrumental (DECI; RYAN, 2000; GAGNÉ et al., 2015).

Neste enfoque, Gagné e Deci (2005) publicaram um estudo com o intuito de descrever a teoria da autodeterminação como uma abordagem da motivação no trabalho, ratificando a sua relevância para as teorias do comportamento organizacional. Na referida publicação, uma das contribuições dos autores foi contrastar algumas das demais teorias da motivação no trabalho com a TAD, fornecendo um apanhado das premissas destas teorias e das suas principais distinções em relação à TAD. Uma síntese da exposição realizada pelos pesquisadores é contemplada no Quadro 7.

Em linhas gerais, Gagné e Deci (2005) concluem que, embora as teorias sejam diversificadas, a maioria idealiza a motivação como um conceito único, variando em quantidade, mas não em tipo. Em outras palavras, pode ser estabelecida por vários fatores, mas representa uma única variável. De modo que a principal diferença entre a TAD e as demais teorias é o fato de seu foco recair sobre a força relativa da motivação autônoma em relação à controlada, em vez de a quantidade total de motivação.

Quadro 7 – Teorias de motivação no trabalho, suas premissas e suas distinções da TAD

TEORIA	PREMISSAS	DISTINÇÕES DA TAD
<p><b>Teoria do estabelecimento de metas</b> (LOCKE; LATHAM, 1990)</p>	<p>Sugere que o objetivo das pessoas são as causas eficientes do seu comportamento e o que seu desempenho será maximizado quando foram definidas metas específicas e complexas, pois têm essas tem alta valência, e quando entenderem que os comportamentos os levarão aos seus objetivos e se sentirem competentes para realizar esses comportamentos.</p>	<p>Ao contrário da TAD, não diferenciam tipos de motivação. Não considera que distintos conteúdos de metas e diferentes tipos de regulação podem levar a diferentes qualidades de desempenho.</p>
<p><b>Teoria de regulação da ação</b> (FRESE; SABINI, 1991; HACKER, 1994)</p>	<p>Utiliza o conceito de metas e enfatiza os mecanismos que impedem o foco eficaz das pessoas na ação dirigida aos objetivos. Inclui o conceito de latitude de decisão, o que equivale a autonomia. Sugere que há motivação máxima e resultado da ação quando há uma considerável latitude de decisão, a qual permite que os trabalhadores possam definir os seus próprios objetivos.</p>	<p>A TAD usa explicitamente conceitos diferenciados para os tipos de motivação autônomas e controladas para perpetrar previsões sobre o desempenho eficaz. A TAD considera a latitude de decisão apenas como um fator importante para apoiar a autonomia, juntamente com outros, como o estilo dos gestores.</p>
<p><b>Motivação específica para a tarefa</b> (KANFER, 1987)</p>	<p>Usa a interação da motivação e das diferenças individuais em habilidades como base para prever o desempenho no trabalho. Tem uma concepção unitária da motivação, a qual é caracterizada em termos de dois processos de atribuição de recursos cognitivos, referidos como proximal, se relacionam com a iniciação e a execução de ações e distal, têm um efeito indireto sobre a ação, ou seja, aqueles que afetam a escolha dos objetivos ou o nível de esforço.</p>	<p>Em contraste, a TAD está menos preocupada com os mecanismos que descrevem como um objetivo é alcançado, mas sim em prever tipos de desempenho e atribui uma grande importância na predição de resultados de bem-estar e de desempenho.</p>
<p><b>Características do trabalho</b> (HACKMAN; OLDHAM, 1980)</p>	<p>Argumenta que o meio mais eficaz de motivação dos indivíduos é o <i>design</i> ideal dos postos de trabalho, os quais devem, entre outros, oferecer variedade, ter um impacto positivo sobre a vida dos outros, proporcionar uma considerável liberdade, discricção e <i>feedback</i> de desempenho ao funcionário.</p>	<p>A teoria concentra-se na promoção da motivação autônoma a partir das características do trabalho, o que é coerente para a TAD. No entanto, a TAD difere em alguns aspectos, como: não se centra somente nas características do trabalho como escolha e <i>feedback</i> como influenciadoras da motivação autônoma, mas também sugere que outras, como o estilo dos gestores; e também não considera apenas um tipo de motivação (a <i>intrínseca</i>).</p>
<p><b>Necessidades e motivos</b> (MASLOW, 1954; HERZBERG, 1966; ALDERFER, 1972)</p>	<p>São teorias clássicas na área de comportamento organizacional. Nas obras de Maslow e Alderfer há cinco e três classes de necessidades, respectivamente, organizadas em uma hierarquia, sendo as de ordem inferior às relacionadas, por exemplo, a fatores fisiológicos, e as de ordem superior àquelas relacionadas, por exemplo, ao desenvolvimento ou ao crescimento do indivíduo. Já no trabalho de Herzberg há apenas duas categorias de motivos, os motivacionais (<i>intrínsecos</i>) e os higiênicos (<i>extrínsecos</i>).</p>	<p>Como nessas teorias, a TAD utiliza um conceito de necessidades psicológicas e supõem que a satisfação dessas está associada a um desempenho mais eficaz e ao bem-estar. Porém, há também diferenças importantes. Além de considerar a satisfação das necessidades psicológicas básicas, a TAD também elabora processos regulatórios que estão subjacentes à direção do comportamento. Ou seja, considera como o comportamento é gerado e como é dirigido.</p>

Fonte: elaborado pela autora com base em Gagné e Deci (2005, p. 341-343).

Constata-se que vários estudos empíricos têm apoiado a TAD como uma abordagem para a motivação laboral, confirmando aspectos da teoria dentro das organizações. Para exemplificar, pode-se citar as recentes investigações conduzidas por Gagné et al. (2008), Mitchell et al. (2012), Güntert e Wehner (2015), Dahling e Lauricella (2017) e Jungert et al. (2018).

Na primeira, Gagné et al. (2008) estudaram a relação entre o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho. A teoria da autodeterminação forneceu a estrutura para medir a motivação, de tal modo que as medidas de motivação intrínseca e regulação externa, introjetada e identificada foram ligadas às medidas de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, para testar se estariam relacionadas às mudanças no comprometimento ao longo do tempo ou não. Os achados apoiaram as hipóteses para os comprometimentos normativo e afetivo, mas não para o instrumental (GAGNÉ et al., 2008).

A partir da constatação de que, mesmo com os grandes investimentos em Tecnologia da Informação (TI), muitas intervenções tecnológicas nas organizações falham, porque a força de trabalho não as utilizam ou as aceitam plenamente, Mitchell et al. (2012) buscaram compreender, a partir da teoria da autodeterminação, como os diferentes estilos motivacionais mediam a relação da percepção de suporte organizacional (PSO) e da justiça distributiva com as reações a nova TI. Dentre os resultados, os autores mostraram que a PSO e a justiça distributiva foram associadas com a motivação intrínseca e a regulação identificada para utilizar a TI. Ainda, que a motivação intrínseca e extrínseca foram ambas associadas com o uso de TI, contudo o uso com prazer e aceitação somente quando as pessoas eram intrinsecamente motivadas.

No domínio do trabalho voluntário, Güntert e Wehner (2015) investigaram, durante um período de 16 meses, os efeitos da motivação autodeterminada em diferentes tipos de identidades do papel de voluntário. No geral, o estudo apoia a ideia de que a motivação autodeterminada representa um antecedente causal desses tipos de identidades (GÜNTERT; WEHNER, 2015).

Dahling e Lauricella (2017) testaram um modelo preditivo baseado na teoria da autodeterminação para demonstrar como as escolhas do *design* de trabalho contribuem para o sucesso subjetivo da carreira. Os autores acreditam que os resultados do estudo são teoricamente importantes, uma vez que evidenciam que a TAD pode complementar as teorias de *design* de trabalho e de carreira, apontando novas formas de inter-relação entre experiências de trabalho e carreira. Do ponto de vista prático, mostram que os esforços de enriquecimento

de trabalho, guiados pela TAD, possuem implicações significativas na promoção de percepções de sucesso de carreira e retenção de profissionais.

Considerando que os colegas desempenham um papel cada vez mais importante no estímulo à motivação dos funcionários, Jungert et al. (2018) adotaram a TAD como norteadora de um experimento que examinou se os membros de uma equipe podem ser treinados para apoiar as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento e, com isso, aumentar a motivação autônoma uns dos outros. No total, 126 indivíduos de 26 equipes participantes foram treinados e tiveram suas satisfações das necessidades básicas e motivação autônoma e controlada avaliadas antes e depois da intervenção. Como principal contribuição, o estudo demonstrou que uma intervenção relativamente breve entre os membros de uma equipe pode ser eficaz na criação de apoio às necessidades dos funcionários e no aumento da motivação autônoma (JUNGERT et al., 2018).

Além desses exemplos de investigações, Gagné et al. (2010) empreenderam uma importante contribuição. Em seu estudo, inicialmente, evidenciaram que haviam inúmeras escalas de motivação, todavia não era possível encontrar uma avaliação com medidas válidas e confiáveis que adotassem as pressuposições da teoria da autodeterminação na área do comportamento organizacional. De forma específica, os autores referiram-se à primeira escala de motivação no trabalho baseada na TAD, desenvolvida em francês por Blais et al. (1993), a qual apresentou, em muitas amostras de trabalhadores, problemas de consistência interna em suas subescalas, especialmente a de regulação externa.

Na sequência, tendendo ao postulado pela TAD, Gagné et al. (2010) intentaram aprimorar a escala de Blais et al. (1993) e construíram a *Motivation at Work Scale* (MAWS). Tal escala foi examinada em um grupo de 1.644 trabalhadores, em duas diferentes línguas (inglês e francês), e, de acordo com os pesquisadores, para se criar uma medida breve e prática, omitiram-se variáveis para a desmotivação e a regulação integrada. A estrutura de motivação laboral, em ambos os idiomas, revelou-se, então, consistente com quatro diferentes tipos, cada qual composto por três itens: motivação intrínseca, regulação identificada, regulação introjetada e regulação externa.

No entanto, a MAWS também exibiu recorrentes problemas psicométricos e de confiabilidade, o que tornou necessária a proposição de uma nova medida para capturar a motivação no contexto de trabalho por meio da TAD. Assim, recentemente, Gagné et al. (2015), com a finalidade de aperfeiçoar o modelo anterior e superar suas limitações, desenvolveram e validaram a *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS), avaliando-a por meio de dados obtidos em nove países, correspondentes a sete idiomas. Para os autores a validade cruzada

culturalmente ofereceu certa confiança de que o instrumento é passível de aplicação em diferentes contextos organizacionais.

Battistelli et al. (2015) ponderam que a MWMS tem sido bem-sucedida, pois integra novas facetas as formas de motivação, uma vez que, no estudo de Gagné et al. (2015), a análise fatorial empreendida demarcou 19 itens, dispostos em seis dimensões. A primeira, a *Amotivation*, conta com três itens, os quais, mesmo não sendo cobertos inicialmente pela TAD, foram notados pelos autores como importantes para avaliar a motivação. Ainda, a regulação externa dividiu-se em dois outros fatores, o *External regulation social* (três itens) e o *External regulation material* (três itens), ao entender que, no domínio do trabalho, esta regulação pode ser subdividida consoante a sua fonte de pressão externa (GAGNÉ et al., 2015). Ainda se sucederam as dimensões *Introjected regulation* (quatro itens), *Identified regulation* (três itens) e *Intrinsic motivation* (três itens). O Quadro 8 proporciona as definições desses fatores, traduzidos para o português como Desmotivação, Regulação externa social, Regulação externa material, Regulação introjetada, Regulação identificada e Motivação intrínseca, respectivamente (SANTOS et al., 2016).

Quadro 8 – Fatores da MWMS/EMMT

FATOR	DEFINIÇÃO
<b>Desmotivação</b>	Referida com uma ausência de razão ou vontade para exercer o esforço.
<b>Regulação extrínseca social</b>	Relacionada com recompensas e punições sociais, como a aprovação e as críticas dos outros.
<b>Regulação extrínseca material</b>	Resulta de recompensas e de punições tangíveis, como os benefícios monetários e a segurança no trabalho.
<b>Regulação introjetada</b>	Acontece quando uma pessoa se envolve em um comportamento para reduzir os seus sentimentos negativos (por exemplo, vergonha e culpa) ou para experimentar seus sentimentos positivos (por exemplo, orgulho).
<b>Regulação identificada</b>	Ocorre quando o resultado do comportamento é pessoalmente significativo.
<b>Motivação intrínseca</b>	Demonstra a forma mais autônoma da motivação, ocorrendo quando o indivíduo obtém sensação de prazer e de satisfação da promulgação do próprio comportamento.

Fonte: elaborado pela autora com base em Gagné et al. (2015).

Ressalta-se que a presente investigação adota, para explorar a motivação no trabalho, a MWMS em seu modelo de pesquisa. Especificamente, será utilizada a sua variante em português, traduzida como Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (EMMT), adaptada e validada para a população portuguesa e brasileira, com uma robusta amostra, por Santos et al. (2016).

A versão na língua portuguesa despontou com a mesma estrutura fatorial da original (Quadro 8), de Gagné et al. (2015), e uma consistência interna de boa a excelente em todas as dimensões. Esse comportamento tem sido confirmado em diferentes estudos com amostras de trabalhadores de Portugal e do Brasil (FERRARO et al., 2017a; FERRARO et al., 2017b; MACHADO, 2016; NESBIT, 2016).

#### 2.4 A ARTICULAÇÃO ENTRE CCO, CCO-MA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO, À LUZ DA TAD, O *FRAMEWORK* DE ANÁLISE E AS HIPÓTESES DE PESQUISA

Uma análise dos enfoques estabelecidos para os comportamentos de cidadania organizacional realizada por Kumar e Shah (2015) revela aspectos comumente ressaltados em sua definição, como consistirem em atos discricionários, realizados com base na escolha e não apenas em requisitos exigíveis da descrição do trabalho, impactando positivamente na eficácia das organizações. Ainda, complementam Bolino et al. (2015), suas acepções tradicionais indicam tratem-se de comportamentos menos prováveis de ser formalmente associados com recompensas organizacionais, que contribuem para a organização por meio da promoção de um clima social e psicológico positivos.

Dentro desta conjuntura, os CCO normalmente referem-se a comportamentos dirigidos para os colegas e a organização, operando em vários níveis, como: ações de ajuda aos outros; gestos de apoio e defesa a organização; atos voluntários de criatividade e inovação; e engajamento dos indivíduos no autodesenvolvimento (PODSAKOFF et al., 2000; PODSAKOFF et al. 2014). No entanto, como as organizações perseguem desígnios relacionados também a responsabilidade ambiental, tais condutas parecem particularmente relevantes para a discussão das iniciativas ambientais (ROY, BOIRAL; PAILLÉ, 2013). De modo que, estudos recentes, como os de Boiral (2009) e Daily, Bishop e Govindarajulu (2009), têm aproveitado a estrutura de CCO para explicar a pretensão dos colaboradores em se envolver em comportamentos discricionários relacionados ao ambiente.

Boiral (2009) forneceu uma ponte conceitual entre CCO e a sustentabilidade corporativa, abalizando algumas das principais dimensões do CCO (comportamento de ajuda, comportamento esportivo, lealdade organizacional, conscienciosidade, iniciativa individual e autodesenvolvimento) e suas possíveis aplicações ambientais, tratadas como comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente (BOIRAL, 2009; BOIRAL; PAILLÉ, 2012). Desta maneira, eco-iniciativas, eco-engajamento cívico e eco-ajuda emergiram na literatura como as principais dimensões de CCO-MA, as quais tendem a se relacionar com alguns fatores

basais do CCO, iniciativas individuais, lealdade organizacional e conscienciosidade, e comportamentos de ajuda, respectivamente (PAILLÉ; BOIRAL, 2012).

Contudo, como o CCO e o CCO-MA, apesar de serem temas diferentes, são baseados no mesmo arcabouço teórico, Daily, Bishop e Govindarajulu (2009) salientaram a importância de continuar a se apreciar o seu caráter distintivo. Atendendo a indicação desses pesquisadores, investigações como as de Paillé e Boiral (2012), Paillé e Boiral (2013) e Lamm, Tosti-Kharas e Williams (2013) visaram confirmar que as formas de CCO e as de CCO-MA podem ser confiavelmente distinguidas. Segundo os autores o caráter distintivo dos CCO-MA pode ser explicado pelas especificidades dos comportamentos ambientais, que versam, por exemplo, sobre o envolvimento em comitês ambientais, as sugestões para melhorar a eficiência energética etc. Além disso, porquanto que, ao contrário dos típicos gestos de cidadania organizacional, esses comportamentos não são dirigidos diretamente para as pessoas, mas para a melhoria do meio ambiente, são muitas vezes menos visíveis, anônimos, e, portanto, ainda mais difíceis de reconhecer (BOIRAL, 2009).

Neste sentido, parece razoável supor que os antecedentes destes atos específicos também diferem dos determinantes dos CCO tradicionais. Paillé e Boiral (2012) apontaram para a existência de políticas organizacionais ambientais, o setor de atividade e a pressão de *stakeholders*. Todavia, elementos como a liderança, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, os quais se destacam entre os antecedentes dos CCO (PODSAKOFF et al., 2000; COSTA; ANDRADE, 2015) também tem sido designados como determinantes dos CCO-MA (DAILY, BISHOP; GOVINDARAJULU, 2009; PAILLÉ; BOIRAL, 2013; TEMMINCK, MEARNES; FRUHEN, 2015).

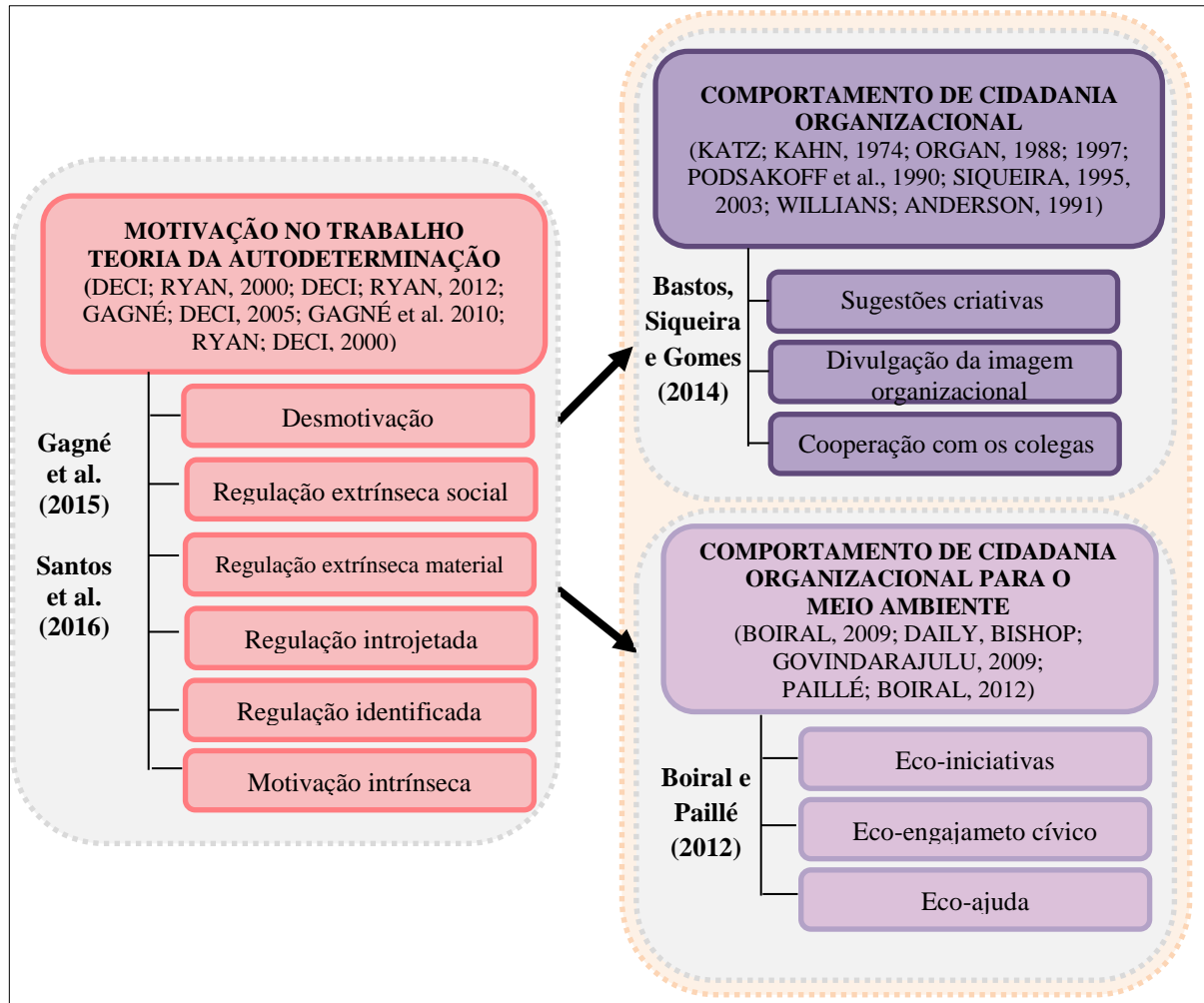
Assim, integrando a visão de que algumas variáveis podem ter uma importante influência tanto nos CCO como nos CCO-MA, este estudo propõe que pressupostos advindos da teoria da autodeterminação possuem interações com tais iniciativas, sejam elas voltadas para as pessoas, para as organizações ou para o meio ambiente. A TAD é uma perspectiva teórica que ajuda a compreender a motivação de um indivíduo dentro do ambiente laboral (BATTISTELLI et al., 2015), a qual apoia três dimensões principais de motivação: a desmotivação, a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. Quanto mais próxima do tipo intrínseco, menos controlada, por conseguinte mais autônoma é a motivação (DECI; RYAN, 2000).

Destarte, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre as interações entre os construtos investigados, a partir da discussão empreendida na fundamentação teórica deste estudo, expõe-se na Figura 6 um *framework* de análise para os comportamentos de cidadania



organizacional e comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente trazendo como antecedente a teoria da autodeterminação.

Figura 6 – *Framework* de análise proposto



Fonte: elaborada pela autora.

Como se observa na Figura 6, para a análise dos comportamentos de cidadania organizacional, consideraram-se alguns dos estudos mais relevantes presentes na literatura sobre o tema (KATZ; KAHN, 1974; ORGAN, 1988; 1997; SIQUEIRA, 1995; 2003; PODSAKOFF et al., 1990; WILLIAMS; ANDERSON, 1991). Entre estes, especialmente para a aplicação do *framework*, o de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), o qual contempla o redesenho conceitual da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional. A escolha pela utilização do referido modelo nesta tese deu-se por ser uma medida validada no contexto brasileiro com fatores precisos, concisos e coerentes com as definições propostas por Katz e

Kahn (1974) e Organ (1988; 1997). Assim, na identificação dos CCO praticados pelos pesquisados, considerou-se a seguinte hipótese: H1 - os comportamentos de cidadania organizacional praticados pelos colaboradores pesquisados estão associados às dimensões sugestões criativas, divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas.

No que tange aos comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente, o *framework* contemplou as concepções apresentadas por autores como Boiral (2009), Daily, Bishop e Govindarajulu (2009) e Paillé e Boiral (2012). Ainda, incluiu-se, no intuito de explorar o CCO- MA no contexto brasileiro, o arquétipo de Boiral e Paillé (2012), denominado *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* ou, em português, Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, o qual é constituído pelos seguintes fatores: Eco-iniciativas; Eco-engajamento cívico; e Eco-ajuda.

A proposta de Boiral e Paillé (2012) foi selecionada para compor o modelo deste estudo e, conseqüentemente, ser traduzida e adaptada para o contexto pesquisado, pois trata-se do primeiro instrumento de CCO-MA disponível. Esse foi estruturado a partir das tipologias de Boiral (2009), usadas para definir as aplicações ambientais das seis principais categorias dos comportamentos de cidadania organizacional descritas por Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006).

Além de possuir coeficientes de confiabilidade aceitáveis para suas três dimensões, possui itens que são formulados de forma bastante geral, os quais abarcam uma extensa gama de comportamentos no local de trabalho e são aplicáveis a vários tipos de setores, organizações e atividades ocupacionais (BOIRAL; PAILLÉ, 2012; PANDUR; ALBULESCU; 2016). Diante disso, ao testar a propriedade desse construto com trabalhadores brasileiros, tem-se a seguinte hipótese: H2 - os comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente praticados pelos colaboradores pesquisados estão associados às dimensões eco-iniciativas, eco-engajamento cívico e eco-ajuda.

Em relação à apreciação da Teoria da Autodeterminação, tomaram-se como base os aportes de Edward L. Deci e Richard M. Ryan (DECI; RYAN, 2000; 2012; RYAN; DECI, 2000), responsáveis pelo seu desenvolvimento inicial, e Gagné e colaboradores (GAGNÉ; DECI, 2005; GAGNÉ et al., 2010; GAGNÉ et al., 2015; SANTOS et al., 2016), seus posicionadores com uma abordagem da motivação no trabalho. A opção pela TAD se deu pela sua contemporaneidade e pelo fato de conseguir abordar a motivação no ambiente laboral da forma mais completa (MACHADO, 2016), como já detalhado em tópico anterior deste referencial.

Fundamentalmente, serviram como tipologias no quadro disposto aquelas propostas pela *Multidimensional Work Motivation Scale*. A escolha pela MWMS se deve a seleção cuidadosa dos seus itens realizada pelos seus autores, com uma análise de invariância rigorosa e amostragem complexa (GAGNÉ et al. 2015). Também, os dados reunidos para validar o modelo foram obtidos em sete idiomas e em nove países, com diferentes valores culturais e sistemas econômicos. Inclusive, possui versão em português, aplicada neste estudo, denominada Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (SANTOS et al., 2016). Ao considerar tais aspectos, definiu-se a seguinte hipótese: H3 - a motivação no trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, está associada aos fatores desmotivação, regulação extrínseca social, regulação extrínseca material, regulação introjetada, regulação identificada e motivação intrínseca.

Ainda, para a análise das interações propostas no *framework* (Figura 6), respeitou-se a compreensão de Gagné e Deci (2005) de que a medida que o comportamento é regulado em uma forma controlada *versus* autodeterminada, é possível compreender a motivação no trabalho, na perspectiva da TAD, como uma variável que impacta sobre os resultados do trabalho. Sob este entendimento, especificamente em relação aos diferentes comportamentos de cidadania, Gagné e Deci (2005) recomendaram que os mesmos possam ser afetados pela motivação. Sob esse enfoque, constituíram-se as duas últimas hipóteses desta pesquisa: H4 – a motivação no trabalho, à luz da teoria da autodeterminação, influencia os comportamentos de cidadania organizacional; e H5 – a motivação no trabalho, a luz da teoria da autodeterminação, influencia os comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente.

Cabe destacar que, embora os autores citados façam tais inferências teóricas, escassa atenção tem sido dada a essa interação (GÜNTERT, 2015). De maneira que, mesmo existindo evidências sobre as interações entre CCO, CCO-MA e motivação no trabalho, à luz da TAD, não foram identificados na literatura estudos que considerem suas interações em uma perspectiva conjunta. Desta forma, a proposta e aplicação do *framework* ora apresentado pode contribuir na construção do conhecimento sobre essas temáticas. Com isso, funda-se a exposição de domínio conceitual e parte-se para a apresentação dos aspectos metodológicos da presente tese.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para atingir os objetivos propostos e ponderar de modo detalhado os elementos centrais relativos ao percurso metodológico, organizou-se este capítulo em quatro tópicos. Inicialmente, no primeiro, revela-se o desenho de pesquisa. O segundo expõe o modelo de pesquisa e o seu delineamento quanto às estratégias e ao método adotados. Em seguida, o terceiro aborda as técnicas de coleta de dados escolhidas. Por fim, o quarto tópico versa sobre as técnicas de análise de dados conduzidas no presente estudo.

#### 3.1 DESENHO DE PESQUISA

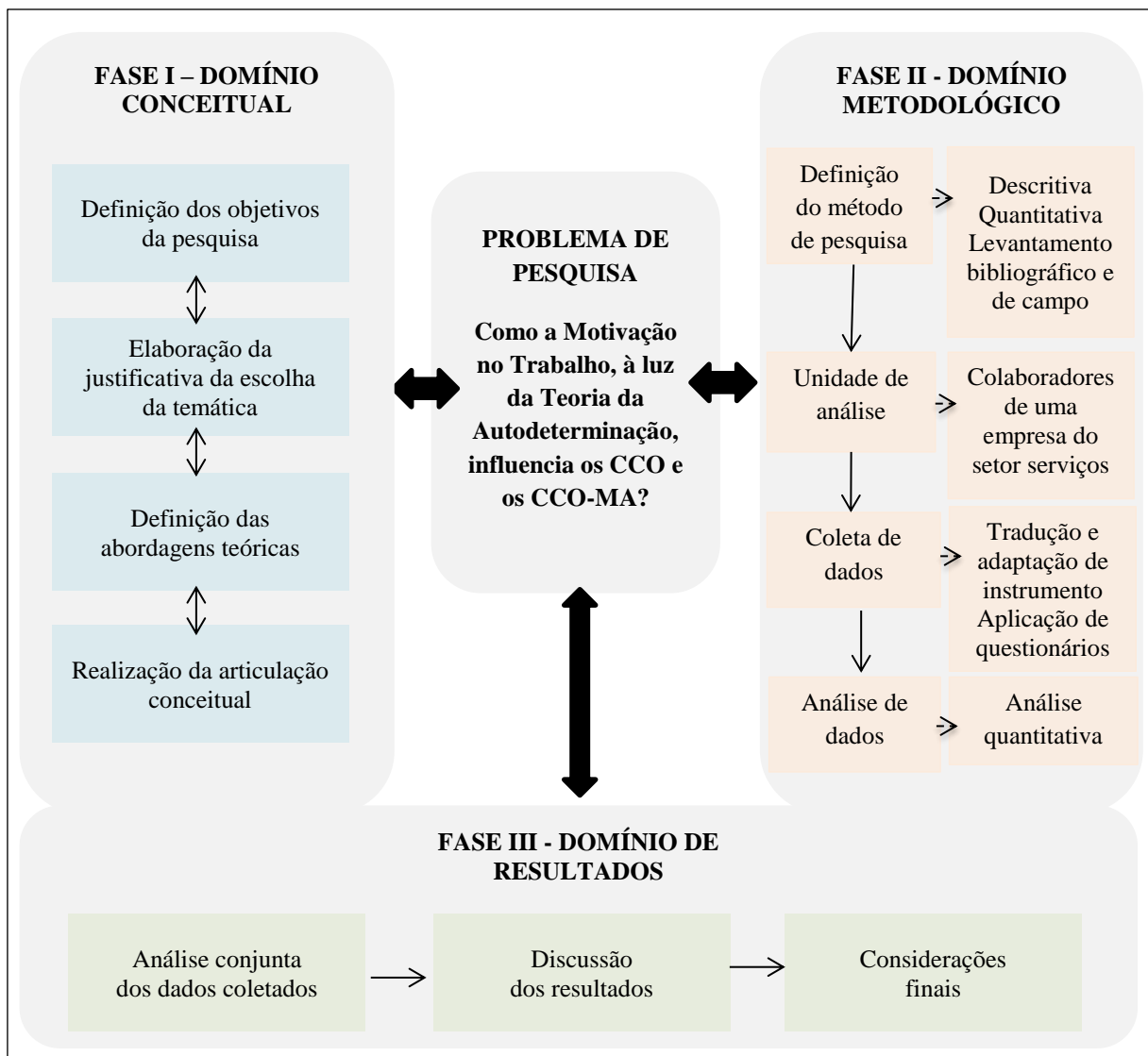
Para melhor compreensão dos passos seguidos para a realização desta pesquisa, bem como no intuito de facilitar a visualização de sua operacionalização, formulou-se um delineamento geral da mesma. Tal desenho é contemplado na Figura 7, e apresenta, de forma geral, as três principais fases desta investigação, sobre as quais observa-se que, apesar de bem delimitadas, não são independentes.

A Fase I, denominada Domínio Conceitual, engloba, a partir da questão central de pesquisa, a definição dos objetivos e a elaboração da justificativa relativa à escolha da temática. Ainda, enfatiza a acepção das abordagens teóricas, inclusive dos construtos utilizados, e a articulação teórica necessária ao desenvolvimento de um *framework* de análise.

Na Fase II, designada Domínio Metodológico, estabelece-se, ao sopesar o problema de pesquisa, a definição do método de pesquisa. Além disso, há um detalhamento dos procedimentos metodológicos no que se refere à unidade de análise, a coleta de dados e a análise de dados.

A Fase III, nomeada Domínio de Resultados, consiste na etapa final do estudo. Esta, ao ponderar o problema em foco, é concretizada a partir das definições realizadas nas duas fases anteriores. Em linhas gerais, trata da análise dos dados coletados, da discussão dos resultados obtidos, suscitando contribuições teóricas e práticas, e das considerações finais, a qual engloba as principais conclusões, limitações e sugestões para novas pesquisas.

