

# **Antecedentes Contextuais dos Comportamentos de Cidadania Organizacional<sup>1</sup>**

## **Resumo**

O objetivo deste estudo consiste em analisar a influência da Confiança Interpessoal, Confiança e Suporte Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, segundo a perspectiva dos trabalhadores do setor educacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo do tipo *survey*, valendo-se de metodologias quantitativas. A coleta de dados ocorreu com colaboradores de treze organizações de ensino privadas e a análise foi efetivada com o apoio do *software* SPSS e AMOS, por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os principais resultados encontrados expõem a relação de influência positiva e significativa dos antecedentes contextuais sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

**Palavras-chave:** Comportamentos de Cidadania Organizacional. Confiança. Suporte Organizacional.

---

<sup>1</sup> Agradecimento ao CNPq- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo apoio recebido para execução desta pesquisa

## INTRODUÇÃO

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) são cruciais para a economia do conhecimento, onde o ambiente externo evolui rapidamente e os papéis dos trabalhadores são menos definidos. As organizações, por sua vez, têm uma necessidade de recorrerem aos comportamentos espontâneos, inovadores e cooperativos de seus membros, de tal maneira que as respostas às exigências constantemente mutáveis, sejam eficazes e possibilitem vantagem competitiva (Organ, 1997).

Tais comportamentos tendem a ser valorizados pelas organizações e pelos gestores, pois podem contribuir com os relacionamentos interpessoais ocorridos no ambiente laboral, favorecendo o clima organizacional, a qualidade de vida no trabalho, melhorando, inclusive, o desempenho e a produtividade da organização (Podsakoff *et al.*, 2014). Entretanto, mesmo considerando a importância desta temática, percebe-se que ainda existem aspectos pertinentes a teoria ainda pouco explorados, como múltiplas dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional em diferentes contextos, e pesquisas que identifiquem diferenças significativas nos antecedentes de diferentes tipos de CCO (Marinova *et al.*, 2010).

Em relação aos antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, os estudos têm abordado tradicionalmente os fatores disposicionais, afetivos e cognitivos, destacando-se como principais influentes a Justiça Organizacional, Satisfação no Trabalho, Liderança e Comprometimento Organizacional (Estivaleta *et al.*, 2013). Contudo, apesar dos numerosos antecedentes encontrados na literatura e dos diferentes pontos de vista sobre o caráter dos mesmos, existe uma lacuna acerca do contexto social em que ocorrem tais comportamentos (Dekas, 2010). Ao identificar aspectos do contexto social presentes na organização que influenciam os Comportamentos de Cidadania Organizacional, os gestores podem desenvolver ações que priorizem o suporte organizacional e o desenvolvimento da confiança.

A confiança está no cerne das pesquisas sobre organizações contemporâneas, já que as relações de trabalho supõem a existência de confiança entre os indivíduos e entre estes e a organização. Neste estudo, faz-se uso dos aspectos referentes a Confiança Interpessoal, a qual compreende a confiança nos colegas e a confiança nos superiores e a Confiança Organizacional que está relacionada ao conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade e comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho de seus colaboradores, tanto financeira quanto profissionalmente (Oliveira & Tamayo, 2008). Como afirma Guinot *et al.* (2014), estes dois

níveis expressam de forma complementar a confiança dos membros da organização sob diferentes esferas do contexto de trabalho.

Corroborando com essas perspectivas interacionais entre indivíduo e organização, o Suporte Organizacional supõe que a relação entre trabalhador e organização implica a ideia de troca entre ambos, visando a benefícios mútuos. Por um lado, os colaboradores entram na organização com certas expectativas sobre o que eles poderão realizar profissionalmente e sobre o que a organização poderá oferecer-lhe como recompensa e para facilitar o seu trabalho. Por outro lado, a organização comumente espera de seus colaboradores dedicação e lealdade, visando o comprometimento com os objetivos organizacionais (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Desse modo, diante da importância do CCO, bem como da investigação acerca de seus antecedentes contextuais, progredir nas pesquisas desta temática sob uma perspectiva conjunta, especificamente no setor educacional, torna este estudo relevante e inovador. Para tanto, estudo objetiva analisar a influência da Confiança Interpessoal, Confiança e Suporte Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, segundo a perspectiva dos trabalhadores do setor educacional.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### *Comportamentos de Cidadania Organizacional*