Figura 7 – Desenho de pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

Ressalta-se que o presente capítulo tem sua ênfase no detalhamento da Fase II da pesquisa. Sobre os demais passos, destaca-se que a Fase I foi consolidada nos capítulos que antecedem este, e a Fase III é abordada nos capítulos seguintes.

### 3.2 MODELO E DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para responder o problema “*Como a Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, influencia os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente?*”, se esclarece que, no

que tange à operacionalização dos seus resultados, esta pesquisa orienta-se por quatro etapas principais. As etapas foram definidas em decorrência dos objetivos delimitados para o estudo.

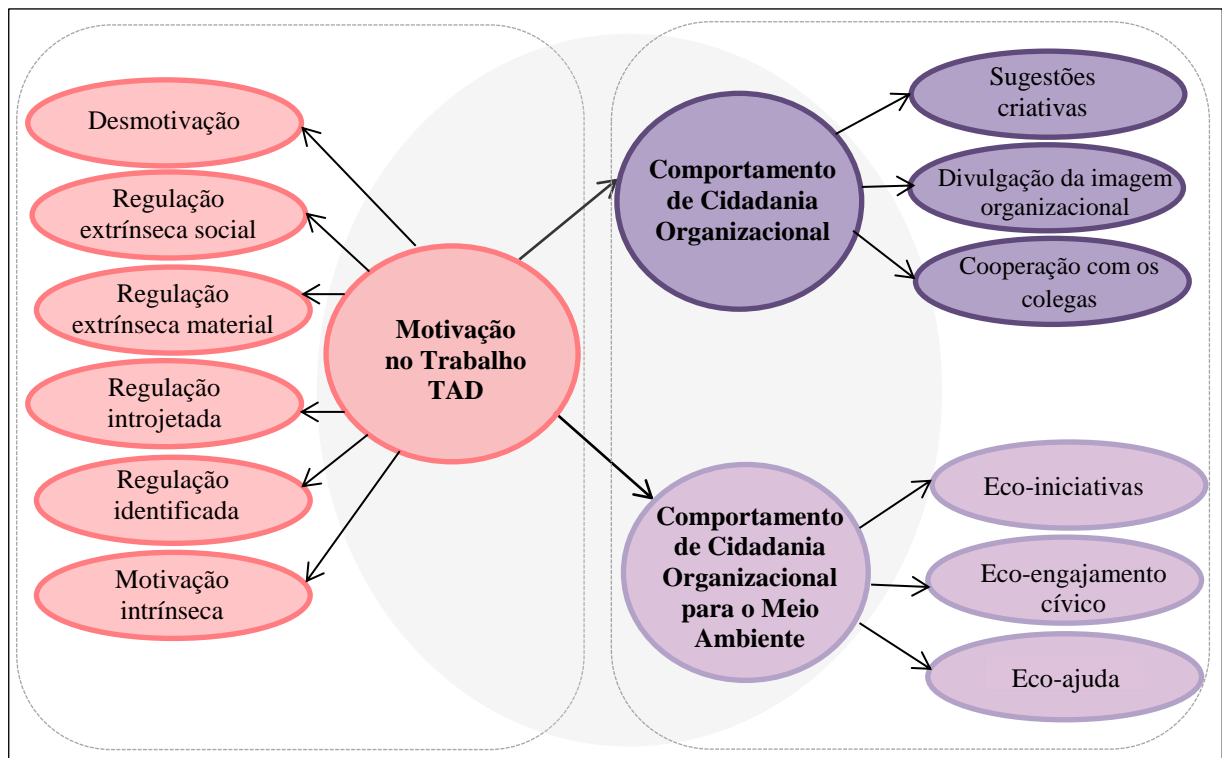
Deste modo, a primeira etapa, preliminarmente estabelecida no capítulo anterior, buscou atender ao primeiro desígnio específico de propor um *framework* de análise para os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, trazendo como antecedente a Motivação no Trabalho, à Luz da Teoria da Autodeterminação. A segunda etapa, para atender o segundo objetivo específico, constitui na tradução e adaptação transcultural da escala *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* no contexto brasileiro.

Para cumprir os dois objetivos posteriores, na terceira etapa são identificados os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente praticados pelos trabalhadores pesquisados e, ainda, mensurada a Motivação no Trabalho dos investigados, considerando as concepções proporcionadas pela Teoria da Autodeterminação.

A partir da consecução de tais etapas, considerando as perspectivas dos investigados sobre os construtos pesquisados, pretende-se a melhor compreensão de suas interações (etapa quatro), em acordo com o modelo de pesquisa representado na Figura 8. Nessa os construtos são representados pelos círculos, os quais são formados por múltiplas dimensões representadas pelas elipses. Avulta-se que os construtos utilizados no modelo de pesquisa referem-se ao de Gagné et al. (2015), ajustado para o contexto brasileiro por Santos et al. (2016), para a Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, ao de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), para Comportamento de Cidadania Organizacional, e ao de Boiral e Paillé (2012), para Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente.

Diante de tais aspectos, optou-se pela efetivação de uma pesquisa de natureza quantitativa. Por meio do método quantitativo, Chizzotti (2010) afirma que é possível mensurar variáveis pré-determinadas buscando averiguar sua influência sobre outras. Ainda, corrobora Malhotra (2012), permite quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população de interesse, ao perfazer uma coleta de dados estruturada e uma análise de dados estatística. Esta abordagem impõe uma estrutura pré-determinada ao respondente, diminuindo a heterogeneidade da coleta dos dados e, assim, inferindo mais confiabilidade aos resultados (RICHARDSON, 2017).

Figura 8 – Modelo de pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

Quanto aos seus fins, trata-se de um estudo descritivo. Esse tipo de pesquisa tem como principal finalidade o delineamento ou análise das características de uma situação, problema, fato ou fenômeno, a partir da definição de hipóteses explícitas a serem verificadas (MARCONI; LAKATOS, 2017; RICHARDSON, 2017). Essas hipóteses são derivadas da teoria e, por esse motivo, podem consistir, por exemplo, em declarações de associações entre duas ou mais variáveis, sem necessariamente a referência a uma relação causal entre elas (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Hair et al. (2005) esclarecem que um estudo descritivo pode ser longitudinal ou transversal. Ressalta-se que a presente investigação é caracterizada como de corte transversal, isto porque procura fornecer um panorama ou uma descrição de elementos em um determinado período. Ainda, continuam os autores, este tipo de pesquisa é marcado por um enunciado preciso do problema, por proposições específicas e pela necessidade de informações detalhadas, assumindo, geralmente, a forma de levantamento, como nesta tese.

No que tange aos procedimentos para a coleta de dados, delinear-se um levantamento bibliográfico e um de campo. O primeiro contempla a pesquisa desenvolvida, essencialmente,

em livros, periódicos, teses e dissertações, para a sistematização do referencial teórico e do instrumental analítico para as demais fases desta investigação (VERGARA, 2013).

O segundo inclui a pesquisa empírica, e se caracteriza pela interrogação direta acerca do problema estudado, de um grupo significativo de indivíduos cujo comportamento se almeja conhecer, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2017). Como o levantamento de campo deste estudo sucedeu-se em duas diferentes etapas, exibe-se no tópico 3.3 um detalhamento das técnicas de coletas de dados empregadas.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa de campo deu-se em duas etapas principais, amparadas, essencialmente, na consulta a especialistas e na aplicação de questionários, como fontes de evidências. As etapas, designadas como Etapa I e Etapa II, são descritas nos tópicos 3.3.1 e 3.3.2.

#### **3.3.1 Etapa I: Tradução e adaptação transcultural da versão em português da escala *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment***

Esta etapa consiste nos processos de tradução e adaptação transcultural da escala *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment*, ora denominado para sua versão em português de Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA). A Figura 9 sintetiza os passos de cada um dos processos que foram cumpridos.

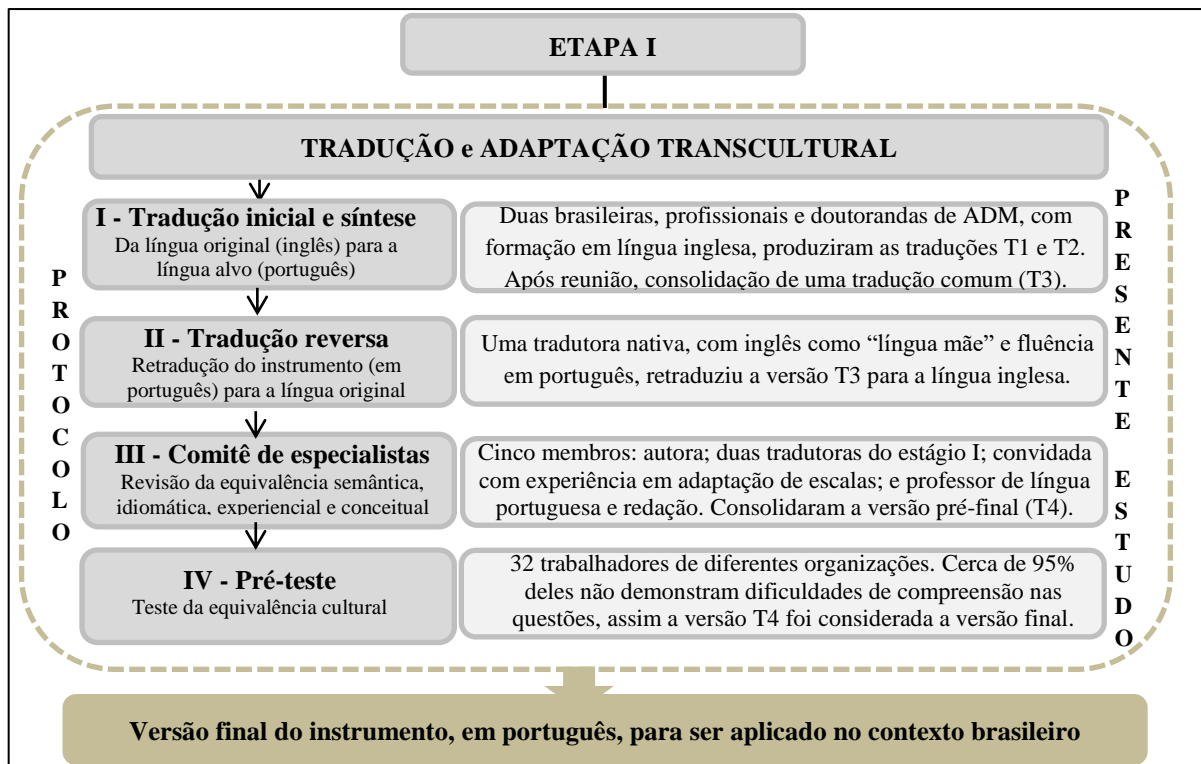
Evidencia-se que o referido instrumento, desenvolvido com base nos estudos de Boiral (2009) e Boiral e Paillé (2012), visa medir os comportamentos de cidadania organizacional que contribuem para uma gestão ambiental eficaz das organizações. A escala contém 10 itens validados em inglês por Boiral e Paillé (2012). Os itens estão divididos em três dimensões: *Eco-initiatives* (eco-iniciativas), com três itens; *Eco-civic engagement* (eco-engajamento cívico), com quatro itens; e *Eco-helping* (eco-ajuda), com três itens. Os respondentes indicam à medida que concordam com cada item, usando uma escala tipo Likert que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Conforme demonstra a Figura 9, foi realizado o processo de tradução e adaptação transcultural para disponibilizar o instrumento para o contexto brasileiro. De acordo com Acquadro et al. (2008), diversos são os guias recomendados na literatura para orientar a



tradução de um instrumento, no entanto dentre estes sobressaem-se o protocolo determinado por Guillemin, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000), um dos únicos que não foram desenvolvidos para um instrumento em particular e podem ser aplicados a qualquer tipo de escala. Especificamente no Brasil, no campo de estudos organizacionais, já foi empregado, por exemplo, nos estudos de Jesus e Rowe (2014a; 2014b) e Andrade (2017). Além de pontuar os estágios do protocolo seguido, a Figura 9 sintetiza como cada um deles decorreu no presente estudo.

Figura 9 – Etapa I: tradução e adaptação transcultural



Fonte: elaborada pela autora com base em Guillemin, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000).

A proposta de Guillemin, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000) teve como base pesquisas anteriores em psicologia e sociologia e pode ser considerado um dos aprimoramentos contemporâneos da tradução reversa ou retradução (*back-translation*) concebida por Brislin (1970), a qual é utilizada principalmente para a adaptação transcultural de instrumentos de pesquisa, particularmente questionários (COULTHARD, 2013). Conforme explica Brislin (1970), neste processo uma primeira versão obtida com a tradução é traduzida de volta para sua língua original e, em seguida, a versão da retradução é então comparada com

o texto original. Supõe-se que discrepâncias entre a versão alcançada na tradução reversa e o texto original indiquem problemas com a primeira tradução, considerados falhas de equivalência. Em linhas gerais, o protocolo sugerido por Guillemín, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000) é composto por quatro estágios, expressos na Figura 9: Tradução inicial e síntese; Tradução reversa; Revisão por comitê de especialistas; e Pré-teste.

O estágio I é a tradução inicial da escala original (inglês) para a língua alvo (português) e o desenvolvimento da síntese. Na tradução inicial participaram duas profissionais pós-graduadas em Administração, que possuem como “língua mãe” o português e fluência na língua inglesa. Uma delas possui graduação em letras – habilitação inglês e literaturas de língua inglesa, e a outra é instrutora de ensino em curso de língua inglesa.

Os tradutores bilíngues foram informados do objetivo da pesquisa e produziram duas traduções independentes, referidas neste trabalho como T1 e T2, as quais foram entregues juntamente com comentários adicionais, que sinalizaram, por exemplo, as incertezas e a lógica envolvida em suas escolhas. De posse das traduções independentes, a autora desta tese reuniu-se com as duas tradutoras para resolver as discrepâncias e sintetizar os resultados, produzindo uma tradução comum, isto é, a primeira versão em português, denominada T3.

Na sequência Guillemín, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000) recomendam que sejam produzidas retraduições em quantidade equivalente as traduções iniciais. Os autores salientam que a finalidade da tradução reversa é certificar que a versão retraduzida está refletindo o mesmo conteúdo da original.

No estágio II deste estudo, diante da dificuldade de encontrar e contatar tradutores nativos aptos a realizar a tradução reversa, isto é, que possuíssem o inglês como “língua mãe” e fluência em português, o procedimento foi realizado por uma única tradutora, como sucedeu-se eficazmente nos estudos de Bonomi et al. (1996), de Ghisi et al. (2012) e de Andrade (2017). Assim, a versão T3, obtida no estágio I, foi retraduzida para a versão em inglês por essa profissional que não dispunha do instrumento original e nem foi informada dos conceitos explorados. Todo o contato com a tradutora nativa foi realizado via e-mail.

Após, iniciou-se o estágio III, de revisão por comitê de especialistas. Conforme frisa Beaton et al. (2000), a composição deste comitê é crucial para alcançar a adaptação transcultural. Neste caso, o comitê foi constituído por cinco membros: a autora do presente estudo; as duas profissionais que atuaram como tradutoras no estágio I; uma convidada da área de Administração com experiência em adaptação e validação de escalas; e um professor de língua portuguesa e redação.

O comitê analisou a versão original, a primeira versão em português (T3), gerada no estágio I, e a versão retraduzida, no estágio II, para o inglês. Neste momento, além de identificar e resolver as discordâncias, fez, conforme recomenda Beaton et al. (2000), uma avaliação da equivalência semântica (relacionada ao significado das palavras e a gramática), da equivalência idiomática (relacionada a tradução de expressões coloquiais ou idiomáticas), da equivalência experiencial (relacionada as experiências vivenciadas em cada contexto cultural) e da equivalência conceitual (relacionada as diferenças de significados conceituais entre as culturas).

No estágio III foi auferida pelo comitê de especialistas a segunda versão na língua alvo (T4), chamada de versão pré-final por Beaton et al. (2000), a qual foi a utilizada na consecução da última fase do processo de adaptação, o pré-teste, executado para identificar erros e desvios na tradução. O pré-teste constituiu o estágio IV, no qual participaram 32 indivíduos, trabalhadores de diferentes organizações, quantidade consoante ao indicado no protocolo seguido.

O questionário foi aplicado aos participantes do pré-teste em único momento e sem a intervenção da pesquisadora. O instrumento continha os 10 itens da escala traduzidos, com as opções de respostas propiciadas pela escala tipo Likert aplicada na versão original, de cinco pontos, e mais a opção “não entendi”. Essa última foi incluída seguindo a sugestão do protocolo de Andrade (2017), como uma alternativa a entrevista indicada por Guillemín, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000), para identificar as questões que pudessem não ser compreendidas pelos respondentes.

Assim, a adaptação cultural seria necessária naquelas perguntas classificadas pelos participantes como não entendíveis, em um número de participantes maior que 10% da amostra estudada, de acordo com os critérios de Guillemín, Bombardier e Beaton (1993). Como cerca de 95% dos indivíduos não demonstram dificuldades de compreensão nas questões elaboradas, não houve a necessidade de nova adaptação ou avaliação pelo comitê de especialistas, sendo a versão T4 considerada a versão final do instrumento.

O processo descrito até o estágio IV fornece uma medida de qualidade na validade de conteúdo da versão traduzida da escala em foco (BEATON et al., 2000). Testes adicionais para a retenção das propriedades psicométricas do questionário são recomendados. Neste estudo, especificamente na Etapa II, abordada a seguir, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) do modelo.

### 3.3.2 Etapa II: Aplicação dos questionários

Após a Etapa I, concluída a tradução e a adaptação do instrumento relativo ao Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, arquitetou-se o questionário aplicado aos colaboradores de uma empresa do setor de serviços do Rio Grande do Sul. A estrutura do instrumento para coleta de dados é apresentada na Figura 10.

Figura 10 – Estrutura do questionário

PARTE	CONSTRUTOS e FATORES	ITENS	TOTAL ITENS
I	<b>Perfil da Amostra</b> – Idade; Sexo; Estado civil; Escolaridade; Tempo de empresa; e Cargo de chefia	1, 2, 3, 4, 5 e 6	6
II	<b>Comportamento de Cidadania Organizacional</b>	<b>Bastos, Siqueira e Gomes (2014)</b>	14
	> Sugestões criativas	3, 4, 7, 8 e 10	5
	> Divulgação da imagem organizacional	1, 6, 11, 12 e 14	5
	> Cooperação com os colegas	2, 5, 9 e 13	4
III	<b>Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente</b>	<b>Boiral e Paillé (2012)</b>	10
	> Eco-iniciativas	1, 2 e 3	3
	> Eco-engajamento cívico	4, 5, 6, e 7	4
	> Eco-ajuda	8, 9 e 10	3
IV	<b>Motivação no Trabalho - TAD</b>	<b>Gagné et al. (2015) Santos et al. (2016)</b>	19
	> Desmotivação	1, 2 e 3	3
	> Regulação extrínseca social	4, 5 e 6	3
	> Regulação extrínseca material	7, 8 e 9	3
	> Regulação introjetada	10, 11, 12 e 13	4
	> Regulação identificada	14, 15 e 16	3
	> Motivação intrínseca	17, 18 e 19	3

Fonte: elaborada pela autora.

O referido questionário, como exibe a Figura 10, possui quatro partes. A primeira parte é composta por seis questões sobre o perfil sociodemográfico e profissional dos pesquisados, relativas a idade, ao sexo, ao estado civil, a escolaridade, ao tempo de serviço na empresa e ao exercício ou não de cargo de chefia.

A parte II é composta por questões referentes aos comportamentos de cidadania organizacional, mensuradas por meio da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), de Bastos, Siqueira e Gomes (2014). A ECCO contém 14 itens, disseminados em três fatores: Sugestões criativas; Divulgação da imagem organizacional; e Cooperação com os colegas. Os autores indicam que os três fatores apresentaram Alfas de *Cronbach* que variam de 0,77 a 0,90, valores acima do limite inferior de aceitabilidade (HAIR et al., 2009).

Convém ressaltar que para avaliação dos itens é utilizada uma escala tipo Likert de cinco pontos, de 1 (nunca faço) a 5 (sempre faço). A partir dos resultados dessa avaliação, são calculados três escores médios, representativos de cada fator, os quais podem ser interpretados como altos (para valores entre 4 e 5), médios (para valores entre 3 e 3,9) e baixos (para valores entre 1 e 2,9) (BASTOS, SIQUEIRA; GOMES, 2014).

Na parte III constam as questões alusivas aos Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA), ponderados por meio da escala desenvolvida por Boiral e Paillé (2012), a qual foi adaptada para o contexto brasileiro conforme especificado na etapa anterior (Etapa I da coleta de dados). A escala para mensurar os CCO-MA é composta por 10 itens, distribuídos em três fatores: Eco-iniciativas; Eco-engajamento cívico; e Eco-ajuda. Seus promotores salientam que, na versão original, a consistência interna de cada fator (medida usando o Alfa de *Cronbach*) foi de, respectivamente, 0,92, 0,90 e 0,81, e que os respondentes devem indicar a extensão que concordam com cada item, usando uma escala tipo Likert de cinco pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

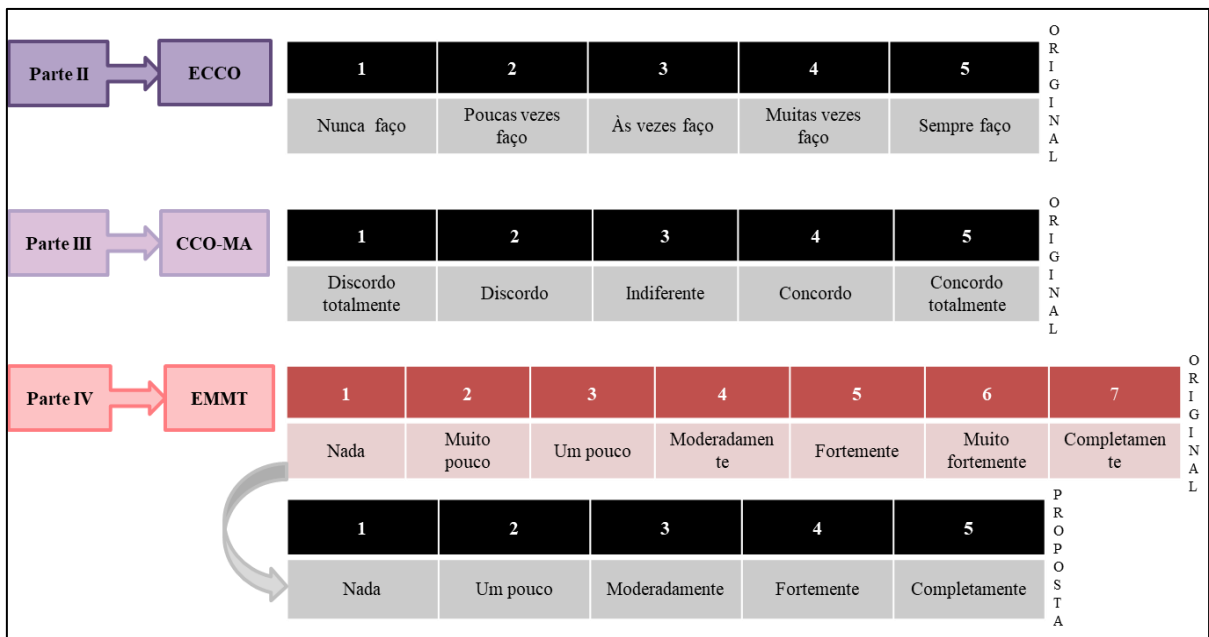
Na última parte, a IV, estão dispostas as questões relacionadas à Motivação no Trabalho, de acordo com a Teoria da Autodeterminação, avaliada por meio da Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (EMMT) de Gagné et al. (2015), adaptada no contexto brasileiro por Santos et al. (2016). O modelo possui uma estrutura com 19 variáveis dispostas em cinco dimensões: Desmotivação; Regulação extrínseca social; Regulação extrínseca material; Regulação introjetada; Regulação identificada; e Motivação extrínseca.

No que tange a confiabilidade, os autores ressaltam que todas as dimensões possuem consistência interna, com Alfas de *Cronbach* superiores a 0,70. Santos et al. (2016) explicam

ainda que para responder os itens correspondentes a sentença “Por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho/emprego atual?” emprega-se uma escala tipo Likert de sete pontos, a qual varia de 1 (nada) a 7 (completamente).

É importante destacar que, devido à diversidade de modelos para a construção do questionário, observam-se algumas variações nas escalas utilizadas. Dalmoro e Vieira (2013) mencionam que se deve evitar essa situação, isto é, o uso de escalas com formatos diferentes. Frente a esse entendimento, optou-se por adaptar a EMMT a escala empregada na ECCO e no CCO-MA, isto é, a uma escala tipo Likert de cinco pontos. Deste modo, para ponderar as variáveis da EMMT os respondentes consideraram os seguintes pontos: 1 - nada; 2 - um pouco; 3 - moderadamente; 4 - fortemente; e 5 - completamente. A Figura 11 demonstra os tipos de escalas utilizadas, inclusive a mudança proposta para a EMMT.

Figura 11 – Escalas utilizadas para ECCO, CCO-MA e EMMT



Fonte: elaborado pela autora.

Assim, em conjunto, as quatro partes compõem um questionário com 49 questões, sendo seis de identificação de perfil e as demais variáveis dos modelos mencionadas. O referido instrumento poder ser visualizado de forma completa no Apêndice A deste trabalho.

A coleta de dados desta etapa foi realizada com colaboradores de uma empresa do setor de serviços instalada no Rio Grande do Sul, os quais totalizam 3647 no período de aplicação da

pesquisa. A empresa atua, principalmente, na prestação de serviços de limpeza, de manutenção e de segurança, para organizações públicas e privadas do país.

É interessante esclarecer que se optou por realizar a investigação com colaboradores do setor de serviços pela sua expressividade no Brasil. Nas últimas décadas, o desempenho das atividades que compõem o setor vem se destacando pelo dinamismo e pela crescente participação na produção econômica, sendo que no 4º trimestre de 2017, representou 75,2% do valor adicionado do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (IBGE, 2017). Ainda, considerando os três grandes grupos de atividade econômica (agropecuária, indústria e serviços), a absorção de pessoal ocupado tem tido crescimento contínuo no grupo de serviços, chegando, em 2016, próximo a 70,0% de participação na população ocupada total (IBGE, 2017).

Para determinar o tamanho amostral ideal, considerou-se a complexidade do modelo de pesquisa proposto e as técnicas de análises aplicadas, expostas no tópico seguinte (3.4), atentando-se também para as recomendações de Hair et al. (2009). Ao tratar do planejamento de uma análise fatorial, por exemplo, o autor considera como regra geral ter pelo menos cinco vezes o número de observações do que o número de variáveis a serem ponderadas, sendo o mais aceitável a proporção de 10 para 1. Salienta ainda que “o pesquisador sempre deve tentar obter a maior proporção de casos-por-variável para minimizar as chances de superajustar os dados” (HAIR et al., 2009, p. 108). Por sua vez, o instrumento deste estudo apresenta 43 variáveis, respeitados os três modelos investigados, de modo que, para compreender a proporção mais admissível – 10 para 1, pelo menos 430 observações seriam necessárias.

Com a quantidade mínima de observações definida, iniciou-se o trabalho de levantamento de campo. Após obtida a autorização da empresa, repassaram-se os objetivos e demais informações pertinentes aos colaboradores, bem como os questionários impressos organizados em envelopes. Em seus setores de atuação, os colaboradores eram informados dos desígnios e prazo da pesquisa e convidados a participar voluntariamente da mesma, podendo respondê-la durante o horário de trabalho e retornar o questionário respondido ao envelope, sem nenhuma identificação, no intuito de garantir a máxima confidencialidade. Assim sucedeu-se durante todo o período de aplicação, o qual compreendeu os meses de fevereiro, março e abril de 2018. No total obteve-se um retorno de 926 questionários válidos.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Este tópico destina-se a descrever as técnicas de análise dos dados obtidos na Etapa II da coleta, com a aplicação do questionário estruturado com os três construtos que compõem o

modelo de pesquisa, comportamentos de cidadania organizacional, de cidadania organizacional para o meio ambiente e motivação no trabalho, à luz a teoria da autodeterminação.

Como processo inicial realizou-se a codificação e representação por indicadores numéricos dos 926 questionários aplicados, formando um banco de dados, organizado no *software* Microsoft Excel 2016. Após, esses dados foram transpostos para o *software* IBM SPSS Statistics 22 e para o IBM SPSS AMOS 18.

No que tange às técnicas empregadas, primeiramente para traçar o perfil dos pesquisados foram efetuadas análises estatísticas descritivas relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais pesquisadas. Neste sentido, sucederam-se análises de frequência para as variáveis sexo, estado civil, escolaridade e exercício ou não de cargo de chefia, e descrições de média para as variáveis idade e tempo de serviço na empresa.

Em seguida, os dados das três escalas utilizadas foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), abordagem baseada na “confirmação” de um modelo, neste estudo exposto na Figura 8. Segundo Breakwell et al. (2010) a MEE é um conjunto de procedimentos estatísticos que podem ser aplicados a dados quantitativos, permitindo ao pesquisador testar modelos teóricos das relações entre conjuntos de variáveis latentes, ou construtos, usualmente denominados modelos estruturais. Ainda, Hair et al. (2009) esclarecem que se trata de uma técnica multivariada, que permite o exame simultâneo de uma série de relações de dependência, ao combinar aspectos da análise fatorial e da regressão múltipla.

Anderson e Gerbing (1988) propõem que o modelo seja avaliado em dois instantes, os quais foram seguidos no presente estudo. O primeiro é a construção de modelos de mensuração das relações entre os indicadores (variáveis observadas) e os construtos de primeira ordem (fatores) através de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), no intuito de estimar as suas confiabilidade, grau de consistência interna e validade, isto é, a extensão em que um conjunto de variáveis medidas realmente representa o construto latente teórico (HAIR et al., 2009).

O segundo refere-se à avaliação das relações entre os construtos, definidas pelo conjunto de regressões que compõem o modelo estrutural (ANDERSON; GERBING, 1988). Tal avaliação foi efetivada por meio da verificação das medidas absoluta de ajuste e das medidas comparativas de ajuste. Neste estudo, a validade convergente dos construtos foi aferida por meio das seguintes medidas absolutas de ajuste: Estatística qui-quadrado ( $\chi^2$ ); *Root Mean Square Residual* (RMR); *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA); e *Goodness-of-Fit Index* (GFI).



A estatística qui-quadrado é a medida essencial utilizada para quantificar as distinções entre as matrizes de covariância observada e a matriz estimada (HAIR et al., 2009), com o intento de encontrar um  $\chi^2$  não significativo, sugerindo que os dados se ajustam ao modelo (SCHUMACKER; LOMAX, 2016). Porém, como há uma grande quantidade de deficiências neste índice é comum serem apresentados índices de ajuste adicionais (ULLMAN, 2007).

Já o RMR está relacionado à distância entre os elementos preditos por meio da estimação dos parâmetros do modelo e os dados observados na matriz de covariâncias, sendo valores menores de 0,10 representam melhor ajuste. Outra medida, a RMSEA, representa o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação, sendo considerado como adequado um valor menor do que 0,08 dado o poder do teste. Ainda, o GFI baseia no cálculo da proporção da variância explicada por meio da estimação, esperando-se valores próximos a 1,0 para a indicação de ajuste do modelo (HAIR et al., 2009). No caso desse último, para Hox e Bechger (1998), pode-se aceitar um modelo com valores de 0,90 e um valor ponderado indicador de um bom ajuste seria o de 0,95.

Para finalizar, foram estabelecidas as medidas comparativas de ajuste *Comparative Fit Index* (CFI), *Normed Fit Index* (NFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI), pois estas, estabelecem Hair et al. (2009), funcionam adequadamente na diferenciação da superioridade relativa de modelos. A literatura aponta que valores entre 0,90 e 0,95 são indicadores de ajuste suficiente e valores acima de 0,95 são considerados bons ajustes (HAIR et al., 2009; ULLMAN, 2007).

O Quadro 9 contempla uma síntese dos procedimentos de coleta e análise de dados de acordo com os objetivos elencados para este estudo. Além disso, apresenta em seu compêndio os modelos e autores escolhidos, com as respectivas dimensões de análise.