Os chamados Comportamentos de Cidadania Organizacional referem-se aos comportamentos discricionários executados pelos colaboradores, que possuem futuras recompensas, mas estas recompensas são indiretas e não formais, não sendo contratualmente garantidas ao colaborador (Organ, 1997). Em ambientes organizacionais, os papéis formais são muitas vezes ligados à determinada posição na hierarquia organizacional e são gerados por expectativas de ocupantes nessa posição (Dekas, 2010). Essas expectativas normalmente refletem as políticas organizacionais, bem como a pressão normativa de grupos informais (Biddle, 1986). Alguns papéis são manifestos e prescritos, enquanto outros são mais emergentes ou inferidos. Portanto, mesmo os papéis de trabalho, que parecem mais formalizados, podem ser interpretados de maneiras diferentes. Assim, embora os colaboradores tenham sido tipicamente contratados para um papel específico de trabalho, este pode desempenhar diversos papéis informais dentro da organização, como por exemplo, mentor, líder e especialista no assunto (Dekas *et al.*, 2013).

Os estudos sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional podem ser divididos naqueles que tem como foco analisar os antecedentes e seus impactos e os fatores consequentes,

resultantes de sua influência (Lee, Kim & Kim, 2013). Na fase inicial, os estudos sobre o tema tiveram como foco examinar os efeitos de seus antecedentes (Podsakoff *et al.* 2000; Podsakoff & Mackenzie, 1994; Organ & Ryan, 1995). Influenciados pela literatura da Psicologia Social, Organ e Ryan (1995) ressaltaram em suas pesquisas a influência de traços disposicionais sobre a emissão dos atos de cidadania. Entre os fatores disposicionais Podsakoff *et al.* (2000) destacam a conscienciosidade, a socialização, a afetividade positiva e a afetividade negativa.

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

Por meio da análise dos principais periódicos internacionais das áreas de Administração e Psicologia no período de 2002 a 2012, Estivalet *et al.* (2013) constataram também, que entre os temas relacionados aos antecedentes do CCO figuram a justiça organizacional, a liderança, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Além desses antecedentes, alguns estudos também tem sinalizado a influência de outros construtos como preditores do CCO, como suporte organizacional, confiança na organização, nos colegas e nos líderes (Duffy & Lilly, 2013; Islam *et al.*, 2014; Paillé *et al.*, 2010; Tremblay & Landreville, 2014).

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

Sob este aspecto, com a intenção de aprofundar os estudos sobre o contexto social e sua interação com CCO, Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013) propõem uma nova lente, através da qual se pode ver este comportamento, aproximando o foco para o contexto social. Assim, surgiu a escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (*Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker*) (CCO-TC) composta por cinco fatores (sustentabilidade dos colaboradores, participação social, virtude cívica, voz e ajuda). Sendo está replicada em diversos contextos e apresentando satisfatória, com *Alfas de Cronbach* entre 0,78 e 0,88 (Dekas, 2010; Dekas *et al.*, 2013) e validada em contexto nacional por Andrade (2017).

Dentre as cinco dimensões propostas, três estão alinhadas com as dimensões de cidadania presentes na literatura: virtude cívica, voz e ajuda. As outras duas, sustentabilidade dos colaboradores e participação social, foram dimensões que emergiram da proposta desenvolvida Dekas *et al.* (2013). Para estes autores, estas duas dimensões estão relacionadas ao contexto social dos trabalhadores do conhecimento, onde as transformações do contexto laboral foram significativas nas últimas décadas, demandando novo perfil de colaborador, com postura proativa e participativa na esfera social.

### *Confiança Interpessoal*

A confiança afeta as relações entre indivíduos e grupos em diversas esferas de relacionamentos (Zarvandi & Zarvandi, 2012), despertando o interesse de múltiplas áreas do conhecimento. Para Lewicki, McAllister e Bies (1998), compreender por que as pessoas confiam, bem como a forma que a confiança molda as relações sociais, tem sido foco dos estudos de diversas áreas, especialmente pesquisas sobre o comportamento organizacional (Kramer & Tyler, 1996). Por estar presente em diversos âmbitos de convivência humana e ser importante para a democracia e para as interações entre grupos, a confiança tem sido considerada essencial para a compreensão das organizações sociais (Lundâsen, 2002).

No contexto organizacional, a confiança pode ser considerada fundamental, por se tratar de um mecanismo por meio do qual os atores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação, pela crença na credibilidade de uma pessoa ou de um sistema (Giddens, 1991). As investigações sobre confiança neste meio têm revelado múltiplas abordagens sobre construto, que abarca vários aspectos conceituais (Zarvandi & Zarvandi, 2012; Pinjani & Palvia, 2013). Sob este aspecto, Guinot *et al.* (2014) sugere que no contexto das organizações, dois níveis estão intimamente relacionados: a confiança interpessoal e a confiança das pessoas na organização.

Para McAllister (1995), a confiança interpessoal idealiza uma perspectiva de que este nível de confiança se refere a bases cognitivas e afetivas. A confiança é baseada em cognição quando se escolhe em quem confiar e respeitar e em que circunstâncias, baseando a escolha em boas razões que provem o merecimento da confiança (McAllister, 1995). Em ambientes organizacionais a competência, a responsabilidade e a segurança são elementos centrais quando a confiança é baseada em cognição. Por outro lado, as bases afetivas sugerem que a confiança está associada a laços emocionais entre os indivíduos.

Autores como Mccauley e Kuhnert (1992) e Oh e Park (2011) sugerem que a confiança interpessoal nas organizações pode ser considerada um fenômeno complexo e dinâmico e ainda

requer ampliação de sua compreensão. Mccauley e Kuhnert (1992) afirmam ainda que a confiança interpessoal é composta pela confiança vertical e lateral. Entende-se por confiança vertical relação de confiança entre um subordinado e seu superior (supervisor ou gestor) direto. Enquanto que a confiança lateral relaciona-se à confiança entre um colaborador e seus colegas de trabalho.

As medidas de confiança interpessoal destacam inúmeras referências de interações no trabalho, sendo que algumas dessas, mesmo apresentando confiabilidade satisfatória, possuem algumas fragilidades. Para analisar a confiança interpessoal pode-se utilizar a Confiança nos colegas de trabalho, proposta por Oh e Park (2011), composta por 4 variáveis e Confiança no superior, proposta por Nyhan (2000), possuindo também 4 variáveis, adaptada e validada em contexto nacional por Andrade (2017). Pode-se inferir que as medidas que tem como foco uma referência única (Nyhan, 2000; Oh & Park, 2011) facilitam a avaliação do respondente, minimizando possíveis ambiguidades ou complexidade ao avaliar a confiança nos relacionamentos interpessoais. Assim, no presente estudo, a confiança interpessoal será analisada por meio da confiança nos colegas de trabalho e da confiança no superior imediato.

### *Confiança Organizacional*

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

A confiança organizacional se difere da confiança interpessoal. Para Keating *et al.* (2010), a confiança interpessoal está baseada em uma relação livre e igualitária, já a organizacional é transitória e permeada por um conjunto de expectativas e de normas associadas aos papéis que as partes numa relação assumem. Sankowska (2013) advoga que no passado a confiança era vista como essencial para o sucesso organizacional, mas recentemente ressurgiu como um novo paradigma na Economia do Conhecimento. Percebendo que atualmente o conhecimento e a inovação são as principais vantagens competitivas em um ambiente de negócios turbulento, de especial interesse é a conexão da confiança organizacional com criação e transferência de conhecimento e inovação (Sankowska, 2013).

A confiança no contexto das organizações é vista como um fenômeno complexo e multidimensional que contribui para a força dos relacionamentos sejam esses no âmbito interno ou externo (Svensson, 2005). Ao considerar as múltiplas dimensões do construto, McCole (2002) revelou que a confiança permeia os relacionamentos por meio de dez dimensões:

disponibilidade, competência, consistência, singularidade, imparcialidade, integridade, lealdade, transparência, cumprimento de promessa e receptividade. Posteriormente, Svenson (2005), analisou diversos estudos que contemplavam inúmeras dimensões (Gambetta, 1988; Luhmann, 1979; Mccole, 2002; Sitkin & Roth, 1993) e sugeriu que estas poderiam ser classificadas em cinco grandes fatores, como já haviam sugerido Swan e Trawick (1987).