Quadro 9 – Síntese dos procedimentos de coleta e análise de dados

(continua)

OBJETIVO	MODELO/DIMENSÕES	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
<p><b>Propor um <i>framework</i> de análise para os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, trazendo como antecedente a Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação</b></p>	<p>Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)</p> <p>Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA)</p> <p>Motivação no Trabalho TAD</p>	<p>Levantamento bibliográfico</p> <p>Articulações teóricas</p> <p>Desenvolvimento de hipóteses</p>	
<p><b>Traduzir e adaptar transculturalmente a escala <i>Organizational Citizenship Behaviour for the Environment</i> para o contexto brasileiro</b></p>	<p>Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA)</p> <p><i>Boiral e Paillé (2012):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eco-iniciativas</li> <li>-Eco-engajamento cívico</li> <li>- Eco-ajuda</li> </ul>	<p><i>Etapa I</i></p> <p>Traduções inicial e reversa</p> <p>Consulta a comitê de especialistas</p> <p>Pré-teste</p>	
<p><b>Identificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente praticados pelos colaboradores pesquisados</b></p>	<p>Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO)</p> <p><i>Bastos, Siqueira e Gomes (2014):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sugestões criativas</li> <li>- Divulgação da imagem organizacional</li> <li>- Cooperação com os colegas</li> </ul> <p>Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA)</p> <p><i>Boiral e Paillé (2012):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eco-iniciativas</li> <li>-Eco-engajamento cívico</li> <li>- Eco-ajuda</li> </ul>	<p><i>Etapa II</i></p> <p>Questionários (Parte I, II e III)</p>	<p>Modelagem de Equações Estruturais</p> <p>Análise Fatorial</p> <p>Confirmatória</p> <p>Estatísticas descritivas</p>
<p><b>Mensurar a Motivação no Trabalho dos investigados, considerando as concepções proporcionadas pela Teoria da Autodeterminação</b></p>	<p>Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (EMMT)</p> <p><i>Gagné et al. (2015) e Santos et al. (2016):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desmotivação</li> <li>- Regulação extrínseca social</li> <li>- Regulação extrínseca material</li> <li>-Regulação introjetada</li> <li>- Regulação identificada</li> <li>- Motivação intrínseca</li> </ul>	<p><i>Etapa II</i></p> <p>Questionários (Parte I e IV)</p>	<p>Modelagem de Equações Estruturais</p> <p>Análise Fatorial</p> <p>Confirmatória</p> <p>Estatísticas descritivas</p>

(conclusão)

<p><b>Compreender a influência da Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente</b></p>	<p>Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) <i>Bastos, Siqueira e Gomes (2014):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sugestões criativas</li> <li>- Divulgação da imagem organizacional</li> <li>- Cooperação com os colegas</li> </ul> <p>Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCOA) <i>Boiral e Paillé (2012):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eco-iniciativas</li> <li>-Eco-engajamento cívico</li> <li>- Eco-ajuda</li> </ul> <p>Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (EMMT) <i>Santos et al. (2016):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desmotivação</li> <li>- Regulação extrínseca social</li> <li>- Regulação extrínseca material <ul style="list-style-type: none"> <li>-Regulação introjetada</li> <li>-Regulação identificada</li> <li>- Motivação intrínseca</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Etapa II</i> Questionários (Parte II, III e IV)</p>	<p>Modelagem de Equações Estruturais Análise Fatorial Confirmatória</p>
--	--	---	---

Fonte: elaborado pela autora.

## 4 RESULTADOS

O presente capítulo contempla os resultados desta tese, alinhados com os objetivos propostos e o problema de pesquisa apresentados no capítulo introdutório. De forma geral, os achados foram ponderados por meio de dois enfoques principais, dispostos nas seções a seguir.

O primeiro, relacionado a Etapa I da coleta de dados, contempla as decorrências do processo de tradução e adaptação transcultural da versão em português da escala *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment*, de Boiral e Paillé (2012). O segundo, já referente a Etapa II da coleta de dados, na qual obteve-se uma amostra de 926 questionários respondidos pelos colaboradores de uma empresa do setor de serviços do Rio Grande do Sul, é iniciado com a caracterização do perfil sociodemográfico e profissional dos participantes.

Em seguida, demonstra-se a validação individual dos construtos que compõem o *framework* de análise (Figura 6) e, conseqüentemente, o modelo de pesquisa (Figura 8), isto é, Comportamento de Cidadania Organizacional, Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente e a Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação. Ressalta-se que, junto à validação de cada construto, exibem-se os resultados da análise descritiva, que permitem identificar os CCO e os CCO-MA praticados pelos investigados, bem como mensurar a sua motivação no trabalho. Para rematar, a última seção envolve a compreensão da influência da motivação no trabalho, à luz da teoria da autodeterminação, nos comportamentos de cidadania organizacional e de cidadania organizacional para o meio ambiente.

### 4.1 TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DA VERSÃO EM PORTUGUÊS DA ESCALA *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR FOR THE ENVIRONMENT*

A escala que representa o modelo *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment*, proposta e validada na língua inglesa por Boiral e Paillé (2012), é composta de 10 itens, dispostos em três diferentes dimensões. Para traduzi-la e adaptá-la para o português, no contexto brasileiro, seguiu-se, principalmente, o procedimento proposto por Guillemain, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000), considerando quatro estágios, demonstrados anteriormente na Figura 9: I. Tradução inicial e síntese; II. Tradução reversa; III. Comitê de especialistas; e IV. Pré-teste.

O primeiro estágio envolveu a tradução inicial e a síntese do questionário original para a língua portuguesa. Para começar, explica Beaton et al. (2000), o recomendado é gerar pelo

menos duas traduções do instrumento. Neste sentido, Cassepp-Borges, Balbinotti e Teodoro (2010) salientam que a presença de dois tradutores bilíngues para a realização desse processo minimiza o risco de vieses linguísticos, psicológicos, culturais e de compreensão teórica e prática. Ao corroborar, Borsa, Damásio e Bandeira (2012) afirmam que tal recomendação contribui na obtenção de uma versão final adequada para a nova cultura, mas congruente com o instrumento original.

No presente estudo, a instrução do questionário, os pontos da escala tipo Likert e os itens que compõem a escala foram inicialmente traduzidos para o português, de forma independente, por duas brasileiras, profissionais da área de Administração e, também, com formação e fluência na língua inglesa. Destaca-se que as tradutoras conheciam os objetivos do estudo, o que enfatiza principalmente a busca por uma tradução conceitual e não a estritamente literal (TANZER, 2005). As traduções obtidas, identificadas como T1 e T2, estão demonstradas no Quadro 10.

De posse das traduções independentes, iniciou-se o processo de síntese. Sintetizar as versões de um instrumento refere-se a compará-las e avaliar as suas discrepâncias, com o objetivo de se chegar a uma versão única (BEATON et al., 2000; GUILLEMIN, BOMBARDIER; BEATON, 1993). Para tanto, a pesquisadora responsável pela adaptação do instrumento organizou um quadro comparativo, da versão original com a T1 e a T2. Com esse material em mãos, realizou-se uma reunião presencial com as duas tradutoras, na qual as divergências foram discutidas e ajustadas.

Ressalta-se que, de modo geral, as diferenças identificadas entre as versões não eram complexas. Referiam-se a polissemia, isto é, o fato de determinadas palavras terem vários significados e, também, as escolhas das tradutoras por diferentes termos, com significados idênticos ou semelhantes. Todas as dissemelhanças encontradas entre as versões T1 e T2 estão destacadas em amarelo no Quadro 10.

Os ajustes foram realizados a partir de um consenso, produzindo uma versão comum (T3), exibida no Quadro 10. Para o consenso, as profissionais basearam-se em três critérios: o sentido que o instrumento original está mensurando; evitação de traduções complexas que possam dificultar a compreensão dos respondentes; e o uso coloquial da língua portuguesa empregada no ambiente de trabalho.

Quadro 10 – Comparativo entre traduções T1 e T2 e apresentação da síntese (T3)

VERSÃO ORIGINAL	TRADUÇÃO 1 (T1)	TRADUÇÃO 2 (T2)	1ª VERS. PORT. (T3)
<b>INSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO</b>			
Please indicate if the following statements accurately describe your conduct with respect to environmental issues inside your organization.	Por favor, indique se as seguintes afirmações descrevem <b>acuradamente</b> sua conduta <b>em relação</b> às questões ambientais dentro da sua organização.	Favor indicar se as afirmações a seguir descrevem <b>corretamente</b> a sua conduta <b>com respeito</b> às questões ambientais dentro da sua organização.	Por favor, indique se as afirmações a seguir descrevem corretamente a sua conduta em relação às questões ambientais dentro da sua organização.
<b>PONTOS - ESCALA LIKERT</b>			
Completely disagree; Disagree; Neither agree nor disagree; Agree; Completely agree	Discordo totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente	Discordo totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente	Discordo totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente
<b>ITENS</b>			
1. In my work, I weigh the consequences of my actions before doing something that could affect the environment.	No meu trabalho, <b>eu peso</b> as consequências das minhas ações antes de fazer alguma coisa que possa afetar o meio ambiente.	No meu trabalho, <b>eu me preocupo com</b> as consequências das minhas ações antes de fazer alguma coisa que possa afetar o meio ambiente.	No meu trabalho, eu pondero as consequências das minhas ações antes de fazer alguma coisa que possa afetar o meio ambiente.
2. I voluntarily carry out environmental actions and initiatives in my daily work activities.	<b>Eu voluntariamente pratico</b> ações e iniciativas <b>ambientais nas minhas atividades de trabalho diárias.</b>	Voluntariamente <b>eu desenvolvo</b> ações e iniciativas <b>em prol do meio ambiente nas atividades diárias do meu trabalho.</b>	Eu voluntariamente pratico ações e iniciativas ambientais nas minhas atividades de trabalho diárias.
3. I make suggestions to my colleagues about ways to protect the environment more effectively, even when it is not my direct responsibility.	Eu faço sugestões para meus colegas sobre <b>maneiras</b> de proteger o meio ambiente <b>de forma mais efetiva</b> , mesmo quando não é minha responsabilidade direta.	Eu faço sugestões para os meus colegas sobre <b>formas mais eficientes</b> de proteger o meio ambiente, mesmo quando não é minha responsabilidade direta.	Eu faço sugestões para meus colegas sobre maneiras de proteger o meio ambiente de forma mais eficaz, mesmo quando não é minha responsabilidade direta.
4. I actively participate in environmental events organized in and/or by my company.	Eu participo ativamente de eventos <b>ambientais</b> organizados na minha ou pela minha empresa.	Eu participo ativamente de eventos <b>para o meio ambiente</b> organizados na minha ou pela minha empresa.	Eu participo ativamente de eventos ambientais organizados na minha ou pela minha empresa.
5. I stay informed of my company's environmental initiatives.	Eu me mantenho informado das iniciativas <b>ambientais da minha empresa.</b>	Eu me mantenho informado das iniciativas da minha empresa <b>para o meio ambiente.</b>	Eu me mantenho informado das iniciativas ambientais da minha empresa.
6. I undertake environmental actions that contribute positively to the image of my organization.	<b>Eu me responsabilizo por</b> ações <b>ambientais</b> que contribuem positivamente para a imagem da minha organização.	<b>Eu me comprometo nas</b> ações <b>para o meio ambiente</b> que contribuem positivamente para a imagem da minha organização.	Eu me comprometo nas ações ambientais que contribuem positivamente para a imagem da minha organização.
7. I volunteer for projects, endeavors or events that address environmental issues in my organization.	Eu me voluntario para projetos, <b>empreendimentos</b> ou eventos <b>que tenham como temática os assuntos ambientais</b> na minha organização.	Eu me voluntario para projetos, <b>desafios</b> ou eventos <b>que abordam questões ambientais</b> na minha empresa.	Eu me voluntario para projetos, empreitadas ou eventos que abordam questões ambientais na minha organização.
8. I spontaneously give my time to help my colleagues take the environment into account in everything they do at work.	Eu espontaneamente <b>dou</b> meu tempo para ajudar meus colegas <b>a pensar sobre</b> o meio ambiente em tudo o que eles fazem no trabalho.	Eu espontaneamente <b>doo</b> meu tempo para ajudar meus colegas <b>a levarem em conta</b> o meio ambiente em tudo o que eles fazem no trabalho.	Eu espontaneamente dou meu tempo para ajudar meus colegas a levarem em consideração o meio ambiente em tudo o que eles fazem no trabalho.
9. I encourage my colleagues to adopt more environmentally conscious behavior.	Eu encorajo meus colegas a adotar um comportamento mais ambientalmente consciente.	Eu encorajo meus colegas a adotar um comportamento mais ambientalmente consciente.	Eu encorajo meus colegas a adotar um comportamento mais ambientalmente consciente.
10. I encourage my colleagues to express their ideas and opinions on environmental issues.	Eu encorajo meus colegas a expressar suas ideias e opiniões relacionadas <b>aos temas ambientais.</b>	Eu encorajo meus colegas a expressar suas ideias e opiniões <b>sobre as questões ambientais.</b>	Eu encorajo meus colegas a expressar suas ideias e opiniões sobre as questões ambientais.

Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se no Quadro 10 que para a instrução do questionário e os itens a maior parte da síntese consolidou-se por meio da manutenção daquilo que foi semelhante nas traduções e da opção pelo considerado mais adequado pela pesquisadora e pelas tradutoras quando houveram diferenças entre T1 e T2, sempre sopesando pelos critérios de consenso. Por exemplo, na instrução se manteve a proposta da T1 de iniciar a frase com “Por favor, indique...”, pois, além de ser a tradução literal, é o mais correto quando se faz um pedido, de acordo com as normas da língua portuguesa. Também, optou-se por usar o termo “corretamente” (T2), visto que é mais usado na linguagem cotidiana do que “acuradamente” (T1).

No entanto, em alguns casos entendeu-se que, mesmo corretas, pequenas modificações nas traduções propostas seriam necessárias, tendo em vista o melhor entendimento dos respondentes. Após discussões, foram realizadas mudanças relacionadas à troca de palavras e/ou expressões que tem o uso mais comum no contexto brasileiro. Como no item 1, “*I weigh*” foi traduzido por uma das profissionais como “eu peso” e pela outra como “eu me preocupo”. Na versão síntese preferiu-se “eu pondero”, porque, além de ser uma tradução possível, parece ser a mais adequada na língua portuguesa quando se trata de avaliar ou de examinar algo, sentido sugerido pela versão original.

No item 3, o trecho “*ways to protect the environment more effectively*” foi traduzido por “maneiras de proteger o meio ambiente de forma mais efetiva” (T1) e “formas mais eficientes de proteger o meio ambiente” (T2). Contudo, em consenso, alterou-se para “maneiras de proteger o meio ambiente de forma mais eficaz”, ao ponderar que o significado de eficaz, algo adequado para atingir um propósito, corresponderia melhor com a essência repassada pelo instrumento original. No item 7, “*endeavors*” referido como “empreendimentos” (T1) e “desafios” (T2), foi reestabelecido como “empreitadas”, dada a linguagem no ambiente laboral e a melhor ligação com outros termos que compõem a frase, “projetos” e “eventos”. Por fim, no item 8, para “*into account*”, preferiu-se, ao prezar pela clareza da frase, sua equivalência “levarem em consideração” a “pensar sobre” (T1) e “levarem em conta” (T2).

Finalizada a síntese, apesar do recente debate a respeito da necessidade ou não da tradução reversa ou retradução (COULTHARD, 2013), o estágio II da tradução e adaptação transcultural realizada neste estudo contemplou a técnica de Brislin (1970), adotada nas diretrizes de Guillemin, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000). Tal técnica possibilita a avaliação da correspondência entre a versão traduzida e a original do inventário e é sugerida como uma verificação adicional de controle de qualidade (SUKIN, SIRECI; ONG, 2015).

Assim, a síntese, primeira versão em português (T3), foi retraduzida para o inglês por uma professora de idiomas, nativa de língua inglesa, natural de Norwich - Inglaterra, a qual já residiu e trabalhou no Brasil e é casada com um brasileiro, possuindo fluência na língua portuguesa. Todo o contato se sucedeu por e-mail e, cabe destacar, a tradutora não teve acesso ao instrumento original, bem como não recebeu informações sobre os conceitos e os propósitos do mesmo.

Concluída a tradução reversa, exposta no Quadro 11, iniciou-se o terceiro estágio, com o comitê de especialistas, formado por cinco membros, todos com domínio da língua inglesa: a autora do presente estudo; as duas profissionais que atuaram como tradutoras no estágio I; uma convidada da área de Administração com experiência em adaptação e validação de escalas; e um professor de língua portuguesa e redação. Beaton et al. (2000) pontua que é relevante ter a presença dos tradutores na composição do comitê. Entre os motivos, destacam que tarefas que envolvam traduções e retraduições podem ser realizadas imediatamente.

A equipe de especialistas trabalhou com todo o material produzido até então (T1, T2, T3 e Retradução) para desenvolver a versão pré-final do questionário para o teste de campo. Neste momento, seguindo as orientações do protocolo, examinou o questionário original e as traduções levando em consideração os diferentes imperativos de equivalência - semântica, idiomática, experiencial e conceitual (GUILLEMIN, BOMBARDIER; BEATON, 1993; BEATON et al., 2000).

Para tanto, em reunião, o comitê fez, primeiramente, uma comparação da retradução, tratada como R, com a versão original, tratada como VO. Um resumo da avaliação da equipe está no Quadro 11. Para demonstrá-la, além do destaque em amarelo nas diferenças encontradas entre as versões, utilizou-se a sugestão de Andrade (2017) de representar com  $R=VO$ , quando o sentido da retradução é igual ao da versão original,  $R\approx VO$ , quando o sentido da retradução é semelhante ao da versão original, e  $R\neq VO$ , quando o sentido retradução é diferente ao da versão original.

Aqui, ressaltam Borsa, Damásio e Bandeira (2012), é importante compreender que o desígnio da tradução reversa não é o alcance de uma equivalência literal entre as versões. Ao invés disso, deve ser aproveitada como uma ferramenta para reconhecer termos que não ficaram claros no idioma-alvo, inconsistências ou erros conceituais, quando comparada à versão original (BEATON et al., 2000).



Quadro 11 – Comparativo e avaliação da retradução (R) com a versão original (VO)

VERSÃO ORIGINAL (VO)	Avaliação	RETRADUÇÃO (R)
<b>INSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO</b>		
Please indicate if the following statements accurately describe your conduct with respect to environmental issues inside your organization.	<b>R≈VO</b>	Please confirm whether the statements below correctly describe your behavior in relation to environmental issues within your organization.
<b>PONTOS - ESCALA LIKERT</b>		
Completely disagree; Disagree Neither agree nor disagree; Agree Completely agree	<b>R=VO</b>	Completely disagree; Disagree Neither agree nor disagree; Agree Completely agree
<b>ITENS</b>		
1. In my work, I weigh the consequences of my actions before doing something that could affect the environment.	<b>R≈VO</b>	In my work, I consider the consequences of my actions before doing anything which may affect the environment.
2. I voluntarily carry out environmental actions and initiatives in my daily work activities.	<b>R≈VO</b>	I voluntarily take actions and initiatives which benefit the environment in my daily work.
3. I make suggestions to my colleagues about ways to protect the environment more effectively, even when it is not my direct responsibility.	<b>R≈VO</b>	I make suggestions to my colleagues about more efficient ways of protecting the environment, even when it is not my responsibility to do so.
4. I actively participate in environmental events organized in and/or by my company.	<b>R≈VO</b>	I actively participate in events about the environment organized by or taking place at my company.
5. I stay informed of my company's environmental initiatives.	<b>R≈VO</b>	I keep myself informed about the environmental initiatives of my company.
6. I undertake environmental actions that contribute positively to the image of my organization.	<b>R≈VO</b>	I am committed to environmental practices which contribute positively to my organization's image.
7. I volunteer for projects, endeavors or events that address environmental issues in my organization.	<b>R≠VO</b>	I volunteer for projects, contracts or events in my company which involve environmental issues.
8. I spontaneously give my time to help my colleagues take the environment into account in everything they do at work.	<b>R≠VO</b>	I spontaneously spare time to help my colleagues in considering the environment in all aspects of their work.
9. I encourage my colleagues to adopt more environmentally conscious behavior.	<b>R=VO</b>	I encourage my colleagues to adopt more environmentally conscious behavior.
10. I encourage my colleagues to express their ideas and opinions on environmental issues.	<b>R=VO</b>	I encourage my colleagues to express their ideas and opinions on environmental issues.

Fonte: elaborado pela autora.

Ao visualizar o Quadro 11, percebe-se que o comitê identificou similaridade entre a retradução e a versão original na frase de instrução do questionário e em outros seis itens (1, 2, 3, 4, 5 e 6), igualdade nos pontos da escala tipo Likert utilizada e em dois itens (9 e 10), e diferença em dois itens da escala (7 e 8). A partir desse resultado, os especialistas ponderaram também as demais traduções, principalmente a síntese, isto é, a primeira versão em português (T3), para discutir as necessidades e as possibilidades de adaptações.

Das ponderações e adaptações realizadas resultou uma nova versão do questionário em língua portuguesa (T4). O Quadro 12 contempla essa nova versão, o resumo da avaliação da retradução *versus* versão original, a primeira versão em português (T3) e a comparação entre T4 e T3, demonstrando, conforme recomenda Andrade (2017), com o sinal de “≠”, quando

houve ajustes na segunda versão, e com o sinal de “=”, quando a proposta de T3 foi mantida. Em amarelo estão salientes as distinções entre a T3 e a T4, advindas das adequações.

Quadro 12 – Comparativo primeira versão em português e segunda versão em português

Avaliação RxVO	1ª VERSÃO PORT. (T3)	2ª VERSÃO PORT. (T4)	Comparação T4xT3
<b>INSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO</b>			
<b>R≈VO</b>	Por favor, <b>indique</b> se as afirmações a seguir descrevem <b>corretamente</b> a sua conduta em relação às questões ambientais dentro da sua <b>organização</b> .	Por favor, <b>avalie</b> se as afirmações a seguir descrevem a sua conduta em relação às questões ambientais dentro da sua <b>empresa</b> .	<b>T4 ≠ T3</b>
<b>PONTOS - ESCALA LIKERT</b>			
<b>R=VO</b>	Discordo totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente	Discordo totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente	<b>T4=T3</b>
<b>ITENS</b>			
<b>R≈VO</b>	<b>1.</b> No meu trabalho, eu pondero as consequências das minhas ações antes de fazer alguma coisa que possa afetar o meio ambiente.	Eu meço as consequências das minhas ações no trabalho antes de fazer alguma coisa que possa afetar o meio ambiente.	<b>T4 ≠ T3</b>
<b>R≈VO</b>	<b>2.</b> Eu voluntariamente <b>pratico</b> ações e iniciativas ambientais nas minhas atividades de trabalho diárias.	Eu voluntariamente <b>me envolvo</b> em ações e iniciativas ambientais nas minhas atividades de trabalho.	<b>T4 ≠ T3</b>
<b>R≈VO</b>	<b>3.</b> Eu faço sugestões para meus colegas sobre maneiras de proteger o meio ambiente de forma <b>mais eficaz</b> , mesmo quando não é minha responsabilidade direta.	Eu faço sugestões para meus colegas sobre maneiras <b>mais eficientes</b> de proteger o meio ambiente, mesmo quando não é minha responsabilidade direta.	<b>T4 ≠ T3</b>
<b>R≈VO</b>	<b>4.</b> Eu participo ativamente de eventos <b>ambientais</b> organizados na minha ou pela minha empresa.	Eu participo ativamente de eventos <b>sobre o meio ambiente</b> organizados na minha ou pela minha empresa.	<b>T4 ≠ T3</b>
<b>R≈VO</b>	<b>5.</b> Eu me mantenho informado das iniciativas ambientais da minha empresa.	Eu me mantenho informado das iniciativas ambientais da minha empresa.	<b>T4=T3</b>
<b>R≈VO</b>	<b>6.</b> Eu me comprometo nas ações ambientais que contribuem positivamente para a imagem da minha <b>organização</b> .	Eu me comprometo nas ações ambientais que contribuem positivamente para a imagem da minha <b>empresa</b> .	<b>T4 ≠ T3</b>
<b>R≠VO</b>	<b>7.</b> Eu me voluntario para projetos, <b>empreitadas</b> ou eventos que abordam questões ambientais na minha <b>organização</b> .	Eu me voluntario para projetos <b>e</b> eventos que abordam questões ambientais na minha <b>empresa</b> .	<b>T4 ≠ T3</b>
<b>R≠VO</b>	<b>8.</b> Eu espontaneamente <b>dou</b> meu tempo para ajudar meus colegas a <b>levarem em consideração</b> o meio ambiente em tudo o que eles fazem no trabalho.	Eu espontaneamente <b>cedo</b> o meu tempo para ajudar meus colegas a <b>considerarem</b> o meio ambiente em tudo o que eles fazem no trabalho.	<b>T4 ≠ T3</b>
<b>R=VO</b>	<b>9.</b> Eu encorajo meus colegas a adotar um comportamento mais ambientalmente consciente.	Eu encorajo meus colegas a adotar um comportamento mais ambientalmente consciente.	<b>T4=T3</b>
<b>R=VO</b>	<b>10.</b> Eu encorajo meus colegas a expressar suas ideias e opiniões sobre as questões ambientais.	Eu encorajo meus colegas a expressar suas ideias e opiniões sobre as questões ambientais.	<b>T4=T3</b>

Fonte: elaborado pela autora.

Ao observar o Quadro 12, constata-se, então, que se efetuaram, na reunião de consenso, pequenas alterações na instrução do questionário e nos itens 1, 2, 3, 4, 6, 7 e 8 para a constituição da segunda versão em português. Verifica-se que os modificados são tanto aqueles que tiveram suas versões retraduzidas apreciadas como diferentes da versão de Boiral e Paillé (2012) ( $R \neq VO$ ) quanto semelhantes ( $R \approx VO$ ).

Cabe destacar que esse procedimento é comum quanto se trata de adaptação transcultural de escalas, no intuito de dirimir dúvidas e manter a equivalência semântica. Sucedeu-se de forma parecida em outros estudos recentes, por exemplo, o de Andrade (2017), que providenciou a adaptação e validação da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e da medida de Confiança Interpessoal, e o de Paschoalin et al. (2013), que trabalhou com a *Stanford Presenteeism Scale* para avaliação do presentismo no contexto brasileiro.

Especificamente no que se refere à instrução, apesar da semelhança entre a retradução e a versão original, por resolução consensual dos especialistas, “indique” (T3) foi substituído por “avaliar” (T4), por tratar-se de uma escala de concordância, na qual o respondente deve avaliar o quanto discorda ou concorda com o que está sendo expresso, e o advérbio “corretamente” foi suprimido. O comitê argumentou que este formato é claro, direto e condizente com a versão original, além de apresentar maior coerência com outros enunciados de escalas da área já consolidadas no Brasil, como, entre outras, a Escala de Clima Organizacional, de Martins (2008), a Escala de Conflito Trabalho-Família, de Bastos e Aguiar (2014), e a Escala de *Agency-community*, de Bastos e Grangeiro (2008).

Na instrução, percebe-se também a troca de “organização” (T3) por “empresa” (T4), o que ocorreu, igualmente, nos itens 6 e 7 da escala. Esta modificação foi realizada com o intuito de padronizar a linguagem do instrumento, frente ao utilizado nas demais questões e ao seu público-alvo.

Ainda sobre o item 7, perante uma retradução com essência diferente da original, outra mudança foi realizada, mais especificamente a supressão de “empreitadas” (T3). Na fase de síntese, como antes exposto, o termo “*endeavors*” já havia gerado discussões entre as tradutoras. Com a opção por “empreitadas”, na retradução reproduziu-se “*contracts*”, que, para os especialistas, altera a definição pretendida pelos autores do modelo. Para solucionar o impasse, o comitê, em acordo, ajuizou como dispensável o uso do termo, para evitar dúvidas dos futuros respondentes, dado que a frase já possui duas palavras (“projetos” e “eventos”), suficientes para o entendimento do sentido do item.

O item 8 também apresentou diferença entre a retradução e a escala original. A expressão “*give my time*” foi traduzida para “dou meu tempo” (T3) e, após, retraduzida como “*spare time*”, o que literalmente estaria mais próximo de “tempo livre”. Diante da discrepância, revisou-se novamente a aceção da questão e, em concordância, para adequar a compreensão em português, foi alterada para “cedo o meu tempo” (T4).

Já o item 1 teve a sua retradução apreciada como similar a versão original. Contudo, o comitê trocou a tradução do verbo “*weigh*” de “pondero” (T3) para “meço” (T4), a partir do entendimento que “meço as consequências” é mais utilizado na experiência cotidiana da cultura alvo. Além disso, para prezar pela uniformidade na apresentação das questões, modificou o início da sentença, deslocando a expressão “no meu trabalho”. Dessa forma, o item inicia, como os demais, diretamente com o pronome pessoal “Eu”.

Do mesmo modo que no item 1, mesmo com a retradução semelhante a versão original, o comitê de avaliação estabeleceu revisões menores em 2, 3 e 4. No segundo item que compõe a escala, trocou-se “pratico” (T3) por “me envolvo” (T4) ao traduzir a expressão “*carry out*”, pois, apesar de ambas serem possíveis, aferiu-se que o sentido do item, originalmente, vai além do mero “pôr (algo) em prática”.

No item 3, manifestaram-se novas argumentações no que se refere a “*more effectively*”, traduzida, inicialmente, para a língua-alvo como “mais eficaz” (T3) e, na sequência, retraduzida para “*more efficient*”. Na nova versão em português, a adequaram para “mais eficiente”, pelo motivo de considerarem que a expressão original concerne a qualidade de como as coisas são feitas, com o mínimo de perdas e utilizando os recursos da melhor maneira. No item 4, para deixar ainda mais claro que se tratam de eventos com a temática meio ambiente, e não eventos que ocorrem no meio ambiente, “eventos ambientais” (T3) foi substituído por “eventos sobre o meio ambiente” (T4).

Os pontos da escala tipo Likert, bem como as questões 5, 9 e 10 não foram alterados na nova proposição. Ademais, salienta-se que foi solicitado aos especialistas uma contribuição, também, na confirmação da tradução para a língua portuguesa da denominação do modelo e dos seus fatores ou dimensões.

Com o encerramento do estágio III, a versão definida pelo comitê (T4) foi submetida ao pré-teste. Este estágio do processo “tem por objetivo verificar se as instruções, os itens e a escala de resposta são compreensíveis para o público-alvo” (BORSA, DAMÁSIO; BANDEIRA, 2012, p. 426).

Os participantes desta etapa podem variar de acordo com as características dos respondentes a que o instrumento se destina. Idealmente entre 30-40 sujeitos devem ser testados

(BEATON et al., 2000). De acordo com Boiral e Paillé (2012), propositores do CCO-MA, a escala foi desenvolvido para a aplicação aos mais diversos tipos de organizações e atividades ocupacionais, abrangendo uma ampla gama de gestos de cidadania organizacional para o meio ambiente.

Assim, participaram do pré-teste 32 indivíduos, especificamente 18 mulheres e 14 homens, com idade entre 19 e 56 anos, trabalhadores de diferentes organizações e, em sua maioria, com ensino médio completo, que voluntariamente avaliaram o tempo de preenchimento, a clareza e a facilidade de compreensão do instrumento.

O questionário foi aplicado aos participantes em único momento e sem a intervenção da pesquisadora, sendo composto pelos 10 itens traduzidos, com as opções de respostas propiciadas pela escala tipo Likert, de cinco pontos, e mais a opção “não entendi”. Essa última foi incluída seguindo a sugestão do protocolo de Andrade (2017), como uma alternativa a entrevista indicada por Guillemín, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000), para identificar as questões que pudessem não ser compreendidas pelos respondentes.

O critério estabelecido para revisão e modificação da tradução foi a compreensão dos itens por menos de 80% dos respondentes (RUPERTO et al., 2001). Como cerca de 95% dos participantes do teste não demonstram dificuldades de compreensão no elaborado, não houve a necessidade de nova adaptação ou avaliação pelo comitê de especialistas.

O resultado obtido, após serem seguidos os estágios delimitados para esta etapa da pesquisa, está sintetizado no Quadro 13. Nele proporciona-se a descrição no idioma original e a variante adaptada para o novo idioma e contexto.

Quadro 13 – Versão original e versão adaptada para o contexto brasileiro

(continua)

VERSÃO ORIGINAL	VERSÃO ADAPTADA
<b>DENOMINAÇÃO DO MODELO</b>	
Organizational Citizenship Behaviour for the Environment	Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente
<b>FATORES/DIMENSÕES</b>	
Eco-initiatives Eco-civic engagement Eco-helping	Eco-iniciativas Eco-engajamento cívico Eco-ajuda
<b>INSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO</b>	
Please indicate if the following statements accurately describe your conduct with respect to environmental issues inside your organization.	Por favor, avalie se as afirmações a seguir descrevem a sua conduta em relação às questões ambientais dentro da sua empresa.
<b>PONTOS – ESCALA LIKERT</b>	
Completely disagree Disagree Neither agree nor disagree Agree Completely agree	Discordo totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

(conclusão)

ITENS	
1. In my work, I weigh the consequences of my actions before doing something that could affect the environment.	Eu meço as consequências das minhas ações no trabalho antes de fazer alguma coisa que possa afetar o meio ambiente.
2. I voluntarily carry out environmental actions and initiatives in my daily work activities.	Eu voluntariamente me envolvo em ações e iniciativas ambientais nas minhas atividades de trabalho.
3. I make suggestions to my colleagues about ways to protect the environment more effectively, even when it is not my direct responsibility.	Eu faço sugestões para meus colegas sobre maneiras mais eficientes de proteger o meio ambiente, mesmo quando não é minha responsabilidade direta.
4. I actively participate in environmental events organized in and/or by my company.	Eu participo ativamente de eventos sobre o meio ambiente organizados na minha ou pela minha empresa.
5. I stay informed of my company's environmental initiatives.	Eu me mantenho informado das iniciativas ambientais da minha empresa.
6. I undertake environmental actions that contribute positively to the image of my organization.	Eu me comprometo nas ações ambientais que contribuem positivamente para a imagem da minha empresa.
7. I volunteer for projects, endeavors or events that address environmental issues in my organization.	Eu me voluntario para projetos e eventos que abordam questões ambientais na minha empresa.
8. I spontaneously give my time to help my colleagues take the environment into account in everything they do at work.	Eu espontaneamente cedo o meu tempo para ajudar meus colegas a considerarem o meio ambiente em tudo o que eles fazem no trabalho.
9. I encourage my colleagues to adopt more environmentally conscious behavior.	Eu encorajo meus colegas a adotar um comportamento mais ambientalmente consciente.
10. I encourage my colleagues to express their ideas and opinions on environmental issues.	Eu encorajo meus colegas a expressar suas ideias e opiniões sobre as questões ambientais.

Fonte: elaborado pela autora.

Após o processo de adaptação transcultural, o qual tenta assegurar a consistência de conteúdo entre as versões de origem e de destino de um instrumento, Beaton et al. (2000) aponta que é interessante verificar se a nova versão demonstra as propriedades de medição necessárias. Assim, na Etapa II desta tese, com a aplicação dos questionários a uma amostra de colaboradores de uma empresa prestadora de serviços, empregou-se a Modelagem de Equações Estruturais como técnica de Análise Fatorial Confirmatória, para, entre outros objetivos, conferir se as características do modelo de Boiral e Paillé (2012) foram mantidas. As decorrências dos testes efetuados são descritas no próximo tópico.

#### 4.2 CCO, CCO-MA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO, À LUZ DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO: TESTANDO O MODELO DE PESQUISA E AS HIPÓTESES PROPOSTAS

Este tópico do domínio de resultados enfoca a apresentação e a análise dos dados auferidos na segunda etapa da coleta, por meio do levantamento realizado com colaboradores de uma empresa de serviços terceirizados do Rio Grande do Sul. Para uma adequada organização, está estruturado em três seções principais.

A primeira, enumerada como 4.2.1, informa o perfil dos pesquisados. A segunda, pautada como 4.2.2, concebe a validade, a confiabilidade e uma análise descritiva dos construtos explorados nesta pesquisa. Por fim, a seção 4.2.3 destina-se a compreensão da

influência da motivação no trabalho, à luz da teoria da autodeterminação, nos comportamentos de cidadania organizacional e nos comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente.

#### 4.2.1 Perfil dos pesquisados

Conforme mencionado anteriormente, o levantamento realizado contemplou uma amostra de 926 questionários válidos advindos de colaboradores, de diferentes cargos, de uma empresa do setor de serviços que atua nas áreas de limpeza, de manutenção e de segurança. Destaca-se que, quanto às características sociodemográficas dos respondentes, foram analisados dados relativos ao sexo, à idade, à escolaridade e ao estado civil. Já a análise dos dados profissionais abrangeu o tempo de serviço na organização e o exercício ou não de cargos de chefia. Em conjunto, os elementos da Tabela 1 e da Tabela 2 expõem o perfil dos pesquisados.

Tabela 1 – Perfil dos pesquisados (sexo, escolaridade, estado civil, exercício de cargo de chefia)

Variáveis		Frequência	Porcentagem (%)
Sexo	Feminino	601	65,8
	Masculino	312	34,2
Escolaridade	Ensino Fund. Incompleto	184	20,3
	Ensino Fund. Completo	150	16,5
	Ensino Médio Incompleto	134	14,8
	Ensino Médio Completo	267	29,4
	Curso Técnico	58	6,4
	Ensino Superior Incompleto	65	7,2
	Ensino Superior Completo	39	4,3
	Pós-Graduação	11	1,2
Estado civil	Solteiro(a)	295	33,0
	Casado(a) ou em união estável	489	54,7
	Separado(a) ou divorciado(a)	85	9,5
	Viúvo(a)	25	2,8
Exercício de cargo de chefia	Sim	24	2,6
	Não	884	97,4

Fonte: dados da pesquisa.

No que tange ao sexo, nota-se uma predominância do feminino (65,8%) em relação ao masculino (34,2%). Conforme compendiam Alvarez e Azevedo (2016), tal resultado vai ao encontro do que apontam demais pesquisas realizadas atualmente em âmbito nacional, de que o trabalho feminino ocupa de maneira significativa o setor de serviços, principalmente

considerando a prestação de serviços de limpeza. Em relação ao estado civil, a maioria apontou estar casado(a) ou em união estável (54,7%).

Quanto à escolaridade, destacaram-se os níveis ensino médio completo (29,4%) e ensino fundamental incompleto (20,3%). Pesquisa da Demanda Atual da Educação Profissional realizada pelo Senac (2017), especificamente com o Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, evidenciou que o nível de instrução predominante dos funcionários no setor no Brasil é consideravelmente baixo, uma vez que, na maioria, os empregados têm o ensino médio. No estudo, é avaliado que a baixa escolaridade se torna relativamente compreensível quando se observam as principais especialidades nos tipos de empresas do ramo, com ocupações que não demandam anos de escolaridade avançados.

Tabela 2 – Perfil dos pesquisados (idade e tempo de empresa)

Variáveis	Mínimo (anos)	Máximo (anos)	Média (anos)	Desvio padrão
<b>Idade</b>	18	70	37,58	10,760
<b>Tempo de Empresa</b>	0,02	23	4,21	3,670

Fonte: dados da pesquisa.

A idade variou de 18 a 70, com média de 37,58 anos. No entanto, o desvio padrão elevado (10,760) demonstra variabilidade de idades entre os pesquisados. Avulta-se que a publicação “Mapa do Emprego” da Fecomércio (2018), baseada em informações compiladas de bases públicas, registrou média de idade bastante similar (37,65 anos) ao traçar um perfil básico do trabalhador do setor terciário privado.

A respeito das características profissionais, constatou-se que a maioria dos participantes não possui cargo de chefia (97,4%) e que alguns deles eram recém contratados pela empresa, enquanto outros possuíam mais tempo de atuação, visto que o mínimo identificado foi de 0,02 anos (7 dias) e o máximo 23 anos. Contudo, a média obtida para o tempo de empresa foi de 4,21 anos, a qual é análoga ao padrão atual do setor de serviços privado, indicado como 56,85 meses (ou 4,74 anos) no já citado Mapa da Fecomércio (2018).

#### 4.2.2 Validação e análise descritiva dos construtos

Para dar continuidade ao cumprimento dos demais objetivos específicos da tese, bem como do seu objetivo geral - compreender a influência da Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os



Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, foram realizados mais dois procedimentos: o primeiro envolveu a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para a construção do modelo de mensuração, bem como a análise descritiva dos construtos; e o segundo avaliou as relações de influência conforme sugerido pelo modelo de pesquisa. Especificamente, esta seção comporta os resultados do primeiro procedimento.

Cabe ressaltar, que, antes de realizar a AFC, uma análise preliminar foi realizada a fim de verificar a adequação dos dados à análise. Refere-se a averiguação da existência de casos perdidos ou omissos, advindos, por exemplo, da recusa pelo participante a responder uma questão, levando em consideração que a inexistência destes casos é um pressuposto para esta análise (HAIR et al., 2009).

Nessa verificação, constatou-se que todas as variáveis analisadas possuíam dados perdidos aleatórios, mas representando, em média, apenas 3,28% do total gerado pelos 926 casos. Esse percentual e a aleatoriedade contribuíram para que se definisse como método de abordagem para a acomodação de dados perdidos o de atribuição usando valores de substituição pela média, o qual, segundo Hair et al. (2009) é de fácil implementação e tem sido amplamente utilizado nos casos onde os dados perdidos são tão poucos (inferior a 10%).

Na sequência, após essa adequação na base, seguiu-se para a validação individual dos construtos Comportamento de Cidadania Organizacional, Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente e Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, utilizando a AFC para examinar os relacionamentos entre as variáveis observadas e os seus construtos, por meio do método de estimação da máxima verossimilhança.

Como os modelos CCO, CCO-MA e Motivação no Trabalho possuem construtos de primeira e segunda ordem, primeiramente, realizou-se a avaliação da variância extraída, da confiabilidade composta e do Alfa de *Cronbach* dos construtos de primeira ordem (fatores). Como referência, adotou-se que um construto é fidedigno se a variância e a confiabilidade apresentarem valores iguais ou superiores a 0,5 e a 0,7, respectivamente, e/ou se o Alfa atingir valor igual ou superior a 0,7 (HAIR et al., 2009).

Depois, partiu-se para obtenção e análise das seguintes medidas de ajuste: qui-quadrado e graus de liberdade, RMR, RMSEA, GFI, CFI, NFI e TLI. Para esses índices serão considerados os parâmetros apresentados de forma sintetizada na Quadro 14. Lembra-se que os mesmos foram mais bem detalhados no capítulo de percurso metodológico, especificamente na parte que trata das técnicas de análise de dados.

Quadro 14 – Síntese dos parâmetros para os índices de ajuste

INDICES DE AJUSTE	Qui-quadrado	RMR	RMSEA	GFI	CFI	NFI	TLI
<b>Melhor ajuste</b>	Modelo ajustado proporciona um qui-quadrado não significativo ao nível de 5% ou então a razão qui-quadrado/graus de liberdade deve ser menor que cinco.	Valor menor que 0,10	Valor menor que 0,08	Valor maior que 0,9	Valor maior que 0,9	Valor maior que 0,9	Valor maior que 0,9

Fonte: elaborado pela autora com base em Hox e Bechger (1998), Ullman (2007) e Hair et al. (2009).

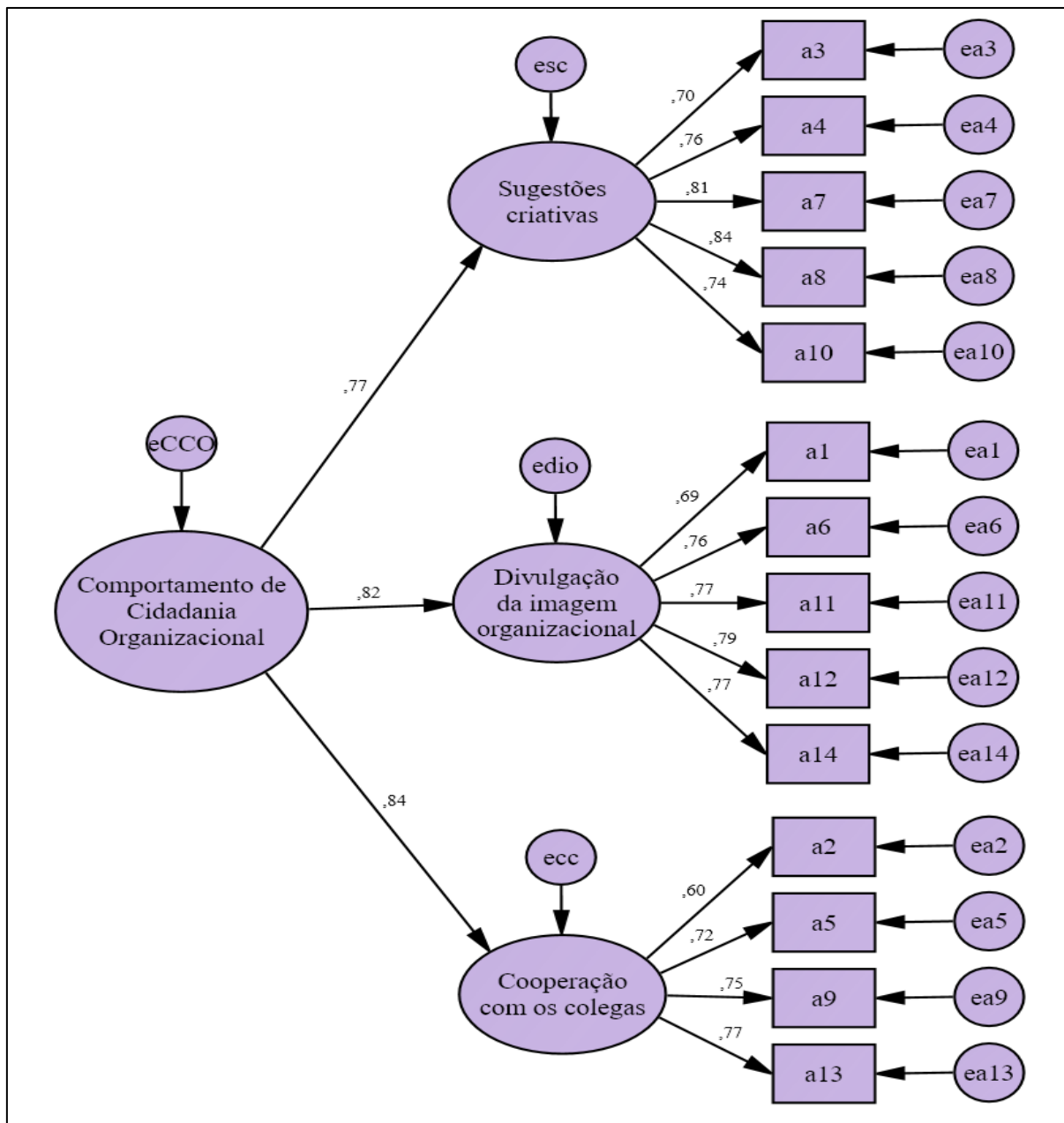
Os resultados alcançados em cada modelo são descritos, separadamente, nos tópicos 4.2.2.1, 4.2.2.2 e 4.2.2.3, os quais foram organizados a partir de figuras, que demonstram os diagramas dos modelos, e tabelas, que exibem a avaliação da confiabilidade e da variância extraída e os índices de ajuste. Em cada tópico, posterior a validação individual, procedeu-se a análise descritiva, por meio da verificação das médias e dos desvios padrão tanto das variáveis individuais quanto dos fatores que compõem os construtos.

#### 4.2.2.1 *Comportamento de Cidadania Organizacional: Validação e análise descritiva*

Com o auxílio do *software* IBM SPSS AMOS 18, realizou-se a análise fatorial confirmatória do construto Comportamento de Cidadania Organizacional, o qual foi medido nesta pesquisa com a denominada Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) de Bastos, Siqueira e Gomes (2014). A ECCO é constituída por 14 itens, avaliados por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos e disseminados em três fatores. Sua aplicação permite apurar a frequência de emissão dos atos de cidadania por parte dos colaboradores no ambiente laboral.

Para iniciar os testes na referida medida, gerou-se o modelo inicial representado na Figura 12. Nele ilustra-se o construto de segunda ordem (CCO) e os construtos de primeira ordem (sugestões criativas, divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas) com suas variáveis (por exemplo “a3”) e seus respectivos erros (por exemplo “ea3”), bem como os coeficientes padronizados.

Figura 12 – Modelo inicial do construto CCO



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Como o modelo possui construtos de primeira e segunda ordem, realizou-se a avaliação da confiabilidade dos fatores por meio do cálculo da variância extraída e da confiabilidade composta, os quais devem apresentar valores iguais ou superiores a 0,5 e a 0,7, respectivamente (HAIR et al., 2009). Na Tabela 3 têm-se os valores obtidos.

Tabela 3 – Avaliação da variância extraída e confiabilidade composta dos construtos de primeira ordem

Construto de segunda ordem	Construtos de primeira ordem	Variância extraída	Confiabilidade composta
CCO	Sugestões criativas	0,90	0,58
	Divulgação da imagem organizacional	0,89	0,57
	Cooperação com os colegas	0,84	0,50

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 3 que os valores da variância extraída foram satisfatórios para os três construtos de primeira ordem. Contudo, o mesmo não ocorreu na confiabilidade composta. Diante disso, avaliou-se a confiabilidade individual dos indicadores ou variáveis observáveis, com base nos resultados dos coeficientes padronizados, os quais oferecem informações sobre a extensão que uma determinada variável observável é capaz de medir uma variável latente (construto ou fator) (SCHUMACKER; LOMAX, 2016). Verifica-se na Figura 12 que as variáveis observáveis não apresentaram coeficientes padronizados com valores baixos (inferiores a 0,3), assim, não houve a necessidade de exclusão de nenhuma do modelo inicial (HAIR et al., 2009).

Ao considerar esses achados, utilizou-se outra medida diagnóstica, o Alfa de *Cronbach*, o qual, segundo Hair et al. (2009), pode apresentar um coeficiente variando de 0 a 1, sendo que um valor de pelo menos 0,7 reflete uma confiabilidade satisfatória. Nota-se pela Tabela 4 que não foi preciso a eliminação de nenhum dos fatores, pois obtiveram valores superiores ao limite de aceitabilidade.

Tabela 4 – Alfa de *Cronbach* dos construtos de primeira ordem

Construto de segunda ordem	Construtos de primeira ordem	Alfa de <i>Cronbach</i>
CCO	Sugestões criativas	0,878
	Divulgação da imagem organizacional	0,869
	Cooperação com os colegas	0,797

Fonte: dados da pesquisa.

Em seguida, a adequação do modelo foi testada com o uso do método de estimação da máxima verossimilhança, recomendado para grandes amostras, como a do presente estudo (TABACHNICK; FIDELL, 2012). Para tanto, analisaram-se simultaneamente medidas

absolutas (Qui-quadrado, RMR, RMSEA e GFI) e comparativas (CFI, NFI e TLI). Os valores obtidos nesses índices de ajuste são proporcionados na Tabela 5.

Tabela 5 – Índices de ajuste do modelo inicial do construto CCO

Índices de ajuste	CCO - Modelo inicial
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	485,124 p=0,000
Graus de liberdade	74
Qui-quadrado / Graus de liberdade	6,55
GFI - <i>Goodness-of-Fit Index</i>	0,928
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,938
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,928
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,924
RMR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,057
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	0,077

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 5 que a medida fundamental de ajuste do modelo, o qui-quadrado ( $\chi^2$ ), foi igual a 485,124 significativo ( $p=0,000$ ), o que indica uma diferença entre a matriz observada e a a matriz original (VIEIRA, MILACH; HUPPES, 2008). Neste caso, apontam Hair et al. (2009), deve-se observar a razão do qui-quadrado com os graus de liberdade, a qual deve exibir valores iguais ou inferiores a 5, o que não foi o obtido (6,55). Em relação as outras medidas de qualidade de ajuste usadas neste estudo, constata-se que os valores do GFI, CFI, NFI, TLI, RMR e RMSEA foram dentro dos limites aceitáveis, conforme os parâmetros da literatura compendiados no Quadro 14.

Frente a esses resultados, para viabilizar a melhora do ajuste do modelo aos dados, adotou-se uma estratégia de aprimoramento por meio de alterações nas relações entre variáveis, as quais são sugeridas em um relatório de modificações do próprio pacote estatístico utilizado, o IBM SPSS AMOS 18. Essas indicações são fornecidas pelos índices de modificação, contudo, dado ao caráter confirmatório da MEE, não se recomenda que o procedimento seja unicamente baseado nos indicadores estatísticos. Para Pilati e Laros (2007) é importante que se tenham elementos teóricos relevantes para respaldar as alterações.

Neste sentido, foram incluídas duas relações entre erros das variáveis do construto de primeira ordem “Sugestões criativas”: **ea3 com ea8** (erro da variável “a3 - *apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho*” com o erro da “a8 - *apresento*

ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho”); e **ea3 com ea10** (erro da variável “a3 - apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho” com o erro da “a10 - apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho”).

No construto “Divulgação da imagem organizacional” mais duas relações: **ea1 com ea11** (erro da variável “a1 - quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la” com o erro da “a11 - descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa”); e **ea6 com ea14** (erro da variável “a6 - quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem” com o erro da “a14 - dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela”). Também foi inserida uma relação no construto “Cooperação com os colegas”: **ea2 com ecc** (erro da variável “a2 - ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais” com o erro do próprio fator).

As relações incluídas são justificáveis, pois, os erros das variáveis correlacionadas pertencem, em todos os casos, a um mesmo construto, possuindo interações. Especificamente, nos casos de “ea3 com ea8” e de “ea3 com ea10”, ambas as relações se deram entre variáveis que versam sobre ações que contêm propostas direcionadas ao aperfeiçoamento do próprio trabalho do colaborador, conseqüentemente, da organização (BASTOS, SIQUEIRA; GOMES, 2014). Em “ea1 com ea11” e “ea6 com ea14”, nota-se que as duas relações se sucederam entre itens que tratam da promoção de uma adequada imagem da empresa (VASCONCELOS, 2017). Ressalta-se que depois de re-estimar os índices, cada vez que uma nova correlação era incorporada, o modelo aprimorado apresentou os índices de ajuste demonstrados na Tabela 6.

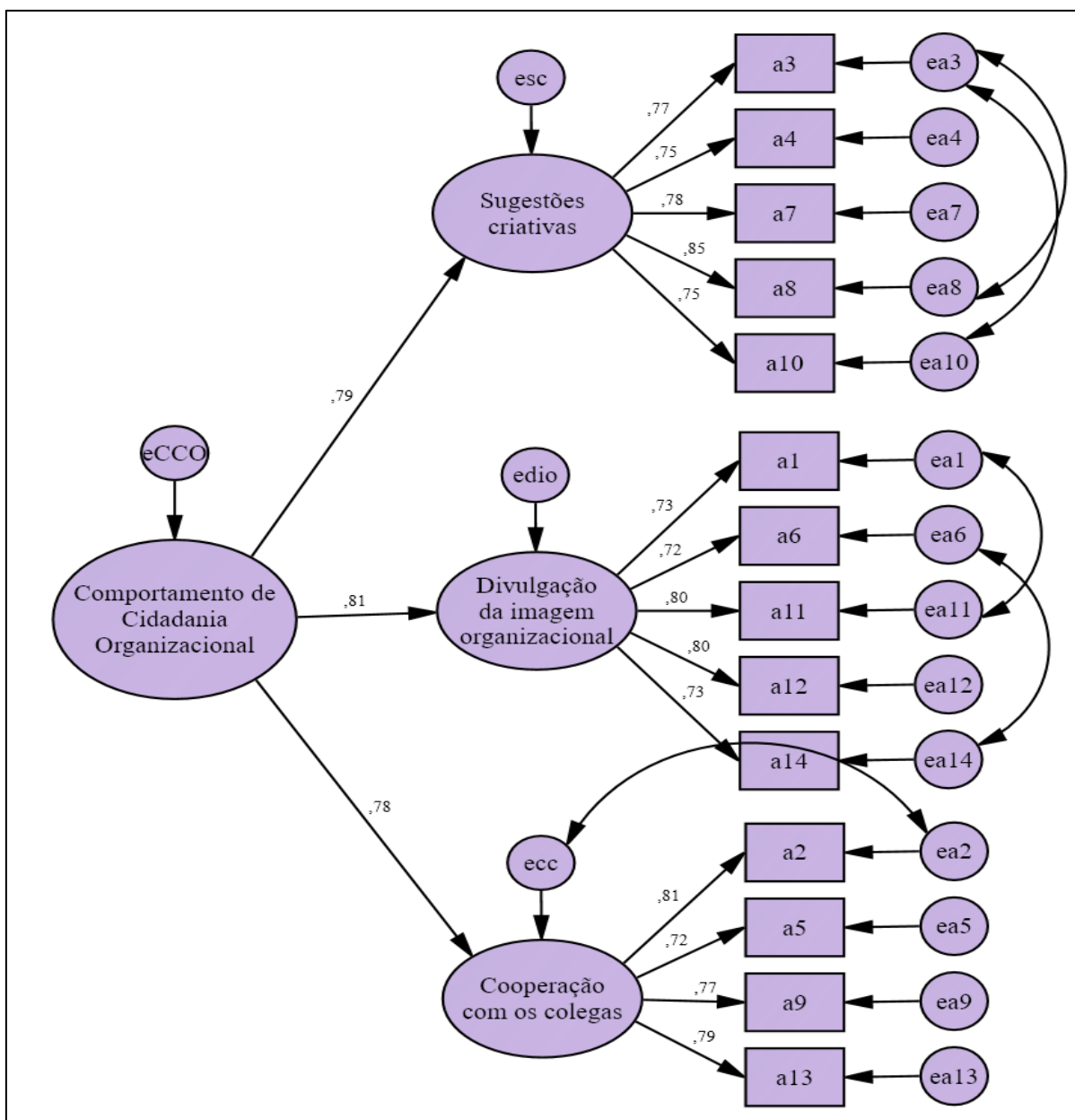
Tabela 6 – Índices de ajuste do modelo final do construto CCO

Índices de ajuste	CCO - Modelo final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	343,234 p=0,000
Graus de liberdade	69
Qui-quadrado / Graus de liberdade	4,97
GFI - <i>Goodness-of-Fit Index</i>	0,948
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,959
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,949
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,946
RMR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,042
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	0,066

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados expressos na Tabela 6 confirmaram a adequação e validade do modelo, uma vez que todos os índices de ajuste calculados melhoraram e ofereceram valores satisfatórios. Principalmente, ao comparar os resultados iniciais e finais, percebe-se que, apesar de continuar com um  $\chi^2$  significativo ( $p=0,000$ ), a relação qui-quadrado/graus de liberdade teve razão inferior a 5 (4,97), agora dentro do aceitável pela literatura (HAIR et al., 2009). Assim, o modelo final para o construto CCO está representado na Figura 13.

Figura 13 – Modelo final do construto CCO



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Evidencia-se que o modelo se manteve, como o proposto originalmente no trabalho de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), constituído pelos três construtos de primeira ordem: Sugestões criativas, Divulgação da imagem organizacional e Cooperação com os colegas. Para complementar, fornece-se, na Tabela 7, um resumo dos coeficientes padronizados e da significância das variáveis observáveis ou itens pertencentes a esses três construtos.

Tabela 7 – Coeficientes padronizados e significância dos itens dos construtos de primeira ordem

<b>Construtos de 1ª ordem</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Coefficientes padronizado</b>	<b>Z</b>
<b>Sugestões criativas</b>	a3	0,768	<sup>1</sup> ***
	a4	0,751	22,010 ***
	a7	0,783	22,354 ***
	a8	0,854	22,704 ***
	a10	0,753	20,649 ***
<b>Divulgação da imagem organizacional</b>	a1	0,733	<sup>1</sup> ***
	a6	0,720	20,052 ***
	a11	0,804	20,973 ***
	a12	0,799	22,330 ***
	a14	0,731	20,309 ***
<b>Cooperação com os colegas</b>	a2	0,811	<sup>1</sup> ***
	a5	0,725	14,893 ***
	a9	0,766	15,494 ***
	a13	0,785	15,756 ***

Nota: <sup>1</sup> valor de Z não calculado, pois o parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0.

\*\*\* significativo ao nível de 1%.

Fonte: dados da pesquisa.

Ainda, é composto por 14 variáveis distribuídas nos três construtos de primeira ordem, exatamente como no original. Todas apresentaram significância a um nível de 1%, demonstrando que são representativas de seus fatores. Cabe ressaltar que o construto CCO, investigado por meio da Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional, exibiu comportamento semelhante em outros estudos confirmatórios, como os de Vieira Júnior (2015), de Silva (2016) e de Vasconcelos (2017), realizados com amostras de trabalhadores brasileiros de organizações públicas e privadas.

A análise permite identificar, também, que os três fatores têm impacto similar na formação do CCO. Entretanto, como mostra a Figura 13, a maior representatividade é do “Divulgação da imagem organizacional” (coeficiente 0,814), o que sugere que se trata de uma dimensão com expressiva relevância na avaliação dos atos de cidadania no trabalho no contexto explorado. Destaca-se que esse fator investiga a predisposição dos colaboradores de



manifestarem, espontaneamente, comportamentos de divulgação positiva dos objetivos e propósitos da organização no ambiente externo (BASTOS, SIQUEIRA; GOMES, 2014).

A partir da validação individual do construto CCO, constata-se que o modelo de mensuração final (Figura 13) proporciona a aceitação da hipótese H1 do presente estudo: os comportamentos de cidadania organizacional praticados pelos colaboradores pesquisados estão associados às dimensões sugestões criativas, divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas.

Concluída a etapa de validação, explora-se a perspectiva dos pesquisados quanto aos CCO, por meio de uma análise descritiva. Neste momento, procedeu-se a verificação das médias e dos desvios padrão, tanto para as variáveis individuais quanto para os três fatores, conforme pode ser visto na Tabela 8.

Tabela 8 – Média e desvios padrão dos CCO

Variável		Média	Desvio Padrão
<b>FATOR – Sugestões criativas</b>			
a3	Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.	3,76	1,147
a4	Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	3,62	1,189
a7	Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.	3,70	1,187
a8	Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.	3,56	1,210
a10	Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	3,72	1,143
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>3,74</b>	<b>0,957</b>
<b>FATOR – Divulgação da imagem organizacional</b>			
a1	Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.	3,77	1,169
a6	Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.	4,08	1,080
a11	Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa.	3,88	1,121
a12	Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa.	3,79	1,141
a14	Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.	4,16	1,023
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>3,98</b>	<b>0,886</b>
<b>FATOR – Cooperação com os colegas</b>			
a2	Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.	4,07	1,017
a5	Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.	4,27	1,000
a9	Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	4,20	1,019
a13	Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.	4,27	0,934
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>4,25</b>	<b>0,749</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Bastos, Siqueira e Gomes (2014) explicam que a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional produz três escores médios, para cada um dos indicadores dos comportamentos de cidadania. A interpretação dessas médias é feita com base nos seguintes parâmetros: pontuação de 1 até 2,9, indica baixa tendência para exibição do comportamento;

escores entre 3 e 3,9, representam uma intenção de frequência média de resposta; e, finalmente, entre 4 e 5 pontos indicam alta disposição para CCO. Desta forma, observa-se que as decorrências desta pesquisa tendem para uma faixa média para adoção de comportamentos de “Divulgação da imagem organizacional” (3,98) e de “Sugestões criativas” (3,74), e alta para os atos de “Cooperação com os colegas” (4,25).

Mais especificamente, os resultados da Tabela 8 despontam que as variáveis de maiores médias de concordância entre os respondentes foram: a5 - *ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho* (4,27); e a13 - *ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho* (4,27). Essas variáveis pertencem ao fator “Cooperação com os colegas”, o qual, apresentou a maior média (4,25), considerando os três fatores que representam o CCO. Além disso, ressalta-se que a relevância dada a essa dimensão é a mais compartilhada entre os investigados, uma vez que a mesma possui o menor desvio padrão (0,749).

Esses achados demonstram que os comportamentos mais manifestados pelos colaboradores estão relacionados, principalmente, a ajuda aos demais colaboradores, em especial quanto ao auxílio prestado a colegas inexperientes ou com dificuldades no trabalho. Organ (1988) e George e Brief (1992) esclarecem que, quando esse fator está em proeminência, constata-se no ambiente laboral comportamentos altruístas, de preocupação com o outro e ajuda. Incluindo, complementa Hoch (2010), ações voluntárias dos trabalhadores demonstradas por meio de atitudes naturais de cortesia e encorajamento a fim de ajudar os parceiros de trabalho. Para Jiao, Richards e Hackett (2013), apesar de serem atos interpessoais, muitas vezes mais direcionados a indivíduos proximais específicos do que a organização como um todo, são fundamentais pois representam a cidadania cooperativa, útil e não-controversa que mantém e reforça o *status quo*.

Ao reportar-se a outros estudos desenvolvidos anteriormente no contexto brasileiro, os quais utilizaram as mesmas dimensões para os CCO, percebem-se evidências semelhantes as encontradas nesta pesquisa. Por exemplo, os estudos de Martins, Costa e Siqueira (2015), com 175 trabalhadores da região metropolitana de São Paulo, de Vieira Júnior (2015), com 381 funcionários de empresas familiares nordestinas, de Lima (2016), com 231 servidores de uma instituição pública de ensino, e de Soares (2017), com 137 sujeitos de uma organização pública e de outra privada, também encontraram como mais praticados os atos referentes a cooperação com os colegas de trabalho, em comparação aos demais fatores.