Oliveira e Tamayo (2008) desenvolveram a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) com os fatores propostos por Svenson (2005), sugerindo um alinhamento entre os pressupostos teóricos da ECEO e os estudos internacionais sobre confiança no contexto organizacional. Trata-se de uma medida multidimensional composta por cinco dimensões (promoção do crescimento do empregado; solidez organizacional; normas relativas à demissão de empregados; reconhecimento financeiro organizacional e; padrões éticos).

### *Suporte Organizacional*

O Suporte Organizacional possui suas bases na chamada Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964), a qual sugere que os colaboradores que recebem recursos valiosos (por exemplo, aumento nos salários e oportunidades de treinamento e desenvolvimento) desenvolvem sua percepção de suporte organizacional e sentem-se obrigados, com base na norma da reciprocidade, a retribuir com a sua contribuição no alcance dos objetivos da organização (Neves & Eisenberger, 2014). Como os pressupostos da norma da reciprocidade podem ser compreendidos como percepções dos indivíduos acerca do quanto à organização está vinculada a seus colaboradores (Siqueira & Gomide Jr., 2004), a troca positiva de recursos pode resultar em reciprocidade generalizada (Sluss, Klimchak & Holmes, 2008). Deste modo, à medida que tanto o empregado quanto o empregador aplicarem a norma de reciprocidade em sua relação, o tratamento favorável recebido por qualquer das partes é recíproco, o que conduz a resultados benéficos para ambos (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sob este enfoque, Eisenberger *et al.* (1986) afirmam que através das ações organizacionais percebidas como voluntárias, os empregados irão avaliar positivamente a organização. As interações do trabalhador com a organização se caracterizam por relações de troca influenciadas por expectativas de reciprocidade (Eisenberger *et al.*, 1986).

Valentine, Greller e Richtermeyer (2006) sugerem ainda, que a percepção de suporte organizacional pode ser monitorada para ajudar na compreensão do impacto dos programas organizacionais, para que as intervenções possam ter mais efeitos favoráveis no comportamento dos colaboradores. Deste modo, a medida de suporte organizacional tem ganhado espaço como uma variável mediadora da relação organização-trabalho-indivíduo, pois

se caracteriza como uma ferramenta capaz de mensurar a percepção que o trabalhador tem sobre como a empresa reconhece e valoriza sua atuação profissional (Kurtessis *et al.*, 2017).

Alicerçado nos aspectos teóricos do suporte organizacional, Eisenberger *et al.* (1986) desenvolveram o instrumento para mensurar a Percepção de Suporte Organizacional (*Survey of Perceived Organizational Support – SPOS*), a SPOS foi elaborada com a finalidade de identificar a percepção dos colaboradores com relação ao apoio oferecido pela organização. A referida escala possui 36 frases e foi traduzida e validada em contexto nacional por Siqueira (1995), sendo denominada de Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO). Além disso, foi desenvolvida uma versão reduzida que contempla 6 itens e apresenta o mesmo índice de confiabilidade da versão ampliada.

## **METODOLOGIA**

Com a intenção de atingir o objetivo da pesquisa de identificar a influência da Confiança Interpessoal, Confiança e Suporte Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, segundo a perspectiva dos trabalhadores do setor educacional, optou-se pela realização de uma pesquisa de caráter quantitativo e natureza exploratória. Como estratégia de pesquisa, efetuou-se uma *survey* que, segundo Fowler Jr. (2013) visa produzir estatísticas quantitativas ou descrições numéricas sobre aspectos de uma população estudada.

A população-alvo desta pesquisa foi composta de trabalhadores do setor educacional privado, pertencentes a cinco cidades do estado do Rio Grande do Sul. Neste estudo, foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência, a qual está relacionada à seleção de elementos que estejam disponíveis e que possam oferecer as informações necessárias (Hair *et al.*, 2005).