Em contrapartida, os dados da Tabela 8 explicitam que as variáveis com menores médias foram: a8 - *apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho* (3,56); e a4 - *apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho* (3,62), pertencentes ao fator “Sugestões

criativas” (3,74). Isso indica uma menor incidência de iniciativas individuais voltadas ao fornecimento de novas ideias para beneficiar a organização (PORTO; TAMAYO, 2003), principalmente, no que se refere as atitudes voluntárias de criatividade e inovação com a finalidade de melhorar a execução do próprio trabalho e do setor de atuação.

Cabe pontuar que, apesar desse fator ter obtido um escore médio mais baixo, assim como a dimensão “Divulgação da imagem organizacional” (3,98), a qual diz respeito a projeção de uma imagem institucional positiva no ambiente interno e externo (PORTO; TAMAYO, 2003), tais atos são oferecidos pelos colaboradores à organização pesquisada. Todavia, para Lima (2016), a média tendência de exibição dessas iniciativas de cidadania revela que há necessidade de ajustes e/ou intervenções nas ações no cotidiano de trabalho, para que se desenvolvam nos trabalhadores comportamentos voluntários que transcendam as obrigações formais, o que irá gerar benefícios para a organização.

#### *4.2.2.2 Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente: Validação e análise descritiva*

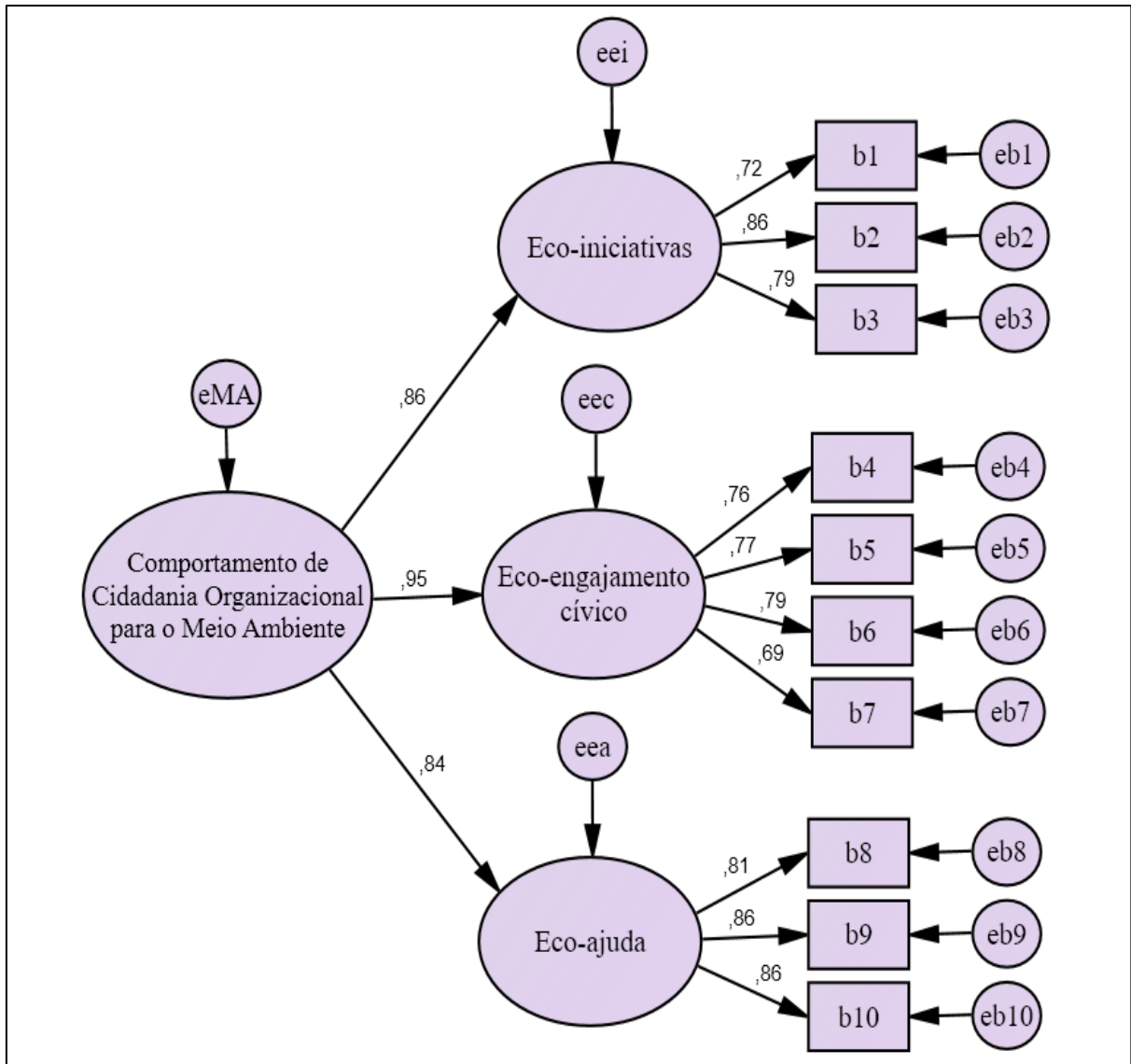
O construto Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente foi mensurado por meio do instrumento de Boiral e Paillé (2012). Recorda-se que o mesmo não possuía uma versão em português, de modo que, para sua utilização, cumpriu-se, antes de tudo, com o segundo objetivo específico desta tese, referente a sua tradução e adaptação para o contexto brasileiro, descritas na seção 4.1 deste capítulo.

Para determinar a estrutura pertinente ao modelo CCO-MA, Boiral e Paillé (2012) conduziram um estudo com duas fases, a primeira exploratória e a segunda confirmatória. A estrutura fatorial que emergiu da etapa exploratória, e que foi confirmada na segunda, indicou três tipos principais de comportamentos, traduzidos na presente tese como eco-iniciativas, eco-engajamento cívico e eco-ajuda. Em conjunto esses três fatores congregam um total de 10 variáveis observáveis ou itens, ponderadas por uma escala do tipo Likert de cinco pontos, as quais buscam avaliar a manifestação, por parte do respondente, de condutas voltadas às questões ambientais na organização em que atuam.

Assim, considerando a necessidade de validação individual do modelo de mensuração nesta pesquisa, empreendida por meio de análise fatorial confirmatória, representa-se na Figura 14 um diagrama do modelo inicial, o qual ilustra o construto de segunda ordem (CCO-MA), os três construtos de primeira ordem (eco-iniciativas, eco-engajamento cívico e eco-ajuda) com

suas variáveis (por exemplo “b1”) e seus respectivos erros (por exemplo “eb1”), bem como os coeficientes padronizados.

Figura 14 – Modelo inicial do construto CCO-MA



Fonte: dados da pesquisa.

Em seguida, visto que o modelo possui construtos de primeira e segunda ordem, procedeu-se a apreciação do nível de confiabilidade dos construtos de primeira ordem. Para tanto, foram calculados, inicialmente, a variância extraída e a confiabilidade composta. Os índices obtidos podem ser visualizados na Tabela 9.

Tabela 9 – Avaliação da variância extraída e confiabilidade composta dos construtos de primeira ordem

Construto de segunda ordem	Construtos de primeira ordem	Variância extraída	Confiabilidade composta
CCO-MA	Eco-iniciativas	0,83	0,63
	Eco-engajamento cívico	0,84	0,56
	Eco-ajuda	0,88	0,71

Fonte: dados da pesquisa.

No que tange a variância extraída, os valores foram satisfatórios, isto é, acima de 0,5, como estabelecido por Hair et al. (2009). Entretanto, os valores da confiabilidade composta, com exceção do fator “eco-ajuda”, mantiveram-se abaixo do parâmetro de 0,7 (HAIR et al., 2009).

Frente a tal resultado, partiu-se para a verificação dos coeficientes padronizados, indicados na Figura 14, com vistas a retirar aquelas variáveis que apresentassem coeficientes mais baixos (inferiores a 0,3). Porém, não se constatou exigência inicial de exclusão de nenhum indicador, pois todos foram significativos ( $p < 0,01$ ) e superiores a 0,7, revelando que de algum modo contribuem para o modelo. Diante disso, para corroborar com o exame de fidedignidade dos fatores optou-se por calcular seus Alfas de *Cronbach*, os quais são demonstrados na Tabela 10.

Tabela 10 – Alfa de *Cronbach* dos construtos de primeira ordem

Construto de segunda ordem	Construtos de primeira ordem	Alfa de <i>Cronbach</i>
CCO-MA	Eco-iniciativas	0,831
	Eco-engajamento cívico	0,835
	Eco-ajuda	0,876

Fonte: dados da pesquisa.

Os alfas encontrados reproduzem índices de confiabilidade significativos. Sendo que, ao sopesar a classificação sugerida por Hair et al. (2009), os três construtos exibiram consistência interna muito boa, com coeficientes superiores a 0,8. Logo, foi possível partir do modelo originalmente proposto para a obtenção dos índices de ajuste iniciais, considerando as medidas absolutas e comparativas reveladas na Tabela 11.

Tabela 11 – Índices de ajuste do modelo inicial do construto CCO-MA

Índices de ajuste	CCO-MA - Modelo inicial
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	344,683 p=0,000
Graus de liberdade	32
Qui-quadrado / Graus de liberdade	10,77
GFI - <i>Goodness-of-Fit Index</i>	0,935
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,943
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,938
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,920
RMR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,054
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	0,103

Fonte: dados da pesquisa.

À primeira vista, nota-se que o índice clássico de ajuste do modelo, o qui-quadrado ( $\chi^2$ ), é significativo ( $p=0,000$ ), o que, conforme despontam Hox e Bechger (1998), não é o desejado, indicando problemas no modelo. Dado o grande tamanho da amostra ( $N=926$ ), isso era esperado, uma vez que um inconveniente dessa estatística é o seu alto grau de sensibilidade ao tamanho amostral (HOX; BECHGER, 1998). Para lidar com tal situação, pode-se atentar para os demais índices de adequação estimados.

Neste sentido, conforme recomendam Hair et al. (2009), sopesou-se o quociente resultante da divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade do modelo, o qual precisa ser igual ou inferior a 5. Visualiza-se na Tabela 11 que a solução auferida (10,77) não atende a esse preceito. Além disso, a medida de ajuste RMSEA também apresentou valor fora do limite aceitável, visto que o resultado foi superior a 0,08.

Perante esses achados iniciais, decidiu-se modificar o modelo. Para tanto, foram incluídos novos parâmetros a partir da apreciação dos índices de modificação sugeridos por relatório gerado pelo IBM SPSS AMOS 18 e da análise da pertinência teórica de tais inclusões.

Uma delas deu-se entre erros das variáveis do construto de primeira ordem “Eco-engajamento cívico”: **eb5 com eb7** (erro da variável “b5 - eu me mantenho informado das iniciativas ambientais da minha empresa” com o erro da “b7 - eu me voluntario para projetos e eventos que abordam questões ambientais na minha empresa”). Outra foi inserida no construto “Eco-ajuda”: **eb8 com eea** (erro da variável “b8 - eu espontaneamente cedo o meu tempo para ajudar meus colegas a considerarem o meio ambiente em tudo o que eles fazem no trabalho” com o erro do próprio fator).

Nessas duas primeiras os erros correlacionados pertencem ao mesmo construto, o que justifica as suas interações. Em específico, a respeito da primeira, sucedida entre erros de variáveis diferentes, percebe-se que ambas pautam um tipo particular de comportamento pró-ambiental no local de trabalho, vinculado a busca por mais informações, aprendizado e envolvimento nos aspectos arrolados ao fomento da sustentabilidade dentro da organização (BOIRAL; PAILLÉ, 2012; TSAI, STRITCH; CHRISTENSEN, 2016).

Ainda, incluiu-se uma última relação entre os erros de variáveis de construtos distintos, o “Eco-engamento cívico” e o “Eco-ajuda”: **eb7 com eb8** (erro da variável “b7 - *eu me voluntario para projetos e eventos que abordam questões ambientais na minha empresa*” com o erro da “b8 - *eu espontaneamente cedo o meu tempo para ajudar meus colegas a considerarem o meio ambiente em tudo o que eles fazem no trabalho*”). Entende-se que ambas as variáveis, apesar de originárias de construções distintas, uma mais direcionada à organização e a outra às pessoas, relacionam-se por enfatizar atos discricionários ligados a colaboração e a preocupações altruístas, alguns dos principais aspectos dos comportamentos de cidadania (ORGAN, PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006; PAILLÉ; BOIRAL, 2013). Além disso, cabe ressaltar a percepção de Boiral e Paillé (2012) de que facilmente pode-se identificar conexões entre os gestos de auxílio entre membros e as demais iniciativas, à medida que parece complicado implementar de forma eficiente as ações ambientais no local de trabalho sem um mínimo de cooperação e assistência mútua entre os funcionários.

Após a realização das modificações relatadas, os novos índices de ajuste do modelo revelaram-se satisfatórios. Os resultados estão explicitados na Tabela 12.

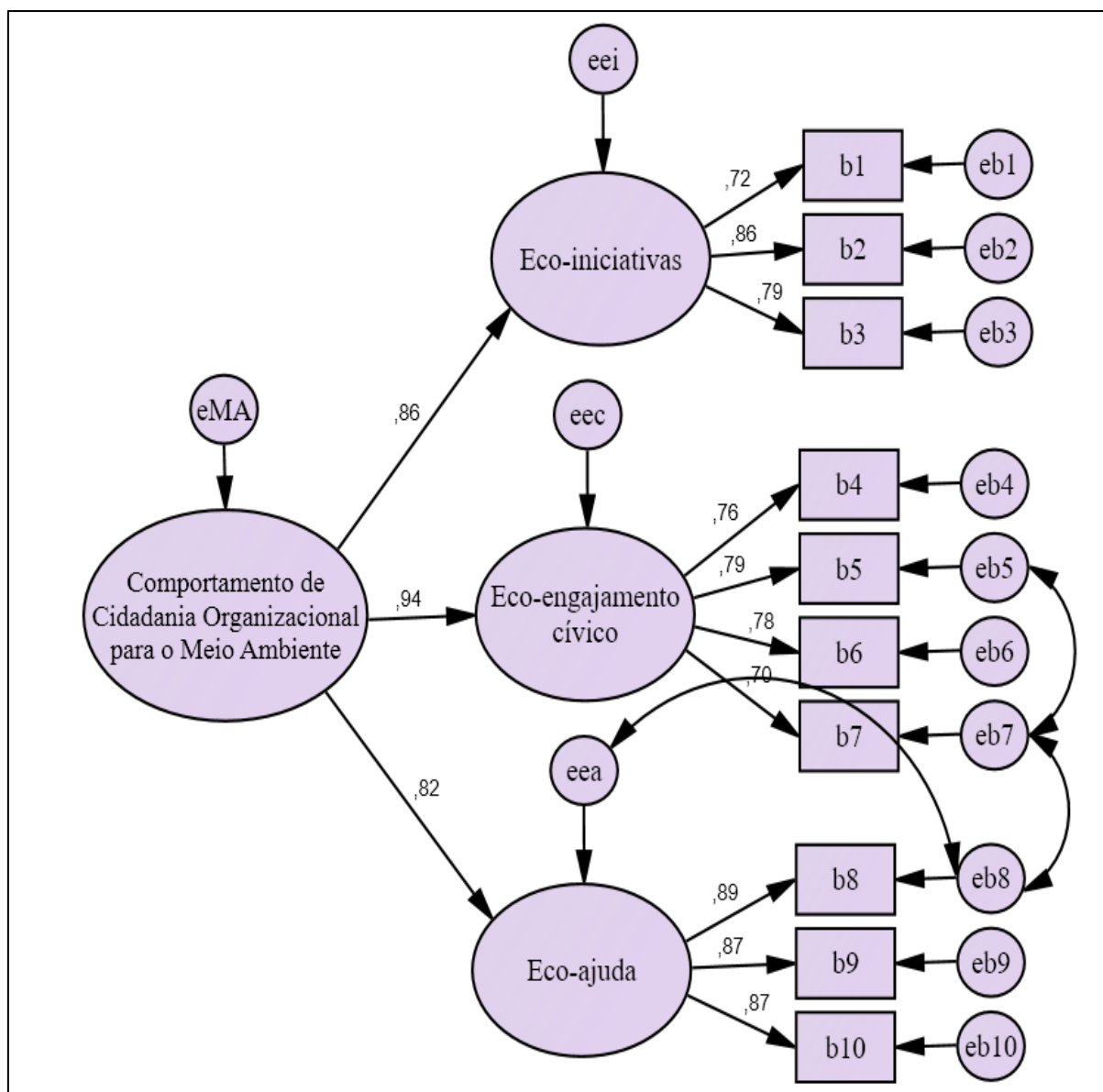
Tabela 12 – Índices de ajuste do modelo final do construto CCO-MA

Índices de ajuste	CCO-MA - Modelo final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	140,717 p=0,000
Graus de liberdade	29
Qui-quadrado / Graus de liberdade	4,85
GFI - <i>Goodness-of-Fit Index</i>	0,970
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,980
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,975
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,969
RMR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,038
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	0,065

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que o qui-quadrado continuou significativo, todavia, o quociente conquistado da sua divisão pelos graus de liberdade passou a atender o preconizado pela literatura, sendo inferior a 5 (HAIR et al., 2009). Também, acompanhando os parâmetros de referência dos demais índices, sintetizados no Quadro 14, verifica-se que os índices GFI, CFI, NFI e TLI proporcionaram valores superiores a 0,9, bem com o RMR e o RMSEA foram menores que 0,10 e a 0,08, nessa ordem. Assim, com a adequação e validade do modelo sustentadas, ilustra-se, na Figura 15, o modelo final para o construto CCO-MA.

Figura 15 – Modelo final do construto CCO-MA



Fonte: dados da pesquisa.



Conforme pode-se contemplar na Figura 15, a estrutura fatorial proposta por Boiral e Paillé (2012) confirmou-se na presente investigação, já que as três dimensões do modelo original foram conservadas: Eco-iniciativas; Eco-engajamento cívico; e Eco-ajuda. Então, para findar esse ponto da análise, elencam-se na Tabela 13 os coeficientes padronizados e a significância das variáveis observáveis que formam cada um dos construtos de primeira ordem e, conseqüentemente, o modelo CCO-MA.

Tabela 13 – Coeficientes padronizados e significância dos itens dos construtos de primeira ordem

Construtos de 1ª ordem	Variáveis	Coeficientes padronizados	Z
Eco-iniciativas	b1	0,717	<sup>1</sup> ***
	b2	0,863	24,148 ***
	b3	0,791	21,789 ***
Eco-engajamento cívico	b4	0,758	<sup>1</sup> ***
	b5	0,795	24,021 ***
	b6	0,781	23,593 ***
	b7	0,699	20,439 ***
Eco-ajuda	b8	0,893	<sup>1</sup> ***
	b9	0,869	24,173 ***
	b10	0,869	24,223 ***

Nota: <sup>1</sup> valor de Z não calculado, pois o parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0.

\*\*\* significativo ao nível de 1%.

Fonte: dados da pesquisa.

Por meio do exposto na Tabela 13, confere-se que as 10 questões exibiram coeficientes positivos e significativos ao nível de 1%, despontando como representativas de seus fatores. Ademais, ao retornar na Figura 15, nota-se que todos os fatores impactam fortemente no construto Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, com destaque para o “Eco-engajamento cívico” (coeficiente 0,937). Com a proeminência desse fator, considerando a definição de Paillé e Boiral (2013), pode-se desprender que as condutas dos colaboradores de defesa dos interesses e de suporte aos compromissos pró-ambientais da organização são os que possuem maior representatividade na formação do CCO-MA no contexto em foco.

Assim, constata-se que o modelo de mensuração final do construto CCO-MA (Figura 15) não possui alterações em relação a medida original proposta por Boiral e Paillé (2012), permanecendo integrado por três construtos de primeira ordem e 10 variáveis. Tal evidência possibilita a aceitação da hipótese H2 da presente tese: os comportamentos de cidadania

organizacional para o meio ambiente praticados pelos colaboradores pesquisados estão associados às dimensões eco-iniciativas, eco-engajamento cívico e eco-ajuda.

Para embasamento e comparação, buscaram-se estudos anteriores que também utilizaram a escala de Boiral e Paillé (2012) para mensurar comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente. Neste sentido, destaca-se, primeiramente, que não foram encontrados outros estudos realizados no contexto brasileiro. No entanto, trabalhos internacionais, como os de Paillé, Boiral e Chen (2013), de Paillé e Mejía-Morelos (2014), de Pandur e Albulescu (2016), de Luu (2017) e de Boiral, Raineri e Talbot (2018) despontaram resultados similares aos aqui obtidos. As análises confirmatórias empreendidas pelos autores mencionados, após aplicação do instrumento em diferentes amostras (trabalhadores de diversas organizações canadenses; alunos matriculados em um programa de negócios de uma universidade mexicana e atuantes em diferentes setores de atividade; colaboradores de diversas empresas privadas da Romênia; trabalhadores da indústria hoteleira do Vietnã; e trabalhadores de empresas de serviços matriculados em programa de desenvolvimento profissional de uma universidade canadense, respectivamente) também indicaram que uma solução de três fatores produz um bom ajuste dos dados.

Decorrida a etapa de verificação da validade do construto, concretizou-se a análise descritiva para identificar os comportamentos cidadania organizacional para o meio ambiente perpetrados pelos colaboradores pesquisados. As médias e desvios padrão, tanto dos itens quanto dos três fatores, podem ser visualizados na Tabela 14.

Paillé e Boiral (2013) explicam que a aplicação do instrumento para mensurar CCO-MA permite examinar, empiricamente, os comportamentos discricionários realizados pelos colaboradores através dos quais eles demonstram sua disposição de cooperar com seus colegas e com sua organização, realizando condutas no local de trabalho que beneficiam o meio ambiente. Na presente investigação, rememorando que a disposição dos pesquisados para cada item sopesado poderia variar em uma escala de um a cinco pontos, percebe-se que, de modo geral, as três classes de CCO-MA são evidenciadas, moderadamente, no âmbito explorado, à medida que “Eco-iniciativas”, “Eco-engajamento cívico” e “Eco-ajuda” alcançaram, na devida ordem, as seguintes médias gerais: 3,55; 3,37; e 3,43.

Constata-se que a maior média, com pequena distinção das demais, foi atribuída ao fator “Eco-iniciativas”, o qual tem orientação voltada à ação, isto é, contempla a execução de práticas ou a proposição de sugestões que podem acabar colaborando na *performance* ambiental da organização. Wang et al. (2017) corroboram ao ressaltar que o seu foco é facilitar o

aperfeiçoamento do desempenho ambiental, estimulando as iniciativas proativas e inovadoras dos membros da organização.

Cabe destacar que essa corresponde a uma aplicação ambiental de uma das dimensões essenciais dos comportamentos de cidadania organizacional “gerais” estipuladas por Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006), denominada “Iniciativas individuais”, a qual envolve os atos destinados a melhorar o funcionamento eficaz da organização. Na prática estas ações incluem, por exemplo, separação do lixo, economia de energia e de água, sugestões para evitar o desperdício de produtos ou cortar custos desnecessários (BOIRAL; PAILLÉ, 2012).

Tabela 14 – Média e desvios padrão dos CCO-MA

Variável		Média	Desvio Padrão
<b>FATOR – Eco-iniciativas</b>			
b1	Eu meço as consequências das minhas ações no trabalho antes de fazer alguma coisa que possa afetar o meio ambiente.	3,99	1,121
b2	Eu voluntariamente me envolvo em ações e iniciativas ambientais nas minhas atividades de trabalho.	3,40	1,096
b3	Eu faço sugestões para meus colegas sobre maneiras mais eficientes de proteger o meio ambiente, mesmo quando não é minha responsabilidade direta.	3,47	1,066
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>3,55</b>	<b>0,949</b>
<b>FATOR – Eco-engajamento cívico</b>			
b4	Eu participo ativamente de eventos sobre o meio ambiente organizados na minha ou pela minha empresa.	3,29	1,115
b5	Eu me mantenho informado das iniciativas ambientais da minha empresa.	3,39	1,065
b6	Eu me comprometo nas ações ambientais que contribuem positivamente para a imagem da minha empresa.	3,60	1,104
b7	Eu me voluntario para projetos e eventos que abordam questões ambientais na minha empresa.	3,25	1,104
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>3,37</b>	<b>0,902</b>
<b>FATOR – Eco-ajuda</b>			
b8	Eu espontaneamente cedo o meu tempo para ajudar meus colegas a considerarem o meio ambiente em tudo o que eles fazem no trabalho.	3,33	1,081
b9	Eu encorajo meus colegas a adotar um comportamento mais ambientalmente consciente.	3,51	1,045
b10	Eu encorajo meus colegas a expressar suas ideias e opiniões sobre as questões ambientais.	3,45	1,062
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>3,43</b>	<b>0,953</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Ainda, verifica-se na Tabela 14 que a variável observável com a maior média de assentimento entre os respondentes pertence ao fator “Eco-iniciativas”. Trata-se da “b1 - eu meço as consequências das minhas ações no trabalho antes de fazer alguma coisa que possa afetar o meio ambiente” (3,99). Este resultado revela certa consciência ou compromisso pró-

ambiental por parte dos colaboradores pesquisados e reitera a direção dos CCO-MA realizados pelos mesmos na forma de iniciativas pessoais.

Ao apreciar as percepções de Daily, Bishop e Govindarajulu (2009), entende-se que este é um destaque relevante no que tange ao envolvimento em comportamentos de cidadania direcionados ao meio ambiente. Para os autores, a preocupação individual com o meio ambiente é uma determinante e impulsionadora chave da participação nos demais CCO-MA.

Por outro lado, as variáveis que exibiram menores médias foram: *b7 - eu me voluntario para projetos e eventos que abordam questões ambientais na minha empresa* (3,25); e *b4 - eu participo ativamente de eventos sobre o meio ambiente organizados na minha ou pela minha empresa* (3,29). Ambas são indicadores do “Eco-engajamento cívico” (3,37), fator que apresentou o escore mais baixo entre os que compõem o CCO-MA, mostrando um menor envolvimento em atos que ajudam a alcançar os objetivos ambientais da organização e a melhorar sua imagem “verde” perante os seus *stakeholders* (BOIRAL; PAILLÉ, 2012). Sobretudo parece haver uma menor participação voluntária em atividades ambientais promovidas na ou pela empresa.

A respeito desse achado, algumas considerações são importantes. Primeiro, o eco-engajamento cívico reflete, na arena do comportamento ambiental, os conceitos de lealdade organizacional e conscienciosidade da literatura dos comportamentos de cidadania organizacional (BOIRAL, 2009). A partir dessa perspectiva, mesmo que permaneça informal, voluntário e não recompensado, tende a condescender com as expectativas e as convenções sociais em maior escala do que as outras formas de CCO-MA. Além disso, ao contrário da eco-iniciativas e da eco-ajuda, o eco-engajamento cívico implica que projetos e atividades ambientais existam na empresa (BOIRAL, RAINERI; TALBOT, 2018).

Para fins comparativos de resultados, como já mencionado, não foi possível levantar outras pesquisas com trabalhadores brasileiros que tivessem aplicado o instrumento de Boiral e Paillé (2012). Em âmbito internacional, evidenciaram-se análises descritivas do construto realizadas por, por exemplo, Pandur e Albulescu (2016), Luu (2017) e Boiral, Raineri e Talbot (2018), em diferentes contextos.

Os referidos autores depararam-se com implicações semelhantes ao testar seus modelos de pesquisa em amostras compostas por 84 colaboradores de diversas empresas privadas da Romênia, 637 trabalhadores da indústria hoteleira do Vietnã e 138 trabalhadores de empresas de serviços canadense, respectivamente. Nessas investigações, os diferentes tipos de CCO-MA também exibiram médias com valores entre 3 e 4. E, assim como na presente verificação, os pesquisados por Boiral, Raineri e Talbot (2018), ocupados no setor de serviços, indicaram maior

manifestação de iniciativas pró-ambientais e menor participação voluntária em projetos e atividades da organização com este enfoque.

#### *4.2.2.3 Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação: Validação e análise descritiva*

Por fim, para a apreciação da Motivação no Trabalho, utilizou-se a Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho, originalmente denominada *Multidimensional Work Motivation Scale* (GAGNÉ et al., 2015). Cabe destacar que essa escala foi previamente testada em diversos países e línguas pelos seus autores. Inclusive, Santos et al. (2016) a adaptaram e a validaram para ser aplicada tanto no público português quanto no brasileiro. A referida medida avalia diferentes tipos de motivação laboral considerando o articulado pela Teoria da Autodeterminação (GAGNÉ; DECI, 2005).

Recapitula-se que a TAD propõe uma aceção multidimensional para a motivação e, conforme elucidam Neves e Coimbra (2018, p. 2), abaliza

como diferentes tipos de motivação podem ser promovidos ou desencorajados, em um *continuum* de comportamentos, que vão desde a ausência de motivação a comportamentos motivacionais regulados externamente que podem ser progressivamente internalizados, levando à motivação intrínseca. Para a TAD, três categorias principais de motivação são distinguidas: desmotivação, motivação intrínseca e motivação extrínseca.

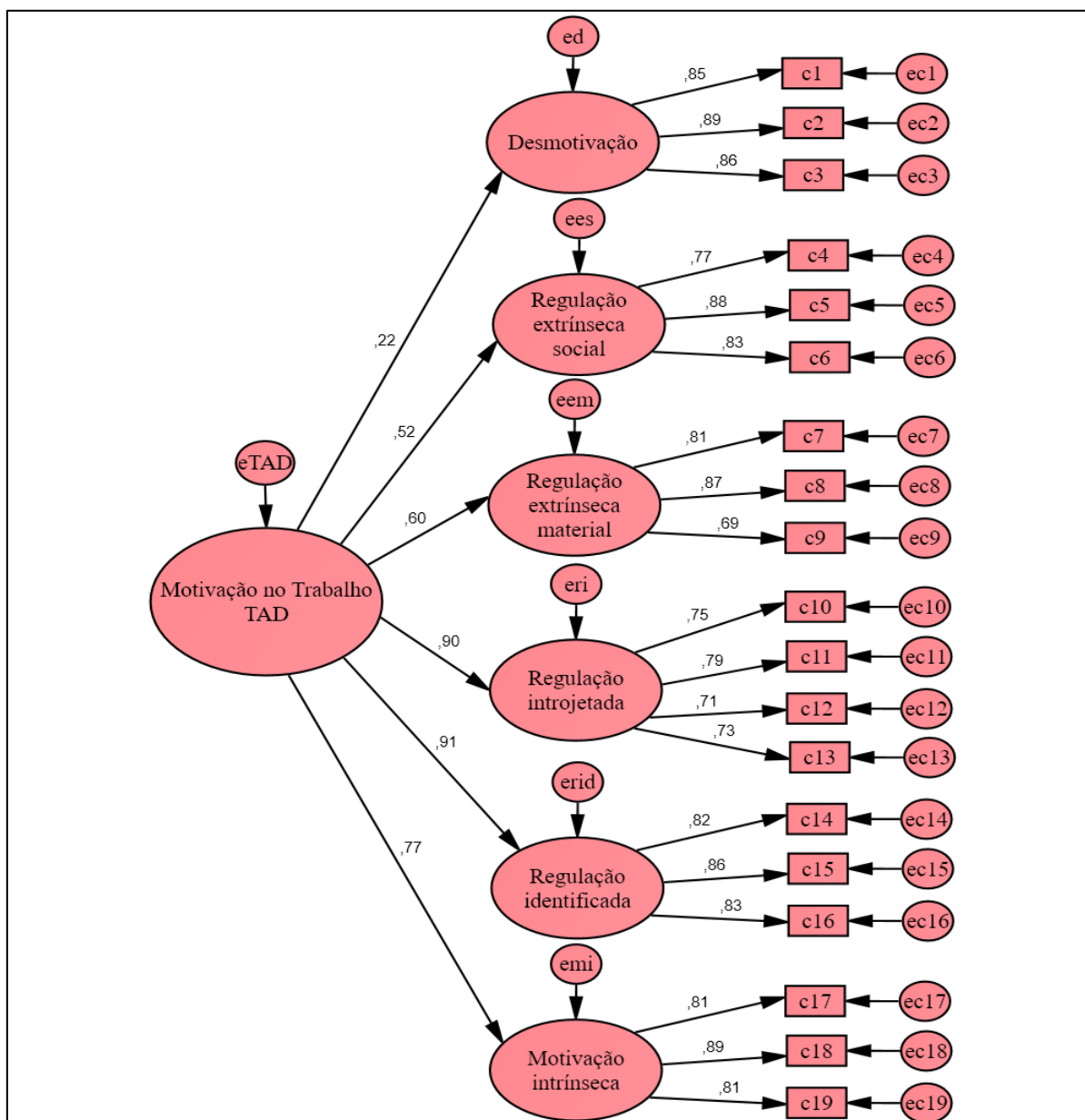
Neves e Coimbra (2018) lembram, ainda, que a teoria específica também diferentes categorias de motivação extrínseca, as quais dependem da maneira com que os estímulos são internalizados. Assim, ao considerar esses pressupostos, a EMMT consolidou-se com seis fatores e um total de 19 variáveis observáveis, ponderadas, nesta investigação, por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos.

Para aferir a validade do construto no presente estudo, recorreu-se, do mesmo modo que para os construtos Comportamento de Cidadania Organizacional e de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, a Análise Fatorial Confirmatória. Assim, partiu-se do modelo originalmente proposto e, com base neste, calcularam-se a fidedignidade e os índices de ajuste iniciais (HAIR et al., 2009).

A Figura 16 apresenta o diagrama do modelo supracitado, formado pelo construto de segunda ordem (Motivação no Trabalho - TAD), os seis construtos de primeira ordem (Desmotivação; Regulação extrínseca social; Regulação extrínseca material; Regulação

introjetada; Regulação identificada; e Motivação intrínseca) com suas variáveis (por exemplo “c1”) e seus respectivos erros (por exemplo “ec1”), bem como os coeficientes padronizados.

Figura 16 – Modelo inicial do construto Motivação no Trabalho (TAD)



Fonte: dados da pesquisa.

Como já esclarecido, o modelo abrange construtos de primeira e segunda ordem, por isso efetuou-se a avaliação do nível de confiabilidade dos construtos de primeira ordem. Para tanto, preliminarmente, estimou-se a variância extraída e confiabilidade composta, as quais alcançaram-se os valores expostos na Tabela 15.

Tabela 15 – Avaliação da variância extraída e confiabilidade composta dos construtos de primeira ordem

Construto de segunda ordem	Construtos de primeira ordem	Variância extraída	Confiabilidade composta
<b>Motivação no Trabalho TAD</b>	Desmotivação	0,90	0,75
	Regulação extrínseca social	0,87	0,69
	Regulação extrínseca material	0,84	0,63
	Regulação introjetada	0,83	0,56
	Regulação identificada	0,87	0,70
	Motivação intrínseca	0,88	0,70

Fonte: dados da pesquisa.

Confere-se na Tabela 15 que a variância extraída de cada um dos seis fatores foi satisfatória, com indicadores superiores a 0,5. Em relação à confiabilidade composta, percebe-se que apenas “Desmotivação”, “Regulação identificada” e “Motivação intrínseca” obtiveram os escores recomendados, iguais ou superiores a 0,7 (HAIR et al., 2009).

Perante o resultado inadequado, buscou-se verificar a precisão de retirada de variáveis observáveis do modelo, com base nos coeficientes padronizados. Neste caso, ao atentar para a Figura 16, percebe-se que não há tal necessidade, pois, todos os coeficientes assumiram valores positivos, significativos e dentro dos parâmetros estabelecidos. Optou-se, então, pela verificação do Alfa de *Cronbach* (Tabela 16).

Tabela 16 – Alfa de *Cronbach* dos construtos de primeira ordem

Construto de segunda ordem	Construtos de primeira ordem	Alfa de <i>Cronbach</i>
<b>Motivação no Trabalho TAD</b>	Desmotivação	0,900
	Regulação extrínseca social	0,865
	Regulação extrínseca material	0,828
	Regulação introjetada	0,836
	Regulação identificada	0,874
	Motivação intrínseca	0,871

Fonte: dados da pesquisa.

A análise dos dados da Tabela 16 desponta que os seis construtos de primeira ordem apresentaram alfas com valores satisfatórios. De acordo com a classificação sugerida por Hair et al. (2009), os índices obtidos, todos superiores a 0,8, demonstram consistência interna muito boa. Após a ponderação da confiabilidade, a fim de confirmar se o modelo está adequado, analisaram-se simultaneamente os índices de ajuste, os quais constam na Tabela 17.

Tabela 17 – Índices de ajuste do modelo inicial do construto Motivação no Trabalho (TAD)

Índices de ajuste	Motivação no Trabalho (TAD)- Modelo inicial
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	1571,877 p=0,000
Graus de liberdade	146
Qui-quadrado / Graus de liberdade	10,77
GFI - <i>Goodness-of-Fit Index</i>	0,846
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,875
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,865
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,854
RMR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,186
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	0,103

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos parâmetros para as medidas absolutas e comparativas fornecidos previamente (Quadro 14), conclui-se, por meio dos elementos da Tabela 21, que todos os índices de ajuste apresentaram valores fora dos padrões pré-estabelecidos. Especificamente, o teste qui-quadrado foi significativo ( $p=0,000$ ), provavelmente devido a sua sensibilidade ao tamanho amostral (HOX; BECHGER, 1998), e a razão do qui-quadrado/graus de liberdade foi superior a cinco. O RMR e o RMSEA não foram menores que 0,10 e 0,08, respectivamente. Além disso, o GFI, o CFI, o NFI e o TLI foram inferiores a 0,9.

Diante desse contexto, sabido que todas as variáveis do modelo foram significativas e apresentaram coeficientes padronizados apropriados, buscou-se o aperfeiçoamento do mesmo a partir da efetivação de alterações nas relações entre suas variáveis. Para tanto, seguiu-se as indicações do relatório de índices de modificação, gerado automaticamente pelo IBM SPSS AMOS 18, admitindo aquelas possíveis de serem justificadas teoricamente, até o alcance dos índices adequados (PILATI; LAROS, 2007).

Assim, foram inseridas seis correlações entre as dispostas pelo *software*, as quais possibilitaram uma melhora substancial nos termos de ajuste do modelo, como mostra a Tabela 18. A primeira delas entre os erros das variáveis da dimensão “Regulação introjetada”: **ec12 com ec13** (erro da variável “c12 - *porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo*” com o erro da “c13 - *porque senão me sinto mal comigo mesmo*”).

Julgou-se conveniente esse procedimento tendo em vista que os erros pertencem a itens que são manifestações de um mesmo fator, apresentando aspectos em comum, neste caso a colocação de esforços no trabalho para evitar a decorrência de sentimentos negativos. Ambas



as variáveis indicam consequências contingentes administradas pelos indivíduos a si mesmos (LOPES; CHAMBEL, 2014) e emergem quando a pressão interior motiva o trabalho (GAGNÉ et al., 2015).

As outras cinco correlações foram inseridas entre erros de construtos distintos: **ed com ees** (erro do construto “*Desmotivação*” com o erro do “*Regulação extrínseca social*”); **ees com eem** (erro do construto “*Regulação extrínseca social*” com o erro do “*Regulação extrínseca material*”); **eem com eri** (erro do construto “*Regulação extrínseca material*” com o erro do “*Regulação introjetada*”); **eri com erid** (erro do construto “*Regulação introjetada*” com o erro do “*Regulação identificada*”); e **erid com emi** (erro do construto “*Regulação identificada*” com o erro do “*Motivação intrínseca*”).

As considerações teóricas que podem ajudar a justificar a adição das referidas covariâncias provêm de reflexões dos próprios propositores do modelo original. Conforme explicam Gagné et al. (2015), os tipos de motivação neste modelo seguem um *continuum* subjacente. Os construtos de primeira ordem que são teoricamente contíguos, em termos de internalização, tendem a correlacionar-se positivamente, ao passo que aqueles que não são adjacentes a correlacionar-se negativamente (por exemplo, “desmotivação e “motivação intrínseca”) ou a não se correlacionar.

Tabela 18 – Índices de ajuste do modelo final do construto Motivação no Trabalho (TAD)

Índices de ajuste	Motivação no Trabalho (TAD) - Modelo final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	667,5 p=0,000
Graus de liberdade	140
Qui-quadrado / Graus de liberdade	4,77
GFI - <i>Goodness-of-Fit Index</i>	0,931
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,954
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,943
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,944
RMR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,085
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	0,064

Fonte: dados da pesquisa.

As cinco correlações mencionadas ocorreram exatamente entre as categorias de motivação que são adjacentes no *continuum* postulado pela teoria da autodeterminação. De modo semelhante, na pretensão de obter um correto ajuste para o seu modelo, Ferraro et al.

(2017a), em pesquisa realizada com 3004 trabalhadores do Brasil e de Portugal, também optaram por adicionar caminhos entre os resíduos, permitindo, entre outras, dada a viabilidade teórica, covariâncias entre os erros dos construtos “Regulação introjetada” e “Regulação identificada”, e “Regulação identificada” e “Motivação intrínseca”.

Ao consultar a Tabela 18, averigua-se que o modelo passou a apresentar todos os índices de ajuste dentro dos limites aceitáveis, com exceção do qui-quadrado que se manteve significativo. Todavia, ao recorrer a relação sugerida “qui-quadrado/graus de liberdade” nota-se que essa atingiu valor admissível (HAIR et al., 2009). Frente a esses resultados, demonstra-se, na Figura 17, o modelo final.

Figura 17 – Modelo final do construto Motivação no Trabalho (TAD)



Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 17 sintetiza que a estrutura fatorial proposta por Gagné et al. (2015) e confirmada por Santos et al. (2016), na validação e adaptação da EMMT para Brasil e Portugal, foi mantida no modelo de mensuração final deste trabalho. Nota-se, também, que o mesmo permaneceu com as 19 variáveis originalmente alvitadas. Para uma análise mais detalhada, fornece-se, na Tabela 19, os coeficientes padronizados e a significância dessas variáveis.

Tabela 19 – Coeficientes padronizados e significância dos itens dos construtos de primeira ordem

Construtos de 1ª ordem	Variáveis	Coeficientes padronizados	Z
Desmotivação	c1	0,844	<sup>1</sup> ***
	c2	0,896	32,891 ***
	c3	0,861	31,508 ***
Regulação extrínseca social	c4	0,769	<sup>1</sup> ***
	c5	0,876	27,463 ***
	c6	0,827	25,914 ***
Regulação extrínseca material	c7	0,829	<sup>1</sup> ***
	c8	0,835	27,981 ***
	c9	0,710	21,535 ***
Regulação introjetada	c10	0,776	<sup>1</sup> ***
	c11	0,815	24,856 ***
	c12	0,612	18,241 ***
	c13	0,641	19,000 ***
Regulação identificada	c14	0,823	<sup>1</sup> ***
	c15	0,851	30,260 ***
	c16	0,834	28,771 ***
Motivação intrínseca	c17	0,800	<sup>1</sup> ***
	c18	0,889	29,789 ***
	c19	0,820	26,559 ***

Nota: <sup>1</sup> valor de Z não calculado, pois o parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0.

\*\*\* significativo ao nível de 1%.

Fonte: dados da pesquisa.

Visualiza-se na Tabela 19 que todas as variáveis são representativas das dimensões que pertencem, porquanto que exibiram coeficientes positivos e significativos ao nível de 1%. Contudo cabe destacar que o item *c2* (0,896) é o que mais impacta na mensuração da desmotivação, o qual avalia se o indivíduo não se esforça no trabalho porque não o considera merecedor de esforços. O item *c5* (0,876) em regulação extrínseca material, o qual atribui o motivo do esforço no trabalho ao aspecto de obter mais respeito de outras pessoas. O item *c8* (0,835) em regulação extrínseca material, o qual atribui o esforço no trabalho para o alcance de estabilidade. O item *c11* (0,815) em regulação introjetada, o qual atrela o motivo do esforço no emprego atual ao orgulho que sente de si mesmo. O item *c15* (0,851) em regulação identificada,

o qual afirma que se esforçar no trabalho está alinhado com valores pessoais. Por fim, o item *c18* (0,889) em motivação intrínseca, o qual estabelece o trabalho realizado como estimulante.

Ademais, ao analisar a Figura 17, apreende-se que os construtos de primeira ordem apresentaram valores significantes na formação do construto de segunda ordem. A dimensão “Regulação introjetada”, alusiva ao envolvimento em comportamento para reduzir sentimentos negativos, como, por exemplo, vergonha e culpa, ou para experimentar sentimentos positivos relacionados a si mesmo, por exemplo, orgulho (HOWARD et al., 2016), apresentou o maior coeficiente (0,978), sendo a que exerce a maior contribuição na formação do construto.

Em síntese, os resultados descritos permitem, então, a aceitação da hipótese H3 - a motivação no trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, está associada aos fatores desmotivação, regulação extrínseca social, regulação extrínseca material, regulação introjetada, regulação identificada e motivação intrínseca.

Transcorrida a validação individual do construto, conduziu-se a análise descritiva para mensurar a motivação no trabalho dos investigados, considerando as concepções proporcionadas pela Teoria da Autodeterminação. A perspectiva obtida está consolidada na Tabela 20, a qual apresenta as médias e os desvios padrão das variáveis individuais e dos seis fatores ponderados.

Para iniciar tal análise, retoma-se que o ponto central da TAD é a distinção entre “motivação controlada” e “motivação autônoma” (GAGNÉ; DECI, 2005; GÜNTERT, 2015). Na busca de evidenciar tal aspecto nos indivíduos investigados, a abordagem da medida aplicada, a EMMT, foca em questioná-los por que motivo se esforçam ou se esforçariam no seu trabalho/emprego atual, interessando que o respondente indique, em cada item, se aplica-se mais ou menos à sua situação.

Assim, ao considerar as variantes da escala de (1) nada a (5) completamente, o exposto na Tabela 20 mostra que, de maneira geral, as médias foram incrementadas conforme os fatores avançam para níveis mais autônomos ou autodeterminados de motivação no trabalho. Neste sentido, salienta-se que os tipos predominantes, os quais obtiveram as duas maiores médias, foram “Regulação identificada” (3,86), o mais autodeterminado entre os estilos de motivação extrínseca que compõem o construto (GAGNÉ et al., 2015), e a “Motivação intrínseca” (3,65), uma experimentação da maior autonomia e autenticidade (RYAN; DECI, 2000). Porém, compete pontuar que, apesar de também terem exibido os escores mais baixos entre os fatores, os desvios padrão foram superiores a 1, evidenciando que há concordância média entre as respostas dos trabalhadores, assim como sucedeu-se nas demais dimensões.

Tabela 20 – Média e desvios padrão Motivação no Trabalho (TAD)

Variável		Média	Desvio Padrão
<b>FATOR – Desmotivação</b>			
c1	Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	2,26	1,460
c2	Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.	2,12	1,379
c3	Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.	1,97	1,337
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>2,09</b>	<b>1,272</b>
<b>FATOR – Regulação extrínseca social</b>			
c4	Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).	2,81	1,453
c5	Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).	2,88	1,376
c6	Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).	2,93	1,345
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>2,87</b>	<b>1,239</b>
<b>FATOR – Regulação extrínseca material</b>			
c7	Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...).	3,09	1,411
c8	Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho me poderão oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...).	3,33	1,357
c9	Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente.	3,41	1,353
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>3,28</b>	<b>1,193</b>
<b>FATOR – Regulação introjetada</b>			
c10	Porque preciso provar a mim mesmo(a) que consigo.	3,64	1,251
c11	Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).	3,78	1,218
c12	Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).	3,32	1,381
c13	Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a).	3,43	1,345
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>3,57</b>	<b>1,078</b>
<b>FATOR – Regulação identificada</b>			
c14	Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho.	3,91	1,166
c15	Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais.	3,85	1,183
c16	Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.	3,73	1,202
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>3,86</b>	<b>1,065</b>
<b>FATOR – Motivação intrínseca</b>			
c17	Porque fazer o meu trabalho me diverte.	3,58	1,223
c18	Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.	3,61	1,209
c19	Porque o trabalho que faço é interessante.	3,72	1,222
<b>TOTAL FATOR</b>		<b>3,65</b>	<b>1,090</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A propensão a “Regulação identificada”, mesmo que avaliada dentro de um nível moderado pelos pesquisados, indica que os seus comportamentos podem estar baseados em valores e crenças pessoais ou sendo escolhidos porque há identificação com aquilo que exercem atualmente (DECI, RYAN; WILLIAMS, 1996; RYAN; DECI, 2000). Ao incluir a análise do

estabelecido pelas duas variáveis observáveis com maiores médias, as quais compõem essa dimensão, a *c14 - porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho* (3,91) e a *c15 - porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais* (3,85), percebe-se que a regulação dos pesquisados está atrelada, principalmente, a importância pessoal dada a atividade, neste caso relacionada a prestação de serviços de limpeza, de manutenção e/ou de segurança, e a identificação dos próprios valores com aqueles do seu trabalho. Para Gagné et al. (2015) esse resultado pode demonstrar a aceitação, por parte dos indivíduos, da atividade como sua. Na visão de Dybowski e Harendza (2015), representa a disposição de comportamentos impulsionados pela convicção.

A preeminência também da “Motivação intrínseca” como segunda maior média, ainda que em patamar intermediário, recomenda que os colaboradores estão intrinsecamente motivados para pelo menos partes de seu trabalho, se não para todos os aspectos desse (DECI, OLAFSEN; RYAN, 2017). A manifestação desse tipo específico de motivação autônoma sinaliza que, além da identificação com o seu trabalho, podem estar exercendo suas atividades por sua satisfação inerente, até certo ponto independente de reforços externos (RYAN; DECI, 2000).

Ainda, a análise descritiva às dimensões em estudo permitiu apurar que, em sentido oposto, a “Desmotivação” (2,09) e “Regulação extrínseca social” (2,87) apresentam menores índices. A primeira é associada ao resultado de um conjunto de experiências negativas vividas pelo indivíduo, que o conduzem para a perda de vontade de agir (DECI; RYAN, 2000). Conforme explicam Gagné et al. (2015), indica que não há intenções para se esforçar e a pessoa realmente não consegue identificar nenhuma razão para realização do seu trabalho. Considerando tal sentido, o resultado obtido explicita que não há uma ampla declaração de falta de intencionalidade para o trabalho e, principalmente, que os respondentes, de modo geral, não consideram o seu trabalho inútil, dado que a variável com o menor escore foi a *c3 - eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil* (1,97), pertencente ao fator “Desmotivação”.

Além dos achados apontarem pouca desmotivação dessa amostra, demonstram, no que tange a motivação controlada, que a “Regulação introjetada” (3,57), autocontrolada por processos como a autoestima, o ego e a culpa, bem como a preocupação com o *status* e o reconhecimento (DECI, OLAFSEN; RYAN, 2017), e a “Regulação extrínseca material” (3,28), ancorada nas consequências materiais do trabalho (FERRARO et al., 2017b), nessa ordem, são mais presentes do que a “Regulação extrínseca social”. A média mais baixa para esse último tipo atesta pouco esforço dos pesquisados no trabalho relacionado aos motivos de evitar

punições ou buscar avaliação positiva de colegas, de clientes, da família ou de amigos (FERRARO et al., 2017b).

Para concluir, como referenciais comparativos encontram-se outras pesquisas que utilizaram a Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho no contexto brasileiro. Especificamente, selecionaram-se três delas, concretizadas com amostras de trabalhadores que atuam em organizações do setor de serviços (FIDELIS, 2016; CABRAL et al., 2017; MACHADO, CABRAL; VACCARO, 2018).

Na primeira, assim como no presente estudo, Fidelis (2016) constatou que as médias de respostas da sua amostra de 235 trabalhadores foram aumentando conforme as variáveis avançaram para questões relacionadas à motivação extrínseca identificada e a motivação intrínseca. Outros pontos similares são que o menor índice obtido também foi na terceira variável da medida (*c3 - eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil*) e o maior foi em uma das variáveis da dimensão “Regulação identificada” (*c15 - Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais*).

Semelhante a este trabalho, os 361 indivíduos analisados por Cabral et al. (2017) exprimiram estar primordialmente motivados pela regulação identificada. Ainda, o fator “Desmotivação” apresentou-se como fraco em todos os níveis pesquisados. Por fim, em publicação divulgada recentemente, Machado, Cabral e Vaccaro (2018) expõem que a amostra de 256 pesquisados, do segmento de tecnologia, é motivada, antes de tudo, pelos níveis mais autônomos de motivação (“Regulação identificada” e “Motivação intrínseca”), como o constatado nesta tese. Entretanto, alcançaram índices ainda mais baixos em relação à desmotivação (inferior a 2).

#### **4.2.3 A influência da Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente**

O objetivo central deste estudo, recorda-se, é compreender a influência da Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente. Para alcançá-lo, após a aplicação da Análise Fatorial Confirmatória para a construção e validação individual de cada construto explorado, buscou-se testar o modelo estrutural, isto é, o conjunto de relações de dependência conectando os construtos hipoteticamente previstos do modelo (HAIR et al., 2009). Nesta etapa, a avaliação do ajuste geral do modelo estrutural deu-

se como na AFC, utilizando mais de uma estatística de ajuste. Analisaram-se, então, o qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e, simultaneamente, as medidas RMR, RMSEA, GFI, CFI, NFI e TLI. A Tabela 21 contempla os índices inicialmente obtidos.

Tabela 21 – Índices de ajuste do modelo integrado inicial

Índices de ajuste	Modelo integrado inicial
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	2448,527 p=0,000
Graus de liberdade	833
Qui-quadrado / Graus de liberdade	2,94
GFI - <i>Goodness-of-Fit Index</i>	0,887
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,934
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,904
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,929
RMR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,100
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	0,046

Fonte: dados da pesquisa.

Com a verificação dos dados da Tabela 21 nota-se que o modelo integrado inicial se apresentou inadequado. Apesar do alcance de um quociente inferior a 3 na divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade e de escores de RMSEA, CFI, NFI apropriados, outras medidas foram desconformes aos parâmetros estipulados anteriormente no Quadro 14. O RMR não exibiu valor inferior a 0,10 e o GFI foi menor que 0,9.

Diante disso, na busca de um modelo mais adequado, seguiu-se, em primeiro lugar, a recomendação de sopesar a necessidade de eliminação de variáveis, a partir da verificação de seus coeficientes padronizadas. Neste momento, constatou-se não serem necessárias exclusões, pois nenhuma variável apresentou coeficiente com valor baixo, ou seja, menor que 0,3 (HAIR et al., 2009). Assim, partiu-se para a estratégia de aprimoramento por meio da avaliação das modificações sugeridas pelo IBM SPSS AMOS 18.

No total foram incluídas seis correlações entre erros recomendadas pelo *software*, as quais possuíam sentido teórico. Cabe ressaltar que tais alterações foram inseridas uma de cada vez, sendo o modelo novamente estimado após cada inserção, até o alcance de resultados satisfatórios. Para melhor detalhar, relata-se que, primeiramente, foram inseridas relações entre erros de um mesmo construto de segunda ordem.



As três primeiras sucederam-se dentro do construto Motivação no Trabalho, sendo elas: **ec13 com eri** (erro da variável “c13 - *porque senão me sinto mal comigo mesmo*” com o erro do construto “*Regulação introjetada*”); justificável visto que a covariância se deu entre o erro da variável e o do seu próprio fator; **ec17 com ec19** (erro da variável “c17 - *porque fazer o meu trabalho me diverte*” com o erro da “c19 - *porque o trabalho que faço é interessante*”), justificável por ser entre erros de itens que são manifestações de uma mesma dimensão (Motivação intrínseca), sendo possível identificar que ambos versam sobre a realização do trabalho por aspectos relacionados ao prazer (GAGNÉ; DECI, 2005); e **ec9 com eri** (erro da variável “c9 - *porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente*” com o erro do construto “*Regulação introjetada*”). Apesar da interação ter despontado entre o erro de uma variável com um erro de um fator diferente do seu, considera-se justificável dado que ambos compõem o escopo da motivação extrínseca ou controlada (GAGNÉ et al., 2015). O item “c9” pertence ao “Regulação extrínseca material” que é contíguo ao “Regulação introjetada” no *continuum* da TAD, os quais podem, segundo Gagné et al. (2015), apresentar correlações.

Outra relação foi posta no construto Comportamento de Cidadania Organizacional: **ea8 com ecc** (erro da variável “a8 – *apresento ao meu chefe ideias novas sobre o meu trabalho*” com o erro do construto “*Cooperação com os colegas*”). Da mesma forma, percebe-se que a correlação foi introduzida entre o erro de uma variável com o de um fator distinto daquele que a mesma faz parte, contudo, apesar de um ser mais direcionado para o indivíduo e outro para a organização, tratam de formas diferenciadas do colaborador manifestar uma troca social com a organização (PODSAKOFF et al., 2014). Ademais, a apresentação de propostas inovadoras ao chefe, pode ser vista por duas perspectivas, de um lado o seu cerne, a melhoria da organização, e do outro a ajuda oferecida a um membro do sistema (BASTOS, SIQUEIRA; GOMES, 2014).

Por fim, outras duas correlações foram inseridas entre construtos de segunda ordem diferentes, o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente: **eCCO com eMA** (erro do construto “*Comportamento de Cidadania Organizacional*” com o do “*Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente*”); e **edio com eec** (erro do construto “*Divulgação da imagem organizacional*” com o do “*Eco-engajamento cívico*”). Tais interações são possíveis a medida que os CCO-MA se constituem em aplicações ambientais dos CCO. Na delimitação desses atos voltados ao meio ambiente, explica Boiral (2009), os principais fatores de CCO foram direcionados para os aspectos ambientais. Inclusive, o relacionamento entre o fator “Divulgação da imagem organizacional” e o “Eco-egajamento cívico” explica-se pela proximidade conceitual do

primeiro com a “lealdade organizacional” (ORGAN, PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006), categoria de comportamento de cidadania que embasou a constituição do fator “Eco-engajamento cívico” (BOIRAL, 2009).

Evidencia-se que todas essas correlações incorporadas se mostraram significativas ao nível de 1%, o que enfatiza a adequação destas. Após o aprimoramento do modelo, os índices de ajuste exibiram os valores expostos na Tabela 22.

Tabela 22 – Índices de ajuste do modelo integrado final

Índices de ajuste	Modelo integrado final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	2138,904 p=0,000
Graus de liberdade	827
Qui-quadrado / Graus de liberdade	2,59
GFI - <i>Goodness-of-Fit Index</i>	0,900
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,946
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,916
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,942
RMR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,077
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	0,041

Fonte: dados da pesquisa.

Ao consultar os dados da Tabela 22, nota-se que o modelo integrado final possui todos os índices apropriados. O qui-quadrado continuou sendo significativo ( $p=0,000$ ), o que, segundo Hair et al. (2009), é um problema fundamentado na sua sensibilidade ao tamanho amostral, à medida que o tamanho da amostra aumenta, o teste tende a apresentar resultados significativos. Porém, ao recorrer ao resultado da divisão qui-quadrado/graus de liberdade constata-se que atingiu o valor de 2,59, aceitável por diversos autores (HAIR et al., 2009; KLINE, 2015).

As demais medidas absolutas (RMR, RMSEA e GFI) e comparativas (CFI, NFI e TLI) também apontaram um bom ajuste do modelo. O RMR e o RMSEA ficaram dentro dos limites desejáveis, sendo inferiores a 0,10 e a 0,08, respectivamente, e o GFI, CFI, NFI e TLI, como o desejável, atingiram valores superiores a 0,9. Uma vez considerado adequado em termos de ajuste, cabe observar os coeficientes padronizados e a significância das variáveis que formam o modelo integrado. Para tanto, organizou-se a Tabela 23, a qual contém todos os construtos de

segunda e primeira ordens que formam o modelo integrado, com suas variáveis, seguidas de seus coeficientes e seus resultados para o teste Z.

Tabela 23 – Coeficientes padronizados e significância

Construtos de 2ª ordem	Construtos de 1ª ordem	Variáveis	Coeficientes padronizados	Z
Motivação no Trabalho TAD	Desmotivação	c1	0,844	<sup>1</sup> ***
		c2	0,896	32,979 ***
		c3	0,861	31,560 ***
	Regulação extrínseca social	c4	0,769	<sup>1</sup> ***
		c5	0,877	27,460 ***
		c6	0,825	25,898 ***
	Regulação extrínseca material	c7	0,834	<sup>1</sup> ***
		c8	0,849	27,748 ***
		c9	0,680	20,993 ***
	Regulação introjetada	c10	0,778	<sup>1</sup> ***
		c11	0,812	25,121 ***
		c12	0,607	18,507 ***
		c13	0,692	19,453 ***
	Regulação identificada	c14	0,820	<sup>1</sup> ***
		c15	0,852	30,204 ***
		c16	0,837	28,840 ***
	Motivação intrínseca	c17	0,841	<sup>1</sup> ***
		c18	0,858	27,436 ***
		c19	0,861	26,514 ***
Comportamento de Cidadania para o Meio Ambiente	Eco-iniciativas	b1	0,716	<sup>1</sup> ***
		b2	0,860	24,148 ***
		b3	0,794	21,858 ***
	Eco-engajamento cívico	b4	0,760	<sup>1</sup> ***
		b5	0,791	24,127 ***
		b6	0,781	23,781 ***
		b7	0,697	20,480 ***
	Eco-ajuda	b8	0,885	<sup>1</sup> ***
		b9	0,867	24,161 ***
		b10	0,870	24,260 ***
Comportamento de Cidadania Organizacional	Sugestões criativas	a3	0,768	<sup>1</sup> ***
		a4	0,745	21,984 ***
		a7	0,781	22,530 ***
		a8	0,864	23,067 ***
		a10	0,749	20,673 ***
	Divulgação da imagem organizacional	a1	0,731	<sup>1</sup> ***
		a6	0,729	20,276 ***
		a11	0,796	20,951 ***
		a12	0,800	22,510 ***
		a14	0,741	20,560 ***
	Cooperação com os colegas	a2	0,782	<sup>1</sup> ***
		a5	0,728	15,530 ***
		a9	0,758	16,154 ***
		a13	0,787	16,484 ***

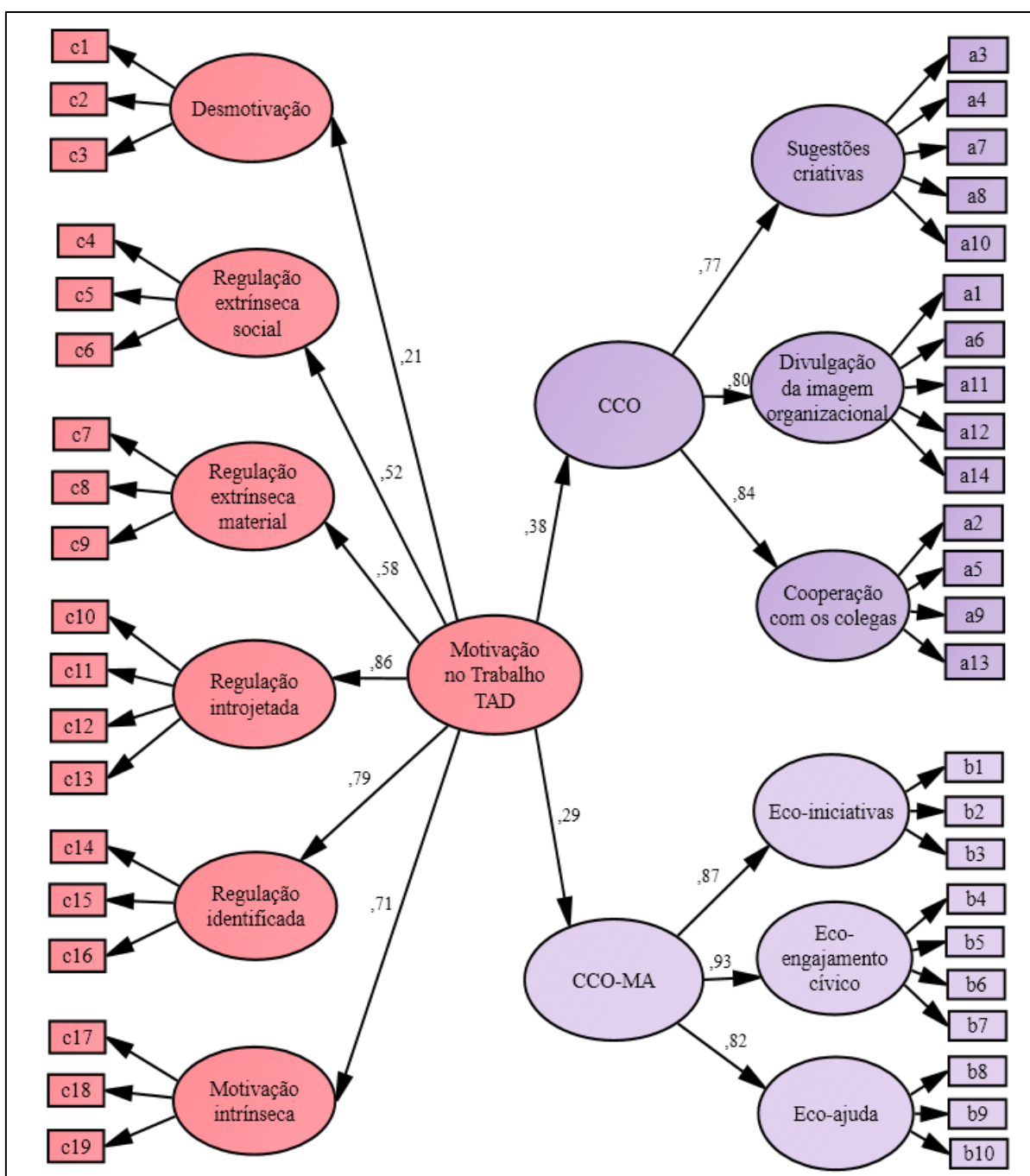
Nota: <sup>1</sup> valor de Z não calculado, pois o parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0.