Foram aplicados 1510 questionários, obtendo-se um retorno de 65%, os quais representam 988 indivíduos, pertencentes a treze organizações de ensino privadas, localizadas nas cidades de Santa Maria/RS, Passo Fundo/RS, Porto Alegre/RS, Cruz Alta/RS e Caxias do Sul/RS. A coleta de dados ocorreu por meio do uso de um questionário composto por quatro escalas. A primeira diz respeito a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento desenvolvida por Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013), validada no contexto nacional por Andrade (2017), com 23 itens distribuídos em cinco fatores: sustentabilidade dos colaboradores, participação social, virtude cívica, voz e ajuda. A segunda Escala refere-se a Medida de Confiança Interpessoal, incluindo a dimensão Confiança nos colegas de Trabalho, proposta por Oh e Park (2011), composta por 4 variáveis e Confiança no

superior, proposta por Nyhan (2000), possuindo também 4 variáveis, validada no contexto nacional por Andrade (2017). A terceira escala utilizada é a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), desenvolvida por Oliveira e Tamayo (2008), em sua versão reduzida, composta por 28 questões e cinco fatores: promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, normas quanto à demissão, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos. Por fim, utilizou-se a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), desenvolvida por Eisenberger *et al.* (1986) e validada no contexto nacional por Siqueira (1995), composta por 6 variáveis. As referidas medidas possuem uma escala tipo *likert* de 5 pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente

Quanto à análise dos dados, optou-se por utilizar a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) utilizando-se o software AMOS<sup>TM</sup>.

## RESULTADOS

A presente pesquisa foi realizada junto à 988 trabalhadores do setor educacional privado, sendo 28,1% do gênero masculino e 71,9% do gênero feminino. Quanto a faixa etária, possuem, em média, 35,54 anos de idade, sendo que destes, 52,3% têm de 30 a 44 anos. Quando questionados sobre seu estado civil, a maioria dos respondentes é representada por indivíduos casados (43,3) e 38,3% por indivíduos solteiros. No que se refere à escolaridade, houve o predomínio de indivíduos com pós-graduação completa (39,85) e com ensino superior completo (22,8%). Além disso, um grande número de respondentes possui o curso superior em Pedagogia (25,5%) e Administração (14,5%). Com relação ao cargo de atuação houve o predomínio dos cargos de professor (47,3%) e auxiliar administrativo (13,2%), sendo que, em média, os entrevistados possuem 5,02 anos de tempo de empresa, 4,35 anos de tempo no cargo e exercem suas atividades em 8h diárias.

De posse das informações sobre o perfil dos respondentes realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória para os construtos Confiança Interpessoal, Confiança e Suporte Organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento de maneira individual. Em todos os casos, os valores da variância extraída foram satisfatórios. Porém, o cálculo da confiabilidade evidenciou que os valores estavam abaixo do recomendado. Como as variáveis desses construtos não apresentaram coeficientes padronizados com valores baixos (inferiores a 0,3), não houve a necessidade de exclusão de nenhuma variável do modelo inicial (Hair *et al.*, 2009). Conforme destacam Schumacker e Lomax (1996), os coeficientes padronizados apresentam informações sobre a extensão na qual uma variável observada é capaz

de medir uma variável latente. Desta forma, optou-se pelo cálculo do *Alfa de Cronbach*, para cada um dos fatores estudados. Considerando que o construto é considerado fidedigno se a confiabilidade atingir valor igual ou superior a 0,6 (Malhotra, 2006). Da escala CCO-TC foram excluídos os fatores Sustentabilidade dos colaboradores (alfa 0,510) e Participação Social (alfa 0,596) e o fator Normas de demissão (alfa 0,595) da ECEO. A Tabela 1 demonstra os construtos de 1ª e 2ª ordem, bem como a variância extraída, a confiabilidade e o *Alfa de Cronbach*.

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

<b>Construto de 2ª ordem</b>	<b>Construtos de 1ª ordem (Fatores)</b>	<b>Variância extraída</b>	<b>Confiabilidade</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento	Sustentabilidade dos colaboradores	0,51	0,26	0,510
	Participação social	0,60	0,28	0,596
	Virtude cívica	0,74	0,37	0,765
	Voz	0,76	0,52	0,754
	Altruísmo aos colegas	0,72	0,46	0,713
	Ajuda	0,79	0,55	0,769
Confiança Interpessoal	Confiança nos colegas	0,81	0,51	0,76
	Confiança nos superiores	0,84	0,57	0,919
Confiança Organizacional	Promoção do crescimento do colaborador	0,86	0,50	0,876
	Solidez organizacional	0,79	0,42	0,790
	Normas de demissão	0,74	0,28	0,595
	Reconhecimento financeiro organizacional	0,82	0,42	0,843
	Padrões éticos	0,66	0,40	0,843
Suporte Organizacional		0,90	0,530	0,889

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de atingir ao objetivo deste estudo foi necessária uma reformulação do modelo estrutural, sendo que o modelo não estava adequado, pois a divisão entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade foi superior a 3 e o GFI, CFI, NFI e o NNFI foram inferiores a 9. O modelo final foi composto por quatro construtos de segunda ordem, onze construtos de primeira ordem e 49 variáveis significativas (significativas a 1%), cujos coeficientes padronizados foram superiores a 0,4.

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

com a influência dos antecedentes contextuais, o fator Virtude apresentou maior contribuição (0,813) para a formação do CCO-TC, sugerindo a maior relevância dos comportamentos orientados à organização na constituição dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

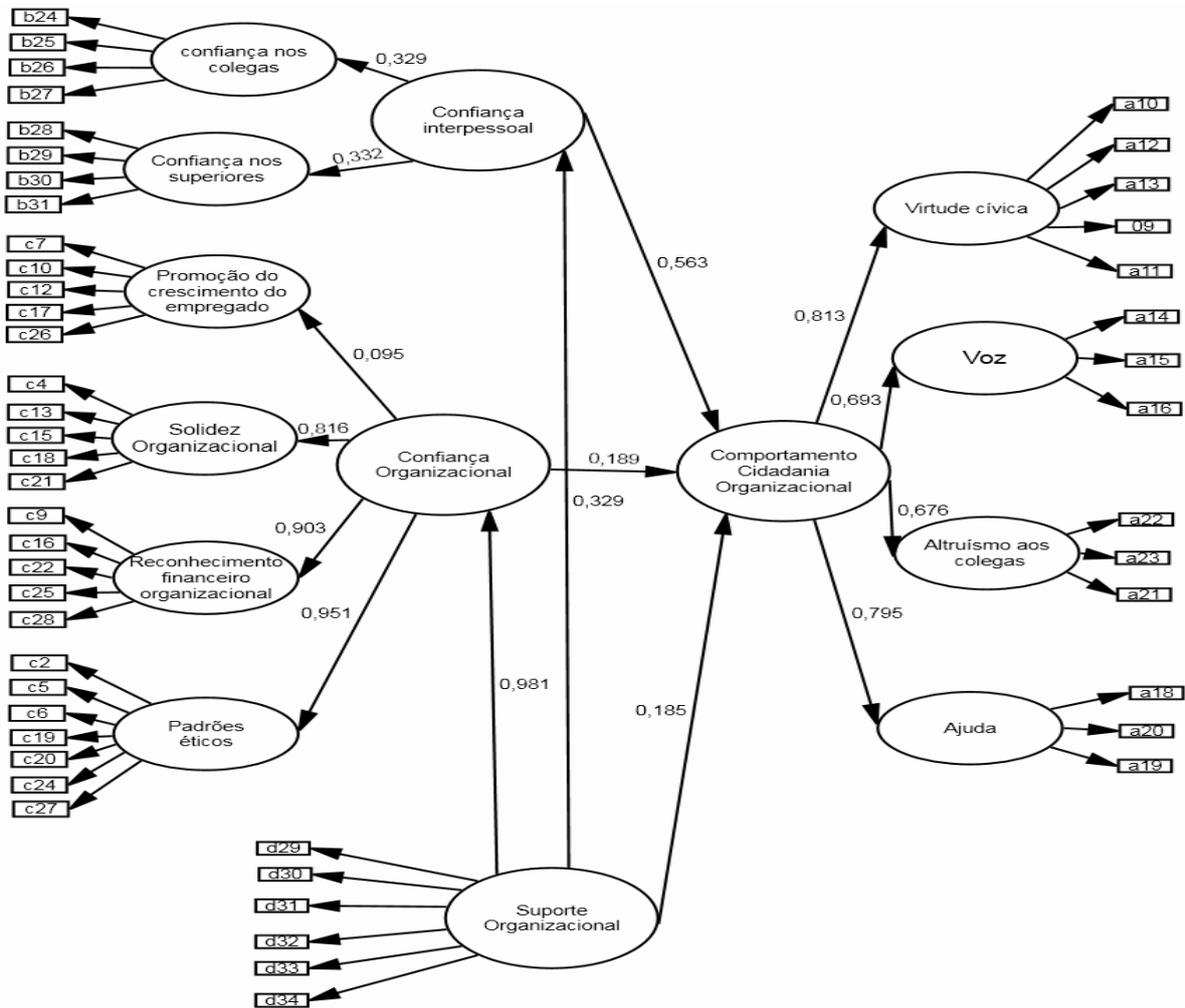
Ao analisar a relação de influência dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, verificou-se que todos os construtos exerceram influência positiva e significativa sobre o CCO. Entretanto, o antecedente contextual que exerceu maior impacto sobre o CCO foi a Confiança Interpessoal (coeficiente padronizado 0,563). Esses achados sinalizam que a percepção do trabalhador em relação à valorização da organização a suas contribuições e cuidado com seu bem-estar exerceu um impacto significativo na confiança, tanto a nível interpessoal, quanto organizacional. Desta forma, pode-se afirmar que as relações interpessoais possuem papel fundamental no comportamento dos indivíduos, ressaltando a importância dos laços de confiança.