\*\*\* significativo ao nível de 1%.

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme previsto, os coeficientes apresentaram valores positivos e significativos ao nível de 1%, mostrando que todos os indicadores estão positivamente relacionados com os seus construtos. O modelo integrado final despontou, então, composto por três construtos de segunda ordem, doze construtos de primeira ordem e 43 variáveis observáveis. A Figura 18 proporciona o diagrama de tal modelo.

Figura 18 – Modelo integrado final



Fonte: dados da pesquisa.

A análise da Figura 18 permite evidenciar que, ao nível de 1%, o peso da regressão para todos os construtos é significativamente diferente de zero. Para iniciar as ponderações pontuais sobre os resultados obtidos, uma averiguação da Motivação no Trabalho indica que o seu fator “Regulação introjetada”, o qual refere-se à regulação do comportamento a partir de forças que pressionam o indivíduo internamente, como o ego e a culpa (GAGNÉ et al., 2015), apresenta o maior coeficiente de regressão padronizado (0,865), sendo o mais relacionado com o construto. Lembra-se que na sua validação individual, descrita na seção 4.2.2.3 desta tese, o achado foi o mesmo, contudo a contribuição da referida dimensão foi ainda mais expressiva (0,978).

No que tange ao Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, o “Eco-engajamento cívico”, o qual remete-se, essencialmente, à participação voluntária em programas e atividades ambientais da organização (BOIRAL; PAILLÉ, 2012), demonstrou exercer grande contribuição na sua formação, ao exprimir o maior coeficiente padronizado (0,931). Do mesmo modo se sucedeu na validação individual do CCO-MA, discorrida anteriormente, inclusive, com um escore bastante semelhante.

Já na apreciação do construto Comportamento de Cidadania Organizacional, o destaque foi para o fator “Cooperação com os colegas”, agregador de itens que refletem comportamentos de ajuda aos companheiros de trabalho para o benefício da organização (PORTO; TAMAYO, 2003), o qual obteve coeficiente padronizado superior aos demais (0,836), recomendando que esse possui o maior impacto na formação do construto. Ao retomar a validação individual do construto, contemplada no tópico 4.2.2.1, confere-se uma implicação distinta, pois a maior representatividade havia sido atribuída à dimensão “Divulgação da imagem organizacional”. Conforme explica Andrade (2017), na proposição de um modelo integrado, mesmo mantendo-se as mesmas variáveis e construtos, podem ocorrer alterações nos pesos de seus coeficientes padronizados, em consequência da inclusão de interações de influência entre os construtos de segunda ordem, como transcorrido neste caso.

De maneira geral, desprende-se que, na análise conjunta do modelo, a inclusão da relação de influência da Motivação no Trabalho, onde são evidenciadas variáveis associadas ao nível individual, impactou na mudança de uma maior contribuição na constituição do CCO do fator “Divulgação da imagem organizacional”, voltado à organização, para o “Cooperação com os colegas”, classe de atos orientada principalmente aos indivíduos.

Na sequência, as últimas análises referem-se a testagem dos enunciados de relações H4 e H5, arroladas diretamente com o objetivo geral desta pesquisa. A Tabela 24 exhibe um resumo do teste dessas hipóteses.

Tabela 24 – Resumo do teste das hipóteses H4 e H5

Hipóteses	Relação		Coefficiente	P	Situação	
H4	Motivação no Trabalho TAD	→	CCO	0,377	***	Confirmada
H5	Motivação no Trabalho TAD	→	CCO-MA	0,294	***	Confirmada

Fonte: dados da pesquisa.

Ao examinar a Figura 18 e a síntese apresentada na Tabela 24, constata-se que a hipótese H4 foi comprovada, indicando que a motivação no trabalho, à luz da teoria da autodeterminação, influencia os comportamentos de cidadania organizacional. Ao verificar a medida da direção e grau, evidencia-se um coeficiente expresso numericamente por 0,377, significativo ao nível de 1%. Tal resultado indica uma influência positiva, sugerindo que quando a motivação no trabalho dos profissionais pesquisados aumenta, existe tendência para o aumento da manifestação de contribuições espontâneas não explícitas em descrições de cargos ou em diretivas gerenciais (GAGNÉ; DECI, 2005; ORGAN, 2018).

A hipótese H5, a qual determinava que a motivação no trabalho, à luz da teoria da autodeterminação, influencia os comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente, também foi confirmada. A motivação no trabalho apresentou, igualmente, um impacto positivo no engajamento dos trabalhadores em ações mais voluntárias direcionadas para a melhoria ambiental (DAILY, BISHOP; GOVINDARAJULU, 2009; TEMMINCK, MEARNS; FRUHEN, 2015), com um coeficiente de 0,294, significativo ao nível de 1%.

A confirmação dessas hipóteses corrobora as articulações realizadas na apresentação do *framework* de análise desta tese, as quais apontavam para a possibilidade de compreender a motivação no trabalho, na perspectiva da TAD, como uma variável que impacta os resultados que vão além das obrigações imediatas dos indivíduos no trabalho, como os diferentes tipos de comportamentos cidadania (GAGNÉ; DECI, 2005; GAGNÉ et al., 2015).

Sob tal aspecto, destaca-se, mais uma vez, que, no modelo integrado proposto, a motivação no trabalho foi explorada a partir da ótica da autodeterminação. Assim, a sustentação de ambas as proposições recomenda que à medida que os colaboradores internalizam e integram os regulamentos comportamentais em curso, os quais assentam em uma constante motivacional e oscilam entre formas menos ou mais autodeterminadas (GAGNÉ; DECI, 2005; PIRES et al., 2010), a exibição de comportamentos de cidadania organizacional, sejam eles voltados para as pessoas e organizações (BASTOS, SIQUEIRA; GOMES, 2014; ORGAN, 1988; 1997) ou meio

ambiente (BOIRAL, 2009; BOIRAL; PAILLÉ, 2012; DAILY, BISHOP; GOVINDARAJULU, 2009), tende a crescer.

De forma geral, estas relações de influência podem ser justificadas na compreensão básica de Bartol e Martin (1998) de que a motivação é uma força motriz que estimula comportamentos positivos no trabalho. Essas forças, originam-se tanto dentro como fora do indivíduo, acabando por orientar e conduzir suas ações em direção a uma série de resultados pertinentes (GAGNÉ; DECI, 2005; LATHAM; PINDER, 2005). Motivados, explica a autora Jorge (2016), o trabalhador pode sentir mais interesse na atividade que desenvolve, respondendo de forma positiva e não-disfuncional, por exemplo, por meio de comportamentos de cidadania organizacional e de cidadania organizacional para o meio ambiente.

Enfatiza-se que, como este, vários estudos têm relatado associações positivas entre as regulações comportamentais, conforme articulado pela TAD, e resultados favoráveis no âmbito laboral. Por exemplo, com o incremento do bem-estar (GASTAÑADUY, HERRERA; LENS, 2014; VANSTEENKISTE et al., 2007), da satisfação no trabalho (GILLET et al., 2013; LAM; GURLAND, 2008), do comprometimento organizacional (GAGNÉ et al., 2008), da identificação organizacional (LAM; GURLAND, 2008) e de um menor nível de *burnout* (FERNET, GAGNÉ; AUSTIN, 2010). Inclusive, a partir de outros contextos e modelos, da maior manifestação de comportamentos de cidadania organizacional (MORADI, 2015; TREMBLAY et al., 2009).

Além disso, é interessante ressaltar que a Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (GAGNÉ et al., 2015; SANTOS et al., 2016), concebida dentro do escopo da teoria da autodeterminação e utilizada para mensurar a motivação no trabalho dos colaboradores investigados, indica concepções de diferentes tipos de motivação, que no total representam, além da intensidade, as suas fontes (CHEMOLLI; GAGNÉ, 2014). Assim, ao se deparar com um relacionamento significativo entre a motivação no trabalho e os CCO e CCO-MA, pode-se entender que, apesar da motivação intrínseca se constituir na variável central para incrementar os resultados no local de trabalho, fontes menos autônomas também podem vir a impactar esses tipos de condutas. Para Ibrahim e Aslinda (2014), os colaboradores podem ser motivados por condições internas e recompensas externas ao mesmo tempo e isso poderá incrementar os seus comportamentos, como as diferentes ações de cidadania organizacional.

Essa é uma apreciação interessante, que vai ao encontro do próprio entendimento mais recente sobre esses tipos de atos, discutido anteriormente na fundamentação teórica desta tese. Na visão tradicional de Organ (1988), os atos de cidadania estavam associados a um conjunto de contribuições informais que os participantes de uma organização podem manifestar ou inibir,

sem ter que responder a sanções ou objetivos formais e, principalmente, sem serem induzidos por um sistema de recompensa ou de punição formais. Porém, as pesquisas mais atuais passaram a indicar a necessidade de uma abordagem mais sutil quanto a sua conceituação, considerando, primeiramente, que os colaboradores diferem na medida em que os percebem como parte do exercício de seu papel ou extra-papel e que esses comportamentos podem ser percebidos como recompensados pelas organizações, por meio de estímulos advindos de avaliações de desempenho, promoções ou outros tipos de reconhecimento (MARINOVA, MOON; VAN DYNE, 2010; ORGAN, 1997; PODSAKOFF et al., 2009).

Todavia, é importante salientar que no modelo integrado proposto, apesar da influência positiva e significativa sobre ambos, CCO e CCO-MA, percebe-se um maior impacto da motivação no trabalho exercido sobre o primeiro. Tal evidência corrobora na delimitação do caráter distintivo desses domínios. Como o escopo e a definição dos comportamentos de cidadania para o meio ambiente são claramente derivados dos comportamentos de cidadania organizacional “gerais” (BOIRAL, 2009; DAILY, BISHOP; GOVINDARAJULU, 2009), é importante, conforme estabelecem Paillé e Boiral (2013), quando se encontram indicativos de que os dois são construções distintas.

Na visão de Paillé e Boiral (2012), os CCO-MA estão enraizados em iniciativas que podem ser menos comuns, tais como envolvimento em um comitê “verde” ou pró-ambiental, sugestões para melhorar a eficiência energética, participação em eventos com foco ambiental, aplicação de normas e regulamentos ambientais, separação do lixo e reciclagem, entre outros. Então, complementam os autores, tem se percebido que a maior parte da determinação destas condutas mais específicas difere em tipo ou, pelo menos, em intensidade dos determinantes dos CCO tradicionais.

Para concluir, destaca-se que, ao ponderar as análises descritivas empenhadas neste estudo, essas implicações podem ser observadas de modo mais prático. Primeiramente, os pesquisados demonstraram motivação no trabalho, indicando que seus esforços no trabalho advêm principalmente pela identificação com o mesmo (regulação identificada) e pela motivação intrínseca, o que pode ter estimulado, com maior disposição, a exibição dos comportamentos de cidadania organizacional, em especial, os de cooperação com os colegas, dimensão que alcançou a maior média (4,25). Ainda, pode estar contribuindo para o envolvimento dos colaboradores nos comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente, como os relacionados a eco-iniciativas, maior média obtida (3,55), os quais também foram identificados como manifestados, porém em grau mais moderado, quando comparados aos gestos de cidadania tradicionais.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde que o conceito de comportamento de cidadania organizacional foi desenvolvido e relatado pelas primeiras vezes em três artigos nos anos 80 (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN, 1988; SMITH, ORGAN; NEAR, 1983), o interesse pelo tema aumentou consideravelmente. Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff (2018) resumem a sua importância por meio de um panorama que indica que podem ser contabilizados mais de 4.900 artigos publicados em torno do construto entre 1983 e 2017, sendo que, aproximadamente, 83% foram publicados nos últimos 10 anos. Além disso, a sua relevância, destacada desde as reflexões iniciais desta tese, é respaldada, ainda, no fato de que alguns dos artigos mais citados no campo de gestão e da psicologia organizacional concentraram-se nos CCO (PODSAKOFF, MACKENZIE; PODSAKOFF, 2018).

Como apontado anteriormente, tais comportamentos são considerados benéficos para as organizações, por irem além dos requisitos formais de trabalho de um indivíduo e contribuírem para a manutenção do contexto social e psicológico (ORGAN, 1997). São universalmente reconhecidos como determinantes da eficácia e do sucesso de grupos e/ou organizações (PODSAKOFF, MACKENZIE; PODSAKOFF, 2018).

Devido a isso, as discussões que permeiam o construto foram ampliadas para além da perspectiva antropocêntrica e intra-organizacional, incluindo, por exemplo, o contexto dos esforços dos colaboradores relativos as melhorias ambientais, por meio dos comportamento de cidadania organizacional para o meio ambiente (BOIRAL, 2009; DAILY, BISHOP; GOVINDARAJULU, 2009). Os CCO-MA passaram a ser considerados também necessários para promover a implementação de sistemas formais de gestão, compensar suas deficiências, facilitar o compartilhamento de conhecimento e estimular a colaboração no tratamento de questões ambientais (BOIRAL, 2009; WANG et al., 2017).

Assim, dada a estabelecida pertinência desses comportamentos, este estudo seguiu a indicação de outros pesquisadores do campo, como exemplos Daily, Bishop e Govindarajulu (2009) e Paillé e Boiral (2012; 2013), de explorar os antecedentes adicionais relacionados ao CCO e ao CCO-MA quando os dois domínios são adotados em conjunto. Deste modo, investigou-se a motivação no trabalho como preditora de tais denominadores, a partir da ótica da Teoria da Autodeterminação (DECI, 1975; DECI; RYAN, 2000; GAGNÉ; DECI, 2005). A escolha pela TAD se deu, entre outras justificativas já expostas no decorrer da pesquisa, pela sua contemporaneidade e por estar se consolidando como crucial para a compreensão e a

avaliação mais completa dos comportamentos motivados nos mais diversificados domínios, inclusive, o do trabalho (JANSSEN, VUUREN; JONG, 2014; MACHADO, 2016).

Precisamente, a proposta deste estudo constituiu em compreender a influência da Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente. Retoma-se que, para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, desenvolvida por meio de um levantamento bibliográfico e um de campo com 926 colaboradores de uma empresa privada do setor de serviços, que atua na prestação de serviços de limpeza, de manutenção e de segurança, do Rio Grande do Sul.

Para iniciar, especificamente, se propôs um *framework* de análise para os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, trazendo como antecedente a Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação. O seu desenvolvimento pautou-se, resumidamente, na proposição de que a medida que o comportamento é regulado em uma forma controlada *versus* autodeterminada, é possível compreender a motivação como uma variável que impacta sobre os resultados do trabalho, especificamente em relação aos diferentes comportamentos de cidadania (GAGNÉ; DECI, 2005).

Em sua composição, para a análise dos CCO, consideraram-se alguns dos estudos mais relevantes presentes na literatura sobre o tema (KATZ; KAHN, 1974; ORGAN, 1988; 1997; SIQUEIRA, 1995; 2003; PODSAKOFF et al., 1990; WILLIAMS; ANDERSON, 1991), especialmente, o de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), que apresentou o redesenho da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Para os CCO-MA, contemplaram-se as concepções de autores como Boiral (2009), Daily, Bishop e Govindarajulu (2009), Paillé e Boiral (2012) e, principalmente, para explorar o CCO-MA no contexto brasileiro, o arquétipo de Boiral e Paillé (2012) - *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment*. No que tange a TAD, foram revisitados os aportes dos autores responsáveis pelo seu desenvolvimento inicial (DECI; RYAN, 2000; 2012; RYAN; DECI, 2000), posicionadores como uma abordagem da motivação no trabalho (GAGNÉ; DECI, 2005; GAGNÉ et al., 2010) e, fundamentalmente, daqueles que forneceram a Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (GAGNÉ et al., 2015; SANTOS et al., 2016).

Um *framework*, segundo Shehabuddeen et al. (1999), é uma representação que suporta a compreensão e a comunicação de uma estrutura e de um relacionamento com um determinado propósito. Neste sentido, a consolidação do primeiro objetivo específico do estudo trouxe uma série de contribuições, pois permitiu realizar um mapeamento da literatura referente aos

fenômenos investigados, identificar conceitos acerca dos temas e, por fim, integrar esses conceitos, possibilitando a compreensão inicial das interações em pauta.

Na sequência, em decorrência do segundo objetivo específico proposto, realizou-se a tradução e a adaptação transcultural da escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, desenvolvida por Boiral e Paillé (2012), para o contexto brasileiro. Para sintetizar, retoma-se que esse processo foi efetivado com base no protocolo determinado nos trabalhos de Guillemain, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000), perpassando as seguintes etapas principais: I - Tradução inicial e síntese; II – Tradução reversa; III – Comitê de especialistas; e IV – Pré-teste.

Com a consecução dessas etapas, se reconheceu, mais uma vez, que para uma medida ser utilizada em culturas diferentes, seus itens não devem ser traduzidos apenas linguisticamente, mas adaptados culturalmente no intuito de manter a validade de conteúdo da original. Ao final, o processo utilizado mostrou-se adequado para adaptar o instrumento entre as culturas e, obteve-se, então, uma versão para o âmbito nacional, a qual contempla os 10 itens que compõem o questionário de Boiral e Paillé (2012) redigidos em português, bem como a instrução e os pontos da escala tipo Likert.

O cumprimento desse desígnio foi primordial para a continuidade da presente tese, visto que até então não havia se identificado um instrumento autoadministrado que possibilitasse investigar os atos de cidadania organizacional para o meio ambiente nesta cultura específica. Além disso, acredita-se que neste ponto estabelece-se um importante aporte, visto que está sendo disponibilizado, por meio da tradução e adaptação transcultural da referido escala, uma medida aplicável ao contexto brasileiro, a qual pode ser utilizada em futuros estudos das áreas de Administração e afins, ampliando a produção de conhecimento científico no Brasil sobre esse tema significativo, recente e emergente (BOIRAL, RAINERI; TALBOT, 2018).

Após, concretizou-se a aplicação da pesquisa a uma amostra de 926 colaboradores de uma empresa do setor de serviços de limpeza, de manutenção e de segurança do Rio Grande do Sul, a qual foi composta, em sua maioria, por mulheres, casadas ou em união estável, com média de idade de 38 anos, escolaridade entre ensino fundamental completo e ensino médio completo, que atuavam em média há 4 anos na empresa e que, no momento da pesquisa, não exerciam cargo de chefia. Nesta etapa, primeiramente, em consequência do terceiro objetivo específico estipulado nesta tese, identificaram-se os Comportamentos de Cidadania Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente praticados pelos pesquisados.

A partir da validação individual do construto Comportamento de Cidadania Organizacional, por meio da Análise Fatorial Confirmatória, pode-se verificar que esse se manteve, como o proposto originalmente por Bastos, Siqueira e Gomes (2014), constituído por 14 variáveis dispostas em três construtos de primeira ordem. Esse resultado gerou a aceitação da hipótese H1, de que os comportamentos de cidadania organizacional praticados pelos colaboradores pesquisados estão associados às dimensões sugestões criativas, divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas.

Ao explorar a perspectiva dos pesquisados quanto aos CCO, por meio de uma análise descritiva, evidenciou-se que esses praticam tais comportamentos em um patamar considerado médio (BASTOS, SIQUEIRA; GOMES, 2014), visto que, ao ponderar em conjunto os três fatores investigados, a média de concordância foi de 3,99. Cabe salientar que o destaque foi para “Cooperação com os colegas”, maior média (4,25) e menor desvio padrão (0,749) obtidos, demonstrando uma alta incidência de ações de apoio aos colegas de trabalho na organização.

Esses achados são bastante positivos quanto a prática dos comportamentos de cidadania organizacional, pois, apesar dos colaboradores pesquisados estarem inseridos, de modo geral, em atividades mais padronizadas e rotineiras, ligadas a prestação de serviços de limpeza, de manutenção e de segurança, indicam não estarem se limitando ao cumprimento de suas funções formais, fornecendo espontaneamente contribuições informais para a organização. Tais contribuições são estimadas como essenciais desde os primeiros estudos sobre o tema, principalmente, para enfrentar as situações imprevistas que surgem no dia-a-dia organizacional (SMITH, ORGAN; NEAR, 1983).

Por meio da validação do construção Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente, constatou-se que a estrutura fatorial proposta por Boiral e Paillé (2012) confirmou-se na presente investigação, já que as três dimensões do modelo original foram conservadas, bem como suas 10 variáveis. Tal evidência possibilitou a aceitação da hipótese H2, de que os comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente praticados pelos colaboradores pesquisados estão associados às dimensões eco-iniciativas, eco-engajamento cívico e eco-ajuda.

É importante lembrar que os dados analisados nesta etapa foram coletados com a aplicação da versão em português, gerada nesta tese, da escala desenvolvida por Boiral e Paillé (2012). Neste sentido, os resultados apresentados confirmaram e validaram a proposta do instrumento de medição CCO-MA também no contexto brasileiro. Colaboram, ainda, na ratificação da perspectiva de seus desenvolvedores de que o instrumento, por abranger uma

ampla gama de comportamentos de cidadania para o meio ambiente, pode ser aplicado em variados tipos de organizações e atividades ocupacionais.

Ao examinar, empiricamente, os comportamentos discricionários direcionados ao meio ambiente identificou-se que, assim como os comportamentos de cidadania “gerais”, esses também são manifestados pelos indivíduos pesquisados de forma moderada. Contudo, se apurou uma menor incidência dos três CCO-MA, os quais ponderados em conjunto atingiram uma média de concordância de 3,45.

Esses achados podem estar atrelados a própria complexidade das questões ambientais (RAMUS; STEGER, 2000) e desses tipos de condutas (BOIRAL; PAILLÉ, 2012). As iniciativas pessoais com foco ambiental pressupõem que os colaboradores tenham um grau de liberdade para alterar as práticas existentes ou para fazer algo pelo ambiente que não é exigido pela empresa. À luz disto, pode-se supor, também, que dependam, em parte, da proposição de atividades e/ou eventos organizacionais relacionados ao tema, de esforços de equipe para resolver problemas complexos e de outros aspectos do contexto organizacional, incluindo fatores-chave como a cultura, a tomada de decisões descentralizada, o empoderamento e o apoio da gestão (BOIRAL; PAILLÉ, 2012).

Ainda sobre este domínio, destaca-se que, entre as três dimensões avaliadas, a maior média (3,55), com pequena distinção das demais, foi atribuída a “Eco-iniciativas”, ações ou sugestões destinadas a melhorar as práticas ou o desempenho ambiental da organização (BOIRAL; PAILLÉ, 2012). Considerando o âmbito explorado, na prática, essas ações e sugestões podem estar associadas à reciclagem, à economia de papel, de produtos de limpeza, de água, de energia, etc.

Com a pretensão de atingir o quarto objetivo específico do estudo, passou-se para a apreciação do construto Motivação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação. A sua validação culminou na mesma estrutura fatorial e nas 19 variáveis originalmente sugeridas por Gagné et al. (2015) e confirmadas por Santos et al. (2016) na validação e adaptação da Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho para Brasil e Portugal, medida adotada nesta pesquisa. Em síntese, os resultados permitiram a aceitação da hipótese H3, de que a motivação no trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação, está associada aos fatores desmotivação, regulação extrínseca social, regulação extrínseca material, regulação introjetada, regulação identificada e motivação intrínseca.

Transcorrida a validação, foi possível mensurar a motivação no trabalho dos investigados, considerando as concepções proporcionadas pela Teoria da Autodeterminação.

De maneira geral, as médias foram incrementadas conforme os fatores avançam para níveis mais autônomos ou autodeterminados de motivação no trabalho, o que tende a ser favorável.

Em especial, observou-se que os trabalhadores pesquisados tendem a motivar-se por fatores relacionados a “Regulação identificada”, dimensão que obteve a maior média (3,86) e que é vista como o mais autodeterminado entre os estilos de motivação extrínseca (GAGNÉ et al., 2015), indicando que se esforçam ou se esforçariam no seu trabalho atual por sentimentos de ligação com seus valores pessoais e resultados pessoalmente significativos. Cabe pontuar que a “Desmotivação” obteve uma média baixa, demonstrando que, em sua maior parte, não há falta de intenção para o trabalho.

Por fim, após a construção e validação individual de cada construto explorado, buscou-se testar o conjunto de relações de dependência conectando os construtos previstos do modelo. O modelo desenvolvido nesta tese permitiu comprovar as hipóteses H4, de que a motivação no trabalho, à luz da teoria da autodeterminação, influencia os comportamentos de cidadania organizacional, e H5, de que a motivação no trabalho, a luz da teoria da autodeterminação, influencia os comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente. A confirmação dessas hipóteses corroborou as articulações realizadas desde a apresentação do *framework* de análise desta tese.

Diante disso, compreendeu-se que motivações atreladas aos CCO também podem ter um impacto positivo nos CCO-MA. Porém, apesar da influência positiva e significativa sobre ambos, verificou-se um maior impacto da motivação no trabalho sobre o primeiro. Como o escopo e a definição de CCO-MA derivaram-se do CCO, essa evidência empírica apoia o entendimento de que um não é meramente uma extensão do outro. Segundo Paillé e Boiral (2012), as diferenças relativas aos determinantes desses domínios podem ser explicadas pela especificidade dos comportamentos ambientais.

Apesar da percepção sancionada de que comportamentos de cidadania organizacional são baseados em motivos (ARIANI, 2012; DAVILA; FINKELSTEIN, 2013), as articulações e as análises empreendidas neste estudo propiciaram compreender a influência da motivação nesses tipos de condutas quando essa é capturada através da Teoria da Autodeterminação no contexto de trabalho. Essa perspectiva foi interessante dado que a abordagem pela TAD, além de ainda ser pouco explorada no Brasil (FIDELIS, 2016), pondera a motivação no trabalho a partir de um *continuum* que perpassa desmotivação, motivação externa e motivação intrínseca, sendo estimada como apropriada para a melhor compreensão e avaliação dos comportamentos motivados (JANSSEN, VUUREN; JONG, 2014; MACHADO, 2016).

Especialmente no que tange ao CCO-MA, a maioria das pesquisas sobre os seus antecedentes têm se concentrado em processos de intercâmbio social e em variáveis de gestão (BOIRAL; RAINERI; TALBOT, 2018). Ao articular essas condutas com a motivação no trabalho, sob o enfoque da TAD, este estudo contribuiu com a investigação das motivações subjacentes ou capacidade de variáveis disposicionais ou motivacionais predizerem as ações de cidadania organizacional para o meio ambiente.

Assim, os resultados obtidos revelaram que os objetivos delineados para este estudo foram atingidos. O alcance de seus propósitos proporcionou contribuições para o âmbito acadêmico, retomando: a) a articulação de um *framework* que estabeleceu um enfoque conjunto dos três construtos, o CCO, o CCO-MA e a motivação no trabalho, à luz da TAD; b) a disponibilização de um instrumento, traduzido e adaptado, que permite investigar os atos de cidadania organizacional direcionados ao meio ambiente na realidade brasileira; c) a ampliação das discussões acerca dos antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional e de cidadania organizacional para o meio ambiente; d) o incremento, conforme demandado por Organ (2018), de estudos sobre os comportamentos de cidadania com base em realidades e locais de trabalho não norte-americanos; e) o suporte ao *continuum* da autodeterminação, bem como o incremento nas pesquisas acerca da TAD como teoria de motivação no trabalho, visto que ainda são poucos os trabalhos que envolvem essa abordagem no Brasil (FIDELIS, 2016); f) a provisão de indicativos que colaboram na demarcação do caráter distintivo dos CCO e CCO-MA; e g) a discussão nos estudos sobre cidadania e motivação no trabalho do trabalhador brasileiro do setor de serviço.

Especificamente sobre essa última, as observações de Azevedo e Alvarez (2014) corroboram com a delimitação da importância de investigações como esta no setor de serviços. Em sua pesquisa, os autores afirmam que esse foi um dos setores que mais cresceu no Brasil, conseqüentemente envolve um contingente crescente de trabalhadores, ligados tanto à organizações voltadas para o grande público quanto restritas a prestar serviços dentro de uma mesma estrutura de produção, o que tem instituído novos desafios, relativos aos arranjos de trabalho, a serem explorados.

Além disso, podem ser destacadas algumas contribuições deste estudo para a prática gerencial. Para os gerentes e os líderes da empresa em foco, revelou-se uma importante perspectiva, a qual pode ser ainda mais refinada, de que em seu ambiente laboral parecem existir alguns fatores que encorajam os colaboradores a darem o seu máximo, a se identificarem com as suas funções, bem como a irem além do exigível, mesmo estando envolvidos em serviços que envolvem tarefas consideradas intensivas, cíclicas, repetitivas e que, em gênese, estiveram

marcadas pelo sentimento de limitação das possibilidades de escolha profissional (DIOGO, 2007).

Neste sentido, designadamente no que tange a motivação, ressaltam-se algumas importantes implicações gerais. Parece que fomentar condições no local de trabalho que permitam que os colaboradores se sintam apoiados em sua autonomia, não é apenas um fim apropriado em si, mas também algo que traz benefícios para a eficácia organizacional, entre outros, por meio da realização de condutas de cidadania.

Neste ponto reside um aspecto, apontado por Cabral et al. (2017), que desafia as organizações, os profissionais da área de Gestão de Pessoas e os demais gestores: como promover as melhores condições para que cada indivíduo, com sua singularidade e suas particularidades, encontre real significado em seu trabalho, a ponto de isto ser a diretriz do seu comportamento laboral? As reflexões realizadas e as decorrências desta pesquisa aparentam reforçar a necessidade de se pensar e se estruturar intervenções que impulsionem ainda mais a motivação mais autônoma, a qual leva o colaborador a realizar atividades por satisfação pessoal ou por identificação com os próprios valores.

Adicionalmente, como a motivação no trabalho, à luz da TAD, pode ser mensurada a partir de suas manifestações, torna-se possível identificar pessoas e contextos que necessitam de apoio para melhor desenvolvê-la ou mantê-la, elevando o nível de autoconhecimento e conhecimento da realidade imediata que cerca a atuação do colaborador. Da mesma forma, os itens utilizados para identificar os três tipos principais de CCO e os três de CCO-MA explorados nesta tese podem ser usados para monitorar a intensidade dessas iniciativas discricionárias gerais e ambientais dos colaboradores dentro do local de trabalho.

Em linhas gerais, acredita-se que este estudo tenha contribuído para ampliar as considerações acerca dos comportamentos de cidadania, sejam eles direcionados para as pessoas, as organizações ou o meio ambiente, oferecendo diversas ponderações para que os gestores se sintam estimulados a promovê-los em suas organizações. No entanto, convém salientar que a presente tese não tem a finalidade de esgotar a discussão acerca dos temas aqui analisados. Pelo contrário, almejou oferecer *insights* relevantes para ampliar as considerações sobre os diferentes tópicos investigados e as suas manifestações nas organizações na atualidade.

Para finalizar, cabe destacar algumas limitações do presente estudo e indicações para pesquisas futuras. Entre as principais limitações, destaca-se o seu desenho transversal, no qual os resultados são limitados a um determinado momento, a ocasião em que os dados foram coletados, e a sua dependência apenas dos dados de autorrelato. Para superar esses limites, estudos futuros poderiam adotar a implementação de um método longitudinal, a fim de explicar



melhor o desempenho das variáveis e a relação entre os construtos no tempo, e outras técnicas de coleta de dados, como entrevistas, observações, etc.

Ademais, embora a abordagem quantitativa utilizada neste estudo seja útil nas investigações sobre CCO, CCO-MA e a motivação no trabalho, também são vantajosas pesquisas com abordagens mais qualitativas ou que se apropriem de métodos mistos. Devido aos seus aspectos informais, tácitos e comportamentais, é interessante explorar essas variáveis para além da mensuração e quantificação.

Avulta-se ainda a sua abrangência. O levantamento de campo foi realizado com uma amostra de colaboradores pertencentes a uma única organização, assim, mesmo reconhecidas as vantagens de tal estratégia, sabe-se que alguns resultados e conclusões obtidas podem se restringir a realidade analisada. Neste âmbito, aponta-se a abertura para novas pesquisas com amostras que permeiem outros contextos, como organizações públicas, privadas ou de economia mista, e de outras regiões. Potenciais pesquisadores podem, inclusive, fazer uma análise comparativa das motivações e condutas de cidadania manifestadas em diferentes setores.

Em especial, entende-se que a replicação de pesquisas como esta é importante para ampliar as considerações acerca do modelo CCO-MA de Boiral e Paillé (2012), agora com o seu instrumento traduzido e adaptado para o contexto brasileiro. Com isso, será possível verificar se os fatores que o compõem permanecem estáveis, considerando a realidade de outras organizações e outros setores de atuação. Uma possibilidade pertinente é examinar tais condutas em organizações que possuam de forma formal e explícita compromisso com o desempenho ambiental.

Uma outra sugestão é aprofundar a análise de variáveis sociodemográficas e seus possíveis efeitos nos diferentes tipos de comportamentos de cidadania e nas relações avaliadas neste trabalho. Por último, recomenda-se que tal linha de investigação prossiga na busca de outras possíveis variáveis de natureza micro e macro potencialmente capazes de atuar como preditoras dos CCO e, principalmente, dos CCO-MA, ainda menos explorados (BOIRAL, RAINERI; TALBOT, 2018). Sendo assim, estudos sobre a influência, por exemplo, da personalidade, do comprometimento organizacional, do suporte no trabalho, da confiança organizacional e interpessoal, da identificação social e organizacional, dos estilos de lideranças, do impacto da gestão de pessoas e das práticas ambientais, poderiam ser objetos de novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- ACQUADRO, C. et al. Literature review of methods to translate health-related quality of life questionnaires for use in multinational clinical trials. **Value Health**, v. 11, n. 3, p. 509-521, 2008.
- AHMED, S.W.; KHAN, T. Does motivation lead to organizational citizenship behavior? A Theoretical Review. **Global Journal of Management and Business Research**, v. 16, n. 7, p. 42-49, 2016.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. Attitude-behavior relations: a theoretical analysis and review of empirical research. **Psychological Bulletin**, v. 84, n. 5, p. 888-918, 1977.
- ALVAREZ, D.; AZEVEDO, E. R. F. de. Trabalho feminino na função de limpeza de prestadoras de serviço em uma instituição de ensino superior. **Revista Vianna Sapiens**, v. 7, n.1, p. 185-212, 2016.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**. v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988.
- ANDRADE, T. **Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional**. 2017. 189 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2017.
- ARIANI, D. W. Comparing motives of organizational citizenship behavior between academic staffs universities and teller staffs banks in Indonesia. **Journal of Business and Management**, v. 7, n. 1, p. 161-168, 2012.
- AZEVEDO; E. R. F. de; ALVAREZ, D. Prestação de serviço e trabalho feminino: caminho para a precarização do trabalho? In: **Anais do X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2014.
- BAARD, P. P.; DECI, E. L.; RYAN, M. R. Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 34, n. 10, p. 2045-2068, 2004.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BASTOS, A. V. B. et al. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.
- BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Conflito trabalho-família. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BASTOS, A. V. B.; GRANGEIRO, R. da R. Modelo de gestão de pessoas agency-community. In: SIQUEIRA, M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; GOMES, A. C. P. Cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

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, n.4, p. 587–595, 1983.

BATTISTELLI, A. et al. Proposal for a version of MWMS across mediterranean countries: a validation study in Greece, Italy e Spain. **European Journal of Psychological Assessment**, p. 1-12, 2015.

BLAIS, M. R. et al. L’inventaire des motivations au travail de Blais [Blais’s work motivation inventory]. **Revue Québécoise de Psychologie**, v. 14, p. 185-215, 1993.

BEATON, D. E. et al. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

BOIRAL, O. Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 2, p. 221–236, 2009.

BOIRAL, O.; PAILLÉ, P. Organizational citizenship behaviour for the environment: measurement and validation. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 4, p. 431-445, 2012.

BOIRAL, O.; RAINERI, N.; TALBOT, D. Managers’ citizenship behaviors for the environment: a developmental perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 2, p. 395-409, 2018.

BOIRAL, O.; TALBOT, D.; PAILLÉ, P. Leading by example: a model of organizational citizenship behavior for the environment. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, p. 532-550, 2015.

BOLINO, M. C. et al. “Well, I’m tired of tryin’!?”: organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 1, p. 56-74, 2015.

BONOMI, A. E. et al. Multilingual translations of the Functional Assessment of Cancer Therapy (FACT) quality of life measurement system. **Quality of Life Research**, v. 5, p. 309-320, 1996.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C. (Eds.). **Personnel selection in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

BORSA, J. C.; DAMÁSIO, B. F.; BANDEIRA, D. R. Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. **Paidéia**, v. 22, n. 53, p. 423-432, 2012.

BOTELHO, A. B.; SCHWARCZ, L. M. **Cidadania, um projeto em construção: minorias, justiça e direitos**. 1. ed. São Paulo: Claro Enigma, 2012.

BREAKWELL, G. M. et al. **Métodos de pesquisa em psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BRIEF, A. P.; MOTOWIDLO, S. J. Pro-Social organizational behaviors. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 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.

CABRAL, P. M. F. et al. Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário. **Revista Alcance**, v. 24, n. 4, p. 535-553, 2017.

CANTAL, C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B. Cooperação, comportamentos proativos ou simplesmente cidadania organizacional? Uma revisão da produção nacional na área. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 3, p. 286-297, 2015.

CASSEPP-BORGES, V.; BALBINOTTI, M. A. A.; TEODORO, M. L. M. Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. In: PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed. 2010.

CHEMOLLI, E.; GAGNÉ, M. Evidence against the continuum structure underlying motivation measures derived from self-determination theory. **Psychological Assessment**, v. 26, n. 2, p. 575-585, 2014.

CHITHRA, M.; JYOTHI, P. A study on predictors of eco initiatives' dimension of organizational citizenship behaviour towards environment. **The International Journal of Social and Management**, v. 5, n. 2, p. 129-138, 2015.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

CIOCIRLAN, C. E. Environmental workplace behaviors: definition matters. **Organization & Environment**, v. 30, n.1, p. 51-70, 2017.

COLEMAN, V. I.; BORMAN, W. C. Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. **Human Resource Management Review**, v. 10, n. 1, p. 25-44, 2000.

COSTA, V. F. C.; ANDRADE, T. Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 45-71, 2015.

COULTHARD, R. K. **Rethinking back-translation for the crosscultural adaptation of health-related questionnaires: expert translators make back-translation unnecessary**. 2013. 421 p. Tese (Doutorado em Estudos da Tradução) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2013.

DAILY, B. F.; BISHOP J. W.; GOVINDARAJULU, N. A. Conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. **Business & Society**, v. 48, n. 2, p. 243-256, 2009.

DAHLING, J. J.; LAURICELLA, T. K. Linking job design to subjective career success: a test of self-determination theory. **Journal of Career Assessment**, v. 25, n. 3, p. 371-388, 2017.

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, edição especial, 2013.

DAVILA, M. C.; FINKELSTEIN, M. A. Organizational citizenship behavior and well being: preliminary results. **Journal of Applied Psychology**, v. 3, n. 3, p. 45-51, 2013.

DECI, E. L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 18, n. 1, p. 105–115, 1971.

DECI, E. L. The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 8, n. 2 p. 217–229, 1972a.

DECI, E. L. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 22, n.1, p. 113-120, 1972b.

DECI, E. L. et al. Motivation and education: the self-determination perspective. **Educational Psychologist**, v. 26, n. 3, p. 325-346, 1991.

DECI, E. L.; OLAFSEN, A. H.; RYAN, M. R. Self-determination theory in work organizations: the state of a science. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, p. 19-43, 2017.

DECI, E. L.; RYAN, M. R. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum Press, 1985.

DECI, E. L.; RYAN, M. R. The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior”. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-68, 2000.

DECI, E. L.; RYAN, M. R. Levels of analysis, regnant causes of behavior, and well-being: the role of psychological needs. **Psychological Inquiry**, v. 22, p. 17-22, 2011.

DECI, E. L.; RYAN, M. R. Self-determination theory in health care and its relations to motivational interviewing: a few comments. **International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity**, v. 9, p. 1-6, 2012.

DECI, E. L.; RYAN, M. R.; WILLIAMS, G. C. Need satisfaction and the self-regulation of learning. **Learning and Individual Differences**, v.8, n.3, p. 165-183, 1996.

DEKAS, K. H. et al. 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**, v. 27, n. 3, p. 219-237, 2013.

DIOGO, M. F. Os sentidos do trabalho de limpeza e conservação. **Psicologia em Estudo**, v. 12, n. 3, p. 483-492, 2007.

DYBOWSKI, C.; HARENDZA, S. Validation of the Physician Teaching Motivation Questionnaire (PTMQ). **BMC Medical Education**, v. 15, n. 166, p. 1-12, 2015.

ESTIVALETE, V. de 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.

ERTÜRK, A. Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish Academics: 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.

FARH, J-L.; ZHONG, C-B.; ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. **Organization Science**, v. 15, n. 2, p. 241-253, 2004.

FECOMÉRCIO. **Mapa do emprego: o perfil do trabalhador do setor terciário privado do Rio Grande do Sul**. Sesc/Senac. 7. ed. Porto Alegre: Fecomércio, 2018.

FERNET, C.; GAGNÉ, M.; AUSTIN, S. When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 8, p. 1163-1180, 2010.

FERRARO, T. et al. Decent work and work motivation in knowledge workers: the mediating role of psychological capital. **Applied Research Quality Life**, p. 1-23, 2017a.

FERRARO, T. et al. Decent work and work motivation in lawyers: an empirical research. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 4, p. 192-200, 2017b.

FIDELIS, A. C. F. **Relações entre capital psicológico e motivação: um estudo em organizações de saúde do Rio Grande do Sul**. 2016. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2016.

FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 331-362, 2005.

GAGNÉ, M. et al. A temporal analysis of the relation between organizational commitment and work motivation. **Psychologica Belgica**, v. 48, n. 2, p. 219-241, 2008.

GAGNÉ, M. et al. The Motivation at Work Scale: validation evidence in two languages. **Educational and Psychological Measurement**, v. 70, n. 4, p. 628-646, 2010.

GAGNÉ, M. et al. The Multidimensional Work Motivation Scale: validation evidence in seven languages and nine countries. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 24, n. 2, p. 178-196, 2015.

GASTAÑADUY, K.; HERRERA, D.; LENS, W. Work motivation and psychological well-being of volunteers and non-volunteers. **Revista de Orientación Educativa**, v. 28, n. 53, p. 37-50, 2014.

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, p. 310-329, 1992.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. Organizational spontaneity in context. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 153-170, 1997.

GHISI, G.L.M. et al. Desenvolvimento e validação da versão em português da Escala de Barreiras para Reabilitação Cardíaca. **Arq. Bras. Cardiol.**, v. 98, n. 4, p. 344-352, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2017.

GILLET, N. et al. The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 22, n. 4, p. 450-460, 2013.

GOMES, A. C. P. et al. Cidadania e cidadania organizacional: questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e Pesquisa em Psicologia**, v.14, n.3, p. 711-731, 2014.

GOMES, D.; BORBA, D. Motivação no trabalho. In: GOMES, D. (Org.). **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**. Coimbra: Coimbra Companions, 2011.

GRAHAM, J. W. An essay on organizational citizenship behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 4, n. 4, p. 249–270, 1991.

GRAVES, L. M.; SARKIS, J.; ZHU, Q. How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. **Journal of Environmental Psychology**, v. 35, p. 81-91, 2013.

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.

GUNNELL, K. E.; GAUDREAU, P. Testing a bi-factor model to disentangle general and specific factors of motivation in self-determination theory. **Personality and Individual Differences**, v. 81, p. 35–40, 2015.

GÜNTERT, S. T. The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: a differentiated perspective on self-determination at work. **Motivation and Emotion**, v. 39, n. 1, p. 74–87, 2015.

GÜNTERT, S. T.; WEHNER, T. The impact of self-determined motivation on volunteer role identities: A cross-lagged panel study. **Personality and Individual Differences**, v. 78, p. 14-18, 2015.

HAIVAS, S.; HOFMANS, J.; PEPEMANS, R. “What motivates you doesn’t motivate me”: individual differences in the needs satisfaction–motivation relationship of romanian volunteers. **Journal of Applied Psychology**, v. 63, n. 2, p. 326-342, 2014.

HAIR, J. F. Jr et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. Jr et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOCH, R. E. E. **Antecedentes atitudinais de comportamento de cidadania organizacional percebidos em mulheres da equipe de enfermagem de um hospital público de Santa Maria**. 2010. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2010.

HOFFMAN, B. J. et al. Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 2, p. 555-566, 2007.

HOX, J. J.; BECHGER, T. M. An introduction to structural equation modeling. **Family Science Review**, v. 11, p. 354-373, 1998.

HOWARD, J. L. et al. Using bifactor exploratory structural equation modeling to test for a continuum structure of motivation. **Journal of Management**, v. 20, n. 10, p. 1-27, 2016.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais**; uma análise das condições de vida da população brasileira. IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

IBRAHIM, M.; ASLINDA, A. The effect of motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. **International Journal of Administrative Science & Organization**, v. 21, n. 2, p.114-120, 2014.

JANSSEN, S.; VUUREN, M.; JONG, M. D. T. Identifying support functions in developmental relationships: A self-determination perspective. **Journal of Vocational Behavior**, v. 82, p. 20-29, 2013.

JANSSEN, S.; VUUREN, M.; JONG, M. D. T. Motives to mentor: self-focused, protégé-focused, relationship-focused, organization-focused, and unfocused motives. **Journal of Vocational Behavior**, v. 85, p. 266-275, 2014.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Comprometimento organizacional: tradução, adaptação e validação para o contexto brasileiro da escala de sacrifícios percebidos associados com a saída. In: **Anais do VIII EnEO**, Gramado, 2014a.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 172-200, 2014b.

JIAO, C.; RICHARDS, D. A.; HACKETT, R. D. Organizational citizenship behavior and role breadth: a meta-analytic and cross-cultural analysis. **Human Resource Management**, v. 52, n. 5, p. 697-714, 2013.

JORGE, D. C. S. **A motivação para o trabalho e os comportamentos desviantes**. 2016. 82 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal, 2016.



JUNGERT, T. et al. How colleagues can support each others needs and motivation: an intervention on employee work motivation. **Journal of Applied Psychology**, v. 67, n. 1, p. 3-29, 2018.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

KLING, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4. ed. New York: The Guilford Press, 2015.

KUMAR; M. M.; SHAH, S. A. Psychometric properties of Podsakoff's Organizational Citizenship Behaviour Scale in the Asian context. **The International Journal of Indian Psychology**, v. 3, n. 9, p. 2349-3429, 2015.

LANDRY, A. T. et al. The relation between financial incentives, motivation, and performance: an integrative SDT-based investigation. **Journal of Personnel Psychology**, v.16, n. 2, p. 61-76, 2017.

LAM, C. F.; GURLAND, S. T. Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? **Journal of Research in Personality**, v. 42, p. 1109–1115, 2008.

LAM, C. F. et al. Job insecurity and organizational citizenship behavior: exploring curvilinear and moderated relationships. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 2, p. 499-510, 2015.

LAMM, E.; TOSTI-KHARAS, J.; KING, C. E. Empowering employee sustainability: perceived organizational support toward the environment. **Journal of Business Ethics**, v. 128, n. 1, p. 207-220, 2015.

LAMM, E.; TOSTI-KHARAS, J.; WILLIAMS, E. G. Read this article, but don't print it: organizational citizenship behavior toward the environment. **Group & Organization Management**, v. 38, n. 2, p. 163-197, 2013.

LATHAM, G. P.; PINDER, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. **Annual Review of Psychology**, v. 56, p. 485-516, 2005.

LEPINE, J. A.; EREZ, A.; JOHNSON; D. E. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 1, p. 52-65, 2002.

LEPINE, J. A.; VAN DYNE, L. Predicting voice behavior in work groups. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 6, p. 853-868, 1998.

LI, N.; CHIABURU, D. S.; KIRKMAN, B. L. Cross-Level influences of empowering leadership on citizenship behavior: organizational support climate as a double-edged sword. **Journal of Management**, v. 43, n. 4, p. 1076-1102, 2017.

LIMA, M. C. S. **Avaliação de impacto das ações de capacitação no trabalho dos servidores de uma instituição pública de ensino superior**. 2016. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2016.

LO, S. H.; PETERS, G-J Y.; KOK, G. A review of determinants of and interventions for proenvironmental behaviors in organizations. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 42, n. 12, p. 2933-2967, 2012.

LOPES, L. F. D. et al. **Caderno didático: estatística geral**. Santa Maria: UFSM, 2008.

LOPES, S.; CHAMBEL, M. J. Motives for being temporary agency worker: validity study of one measure according to the self-determination theory. **Social Indicators Research**, v. 116, n. 1, p. 137-152, 2014.

LÜLFS, R.; HAHN, R. Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: A conceptual model for voluntary pro-environmental behavior of employees. **European Management Review**, v. 10, n. 2, p. 83-98, 2013.

LUU, T. T. CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: the moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 11, p. 2867-2900, 2017.

MACHADO, C. L. da S. **Análise dos fatores motivacionais de trabalhadores do segmento de tecnologia do sul do Brasil pela Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)**. 2016. 138 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS, 2016.

MACHADO, C. L. da S.; CABRAL, P. M. F.; VACCARO, G. L. R. Segmento de tecnologia analisado pela Multidimensional Work Motivation Scale. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 3, p. 336-354, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI; M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARINOVA, S. V.; MOON, H.; VAN DYNE, L. Are all good soldier behaviors the same? Suporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. **Human Relations**, v. 63, n. 10, p. 1463-1485, 2010.

MARINOVA, S. V.; VAN DYNE, L.; MOON, H. Are good citizens good transformational leaders as well? An employee-centric perspective on transformational leadership. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 1, p. 62-87, 2015.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. (Org). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARTINS, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.

MILLETTE, V.; GAGNÉ, M. Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: the impact of job characteristics on volunteer engagement. **Motivation and Emotion**, v. 32, n. 11, p. 11-22, 2008.

MITCHELL, J. I. et al. The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. **Computers in Human Behavior**, v. 28, n.2, p. 729-738, 2012.

MORADI, M. Modeling the relationship between work motivation and employees' organizational citizenship behaviors of youth and sport offices in Chaharmahal and Bakhtiari Province. **European Journal of Physical Education and Sport**, v. 7, n. 1, p. 59-67, 2015.

MORRISON, E. W. Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1543-1567, 1994.

MORRISON, E. W.; PHELPS, C. C. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 403-419, 1999.

MOON, H.; VAN DYNE, L.; WROBEL, C. The circumplex model and the future of organizational citizenship behavior research. In: TURNIPSEED, D. L. (Ed.). **Handbook of organizational citizenship behavior**. New York: Nova Science Publishers, 2005.

MOORMAN, R. H.; BLAKELY, G. L. Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, n. 2, p. 127-142, 1995.

MUELLER, M. B; LOVELL, G. P. Relatedness need satisfaction in senior executives. **European Journal of Business and Social Sciences**, v. 2, n. 7, p. 105-135, 2013.

NASRA, M. A.; HEILBRUNN, S. Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab Educational System in Israel: the impact of trust and job satisfaction. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 43, n. 1, p.1-17, 2015.

NEVES, L.; COIMBRA, J. L. Validation study in the educational context of the portuguese version of the Multidimensional Work Motivation Scale. **Paidéia**, v. 28, e2803, p. 1-8, 2018.

NEVES; P. C.; PAIXÃO, R. Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. **Comunicação e Ciências Empresariais**, n. 9, p. 34-52, 2014.

NESBIT, G. de C. **Knowledge management and work motivation following self-determination theory: an empirical research**. 2016. 46 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016.

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

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 85-97, 1997.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: recent trends and developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 80, p. 295-306, 2018.

ORGAN, D. W.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. **Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006.

PAILLÉ, P. et al. The impact of human resource management on environmental performance: an employee-level study. **Journal of Business Ethics**, v. 121, p. 451-466, 2014.

PAILLÉ, P.; BOIRAL, O. **Organizational and environmental citizenship behavior: assessing the construct validity and distinctiveness of domains**. Quebec: Faculté des sciences de l'administration, 2012. Disponível em: <<http://www4.fsa.ulaval.ca/la-recherche/publications/documents-de-travail>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

PAILLÉ, P.; BOIRAL, O. Pro-environmental behavior at work: construct validity and determinants. **Journal of Environmental Psychology**, v. 36, p. 118-128, 2013.

PAILLÉ, P.; BOIRAL, O.; CHEN, Y. Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: a social exchange perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 18, p. 1-24, 2013.

PAILLÉ, P.; MEJÍA-MORELOS, J. H. Antecedents of pro-environmental behaviours at work: the moderating influence of psychological contract breach. **Journal of Environmental Psychology**, v. 38, p. 124-131, 2014.

PANDUR, V.; ALBULESCU, P. How to promote pro-environmental behaviour in organizations: the message matters. **Psihologia Resurselor Umane**, v. 14, p. 69-82, 2016.

PARKER, S. K.; BINDL, U. K.; STRAUSS, K. Making things happen: a model of proactive motivation. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 827-856, 2010.

PASCHOALIN, H. C. et al. Adaptação transcultural e validação para o português brasileiro do Stanford Presenteeism Scale para avaliação do presenteísmo. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 21, n. 1, p. 1-8, 2013.

PELLETIER, L. G. et al. Validation of the Revised Sport Motivation Scale (SMS-II). **Psychology of Sport and Exercise**, v. 14, n. 3, p. 329-341, 2013.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. 2, p. 205-216, 2007.

PINZONE, M. et al. Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green' HRM. **Journal of Cleaner Production**, v. 122, p. 201-211, 2016.

PIRES, A. et al. Validação preliminar de um questionário para avaliar as necessidades psicológicas básicas em educação física. **Motricidade**, v. 6, n. 1, p. 33-52, 2010.

PODSAKOFF, N. P. et al. Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 1, p. 122-141, 2009.

PODSAKOFF, N. P. et al. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: a review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. S1, p. S87–S119, 2014.

PODSAKOFF, P. M. et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107–142, 1990.

PODSAKOFF, P. M. et al. 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, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, N. P. **The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior**. New York: Oxford University Press, 2018. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=nfpdDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=nfpdDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 6 jul. de 2018.

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.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005.

PRIYANKARA, H. P. R.; FAN, L.; SAEED, A. Impact of perceived organizational support on organizational citizenship behavior towards environment: the mediating role of affective commitment in the context of Sri Lanka and Pakistan. In: **Anais do XIII International Conference of Innovation and Management**, Malásia, 2016.

RAINERI, N.; PAILLÉ, P. Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: the role of employee environmental beliefs and commitment. **Journal of Business Ethics**, v. 137, p. 129-148, 2016.

RAMUS, C. A.; STEGER, U. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee eco-initiatives at leading-edge European companies. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 605-626, 2000.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RODRIGUES, A. O.; FERREIRA, M. C. Leadership and organizational citizenship behaviors. **Psico-USF**, v. 20, n. 3, p. 493-504, 2015.

ROY, M. J.; BOIRAL, O.; PAILLÉ, P. Pursuing quality and environmental performance. **Business Process Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 30 – 53, 2013.

RUPERTO, N. et al. Cross-cultural adaptation and psychometric evaluation of the Childhood Health Assessment Questionnaire (CHAQ) and the Child Health Questionnaire (CHQ) in 32 countries. Review of the general methodology. **Clin Exp Rheumatol**, v. 19, n. 4, p. S1-9, 2001.

RYAN, R. M.; CONNELL, J. P.; DECI, E. L. A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. IN: AMES, C.; AMES, R (Orgs.). **Research on motivation in education**. New York: Academic Press, 1985.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

RYAN, R. M. et al. Motivation and autonomy in counseling, psychotherapy, and behavior change: a look at theory and practice. **The Counseling Psychologist**, v. 39, n. 2, p. 193 -260, 2011.

SAHIN, S. Examining Organizational Citizenship Behaviours (OCBs) of teacher candidates at faculty of education. **Croatian Journal of Education**, v. 15, n. 3, p. 73-97, 2013.

SANTOS, N. M. G. R. dos et al. Multidimensional Work Motivation Scale: psychometric studies in Portugal and Brazil. **Artigo aguardando publicação**, 2016.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. 4. ed. New York: Routledge, 2016.

SENAC. **Pesquisa da demanda atual da educação profissional do setor de comércio de bens, serviços e turismo: 2015-2016**. Senac, Departamento Nacional. – Rio de Janeiro: Senac, 2017.

SHEHABUDDEEN, N. et al. Representing and approaching complex management issues: part 1 - role and definition. **Centre for Technology Management Working Paper**, n. 2000/03, p. 1-20, 1999.

SILVA, F. F. da. **Competência moral e cidadania organizacional: estudo com militares em formação**. 2016. 115 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e Análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, nº especial, p. 165-184, 2003.

SMITH, A. M; O'SULLIVAN, T. Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 3-4, p. 469-493, 2012.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: it's nature, and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, n. 4, p. 653-663, 1983.

SMITH, R. Modern citizenship. In: ISIN, F. E.; TURNER, B. (Eds.). **Handbook of Citizenship**. London: Sage, 2002.

SOARES, A. C. R. **Seleção, envolvimento e recompensas**: práticas de gestão de pessoas que predizem comportamentos de cidadania organizacional. 2017. 68 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2017.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; SHAPIRO, D. L. Introduction to special topic forum: the future of work motivation theory. **The Academy of Management Review**, v. 29, n. 3 p. 379-387, 2004.

STONE, D. N.; DECI, E. L.; RYAN, M. R. Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory. **Journal of General Management**, v. 34, n. 3, p. 75-91, 2009.

STRITCH, J. M.; CHRISTENSEN, R. K. Going green in public organizations: linking organizational commitment and public service motives to public employees' workplace eco-initiatives. **American Review of Public Administration**, v. 46, n. 3, 337-355, 2016.

SUKIN; T.; SIRECI, S. G.; ONG, S. L. Using bilingual examinees to evaluate the comparability of teststructure across different language versions of a mathematics exam. **Atualidades em Psicologia**, v. 29, n. 119, p. 131-139, 2015.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TAMBE, S.; SHANKER, M. A study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and its dimensions: a literature review. **Journal of Business and Management**, v. 1, n. 1, p. 67-73, 2014.

TANZER, N. K. Developing tests for use in multiple languages and cultures: a plea for simultaneous development. In: HAMBLETON, R. K.; MERENDA, P. F.; SPIELBERGER, C. D. (Eds.). **Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2005.

TEMMINCK, E.; MEARNS, K.; FRUHEN, L. Motivating employees towards sustainable behaviour. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, p. 402- 412, 2015.

TERRIER, L.; KIM, S.; FERNANDEZ, S. Who are the good organizational citizens for the environment? A examination of the predictive validity of personality traits. **Journal of Environmental Psychology**, v. 48, p. 185-190, 2016.

TINTI, J. A. et al. O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, p. 636-653, 2017.

TOSTI-KHARAS, J.; LAMM, E.; THOMAS, T. E. Organization *OR* Environment? Disentangling employees' rationales behind organizational citizenship behavior for the environment. **Organization & Environment**, v. 30, n. 3, p. 187-210, 2017.

TREMBLAY, M. A. et al. Work extrinsic and intrinsic motivation scale: its value for organizational psychology research. **Canadian Journal of Behavioural Science**, v. 41, n. 4, p. 213-26, 2009.

TSAI, C-C; STRITCH, J. M.; CHRISTENSEN, R. K. Eco-Helping and eco-civic engagement in the public workplace. **Public Performance & Management Review**, v. 40, n. 2, p. 336-360, 2016.

ULLMAN, J. B. Structural equation modeling. In: TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. (Orgs.). **Using multivariate statistics**. 5. ed. Boston: Pearson Education, 2007.

VASCONCELOS, M. B. T. de. **Comprometimento organizacional em uma IES pública: análise do suporte organizacional como antecedente e da cidadania organizacional como consequente**. 2017. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2017.

VALLERAND, R. J.; BISSONNETTE, R. Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. **Journal of Personality**, v. 60, n. 3, p. 599-620, 1992.

VALLERAND, R. J.; FORTIER, M. S. Measures of intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity: a review and critique. In: DUDA, J. L. (Ed.). **Advancements in sport and exercise psychology measurement**. Morgantown: Fitness Information Technology, 1998.

VAN DYNE, L.; GRAHAM, J. W.; DIENESCH, R. M. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 765-802, 1994.

VAN SCOTTER, J. R.; MOTOWIDLO, S. J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 5, p. 525-531, 1996.

VANSTEENKISTE, M. et al. On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction, and job outcomes: a self-determination theory approach. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 80, p. 251–277, 2007.

VANSTEENKISTE, M.; NIEMIEC, C. P.; SOENENS, B. The development of the five mini-theories of self-determination theory: an historical overview, emerging trends, and future directions. In: URDAN, T.; KARABENICK, S. (Eds.). **Advances in motivation and achievement: The decade ahead**. Bingley: Emerald, 2010.



VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, K. M.; MILACH, F. T.; HUPPES, D. Equações estruturais aplicadas à satisfação dos alunos: um estudo no curso de ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Maria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.19, n. 48, p. 65-76, 2008.

VIEIRA JÚNIOR, H. G. **Cidadania organizacional e a liderança gerencial em empresas familiares nordestinas**. 2015. 114 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2015.

WANG, G. et al. Exploring the impact of megaproject environmental responsibility on organizational citizenship behaviors for the environment: a social identity perspective. **International Journal of Project Management**, v. 35, p. 1402-1414, 2017.

WILLIAMS, G. C. et al. Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 70, n. 1, p 115-126, 1996.

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.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YAGHOUBI, N. M.; YAZDANI, B. O.; KHORNEGAH, K. The relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Social Capital (SC). **American Journal of Scientific Research**, v. 24, p.121-126, 2011.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

*Questionário sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional, Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente e Motivação no Trabalho*



### PARTE I: Dados de perfil.

<b>1. Idade:</b> _____ anos	<b>4. Escolaridade:</b> 1.( ) Ensino Fundamental Incompleto 2.( ) Ensino Fundamental Completo 3.( ) Ensino Médio Incompleto 4.( ) Ensino Médio Completo 5.( ) Curso técnico 6.( ) Ensino Superior Incompleto 7.( ) Ensino Superior Completo 8.( ) Pós-graduação	<b>5. Tempo que trabalha nesta empresa:</b> _____
<b>2. Sexo:</b> 1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino		
<b>3. Estado civil:</b> 1.( ) Solteiro (a) 2.( ) Casado (a) ou em União Estável 3.( ) Separado(a)/Divorciado (a) 4.( ) Viúvo (a)		<b>6. Exerce cargo de chefia?</b> 1.( ) Sim 2.( ) Não

**PARTE II:** A seguir são listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da empresa onde trabalham. **INDIQUE, COM SINCERIDADE, A FREQUÊNCIA COM QUE VOCÊ PRÁTICA ESSES COMPORTAMENTOS ATUALMENTE.**

1	2	3	4	5
Nunca faço	Poucas vezes faço	As vezes faço	Muitas vezes faço	Sempre faço

QUESTÕES	1	2	3	4	5
1. Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.					
2. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.					
3. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.					
4. Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.					
5. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.					
6. Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.					
7. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.					
8. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.					
9. Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.					
10. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.					
11. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa.					
12. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa.					
13. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.					
14. Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.					

**PARTE III:** Avalie se as afirmações a seguir **DESCREVEM A SUA CONDUTA EM RELAÇÃO AS QUESTÕES AMBIENTAIS DENTRO DA SUA EMPRESA.**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

QUESTÕES	1	2	3	4	5
1. Eu meço as consequências das minhas ações no trabalho antes de fazer alguma coisa que possa afetar o meio ambiente.					
2. Eu voluntariamente me envolvo em ações e iniciativas ambientais nas minhas atividades de trabalho.					
3. Eu faço sugestões para meus colegas sobre maneiras mais eficientes de proteger o meio ambiente, mesmo quando não é minha responsabilidade direta.					
4. Eu participo ativamente de eventos sobre o meio ambiente organizados na minha ou pela minha empresa.					
5. Eu me mantenho informado das iniciativas ambientais da minha empresa.					
6. Eu me comprometo nas ações ambientais que contribuem positivamente para a imagem da minha empresa.					
7. Eu me voluntario para projetos e eventos que abordam questões ambientais na minha empresa.					
8. Eu espontaneamente cedo o meu tempo para ajudar meus colegas a considerarem o meio ambiente em tudo o que eles fazem no trabalho.					
9. Eu encorajo meus colegas a adotar um comportamento mais ambientalmente consciente.					
10. Eu encorajo meus colegas a expressar suas ideias e opiniões sobre as questões ambientais.					

**PARTE IV:** Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão: **POR QUE MOTIVO VOCÊ SE ESFORÇA OU SE ESFORÇARIA NO SEU TRABALHO/EMPREGO ATUAL?**

1	2	3	4	5
Nada	Um pouco	Moderadamente	Fortemente	Completamente

QUESTÕES	1	2	3	4	5
1. Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.					
2. Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.					
3. Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.					
4. Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).					
5. Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).					
6. Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).					
7. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...).					
8. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho me poderão oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...).					
9. Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente.					
10. Porque preciso provar a mim mesmo(a) que consigo.					
11. Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).					
12. Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).					
13. Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a).					
14. Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho.					
15. Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais.					
16. Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.					
17. Porque fazer o meu trabalho me diverte.					
18. Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.					
19. Porque o trabalho que faço é interessante.					

**Muito obrigada pela colaboração!**