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

Os resultados permitem ainda, fazer uma análise a partir do contexto vivenciado pelo setor educacional. Beltrame e Camacho (1999) destacam o ambiente educacional como um “mundo social”, com características de vida própria, com seus ritmos, linguagens, seus modos próprios de regulação e regime de gestão de símbolos. Da mesma forma, Monteiro (2009) defende a especificidade da educação enquanto ciência e prática social, sendo que as transformações sociais influenciam diretamente as rotinas educacionais. Sob estes aspectos, a prioridade a CCO orientados a aspectos interpessoais e à coletividade são pertinentes à realidade vivenciada pelo setor educacional, onde o compartilhamento de saberes e práticas deve ser central a toda e qualquer atividade neste contexto. Ademais, os laços pessoais podem favorecer a percepção de Suporte Organizacional. Essas perspectivas, de forma conjunta, exercem influência sobre os comportamentos individuais voluntários em prol do bem comum e dos interesses coletivos.

Assim, os resultados obtidos no presente estudo revelaram que o objetivo delineado foi atingido, contribuindo para a compreensão das interações entre os antecedentes contextuais e o CCO, sob a perspectiva dos trabalhadores do setor educacional.

A figura 1 apresenta o diagrama do modelo integrado elaborado neste estudo.



**Figura 1** - Diagrama do modelo final

Fonte: elaborado pelas autoras.

O modelo final proposto neste estudo ilustra as interações entre os construtos analisados, comprovando a influência do Suporte Organizacional sobre a Confiança Interpessoal e a Confiança Organizacional e dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte) sobre o CCO. Convém destacar a representatividade do Suporte Organizacional como antecedente direto e indireto dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, uma vez que este construto exerceu impacto significativo sobre a Confiança Organizacional e Interpessoal, as quais influenciaram também o CCO.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

O modelo desenvolvido neste estudo permite compreender que a Confiança Interpessoal, a Confiança Organizacional e o Suporte Organizacional influenciam positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Esses resultados destacaram a importância do contexto social sobre o CCO. Para Dekas (2010), o poder do contexto social para influenciar o Comportamento de Cidadania Organizacional tem implicações importantes para os colaboradores e gestores.

Embora os resultados deste estudo possam oferecer diretrizes para que os gestores sejam estimulados a promover o CCO em sua organização, a relação de influência entre a Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional também sinaliza uma preocupação prática sobre a sustentação do CCO no ambiente de trabalho na atualidade. Estudos sinalizam que alguns vínculos de confiança requerem conhecimento prévio, sendo reforçados ao longo do tempo (Kramer, 1999). Sob este enfoque, sugere-se que os colaboradores tenham uma história comum, bem como oportunidades de construir laços de confiança de forma gradual, tanto no nível interpessoal, quanto organizacional.

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

Acredita-se que este estudo tenha contribuído para ampliar as considerações acerca do CCO, apresentando a perspectiva dos próprios indivíduos acerca de tais comportamentos, a

partir das configurações emergentes de trabalho que permeiam os trabalhadores do conhecimento no cenário nacional. Ao comprovar a influência dos antecedentes contextuais sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional, este estudo possibilitou um novo olhar para o CCO, considerado um tema emergente nos estudos sobre Comportamento Organizacional. As reflexões que emergem com os achados desta pesquisa, sugerem que o contexto social, onde ocorrem as interações entre os indivíduos e entre estes e a organização, assume um papel central no estímulo aos comportamentos dos membros nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, T. (2017). *Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional*. 191f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria.
- Beltrame, S. A. B., & Camacho, L. M. Y. (1999). Usos e abusos da Etnografia na Educação. *Revista Reflexão e Ação*, Santa Cruz do Sul/RS, 5(2).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual review of sociology*, 67-92.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *Group & Organization Management*, 38(3), 291-333.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 605-623.
- Dekas, K. H. (2010) *Citizenship in context: investigating the effects of work group climate on organizational citizenship perceptions and behavior*. 2010. 287f. Tese (Doctor of Philosophy - Business Administration), University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkorski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and beyond. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237.
- Duffy, J. A., & Lilly, J. (2013). Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support? *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14(3).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Estivaleta, V. F. B., Costa, V. F., Andrade, T., Lobler, M. L., & Tanscheit, F. D. (2013). Comportamento de Cidadania Organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. In: *Anais do XXXVII ENANPAD*, Rio de Janeiro.
- Fowler Jr, F. J. (2013). *Survey research methods*. Sage publications.
- Gambetta, D. G. (1988) Can we trust trust? In: GAMBETTA, D.G. (Ed.), *Trust*, Basil Blackwell, New York, NY, 213-37.
- Giddens, A. (1991). *As consequências da modernidade*. Unesp.
- Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study. *Personnel Review*, 43 (1), 5-5.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. A., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J.F., Money, A. H., Babin, B., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

- Islam, T., Ahmud, U. N. U., & Ahmed, I. (2014). Exploring the Relationship Between POS, OLC, Job Satisfaction and OCB. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 114, 164-169.
- Kwantes, C. T., Karam, C. M., Kuo, B. C., & Towson, S. (2008). Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(3), 229-243.
- Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. L. M. (2010). Confiança organizacional: teste de um modelo.
- Kurtessis, J. N., Eisenberg, R. K., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business & Management Research: An International Journal*, 5(1), 54-65.
- Lewicki, R. J., McCallister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.
- Li, P., Bai, Y., & Xi, Y. (2012). The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis. *Management and Organization Review*, 8(2), 371-396.
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives', in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, 94-107.
- Lundåsen, S. (2002). Podemos confiar nas medidas de confiança? *Opinião Pública*, 8(2), 304-327.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Marinova, S., Moon, H., & Van Dyne, A. L. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human Relations*, 63(10), 1463-1485.
- McCallister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Mccauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 265-284.
- Mccole, P. (2002). The role of trust for electronic commerce in services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(2), 81-87.
- Monteiro, M. I. N. L. (2009). Educação: novos cenários e perspectivas. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 1, 107-118.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm Trust and its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*, 97-109.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Podsakof, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3, 351-363.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., W. S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived Organizational Support and Risk Taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 5-5.
- Oh, Y. O., & Park, J. J. (2011). New Link Between Administrative Reforms and Job Attitude: The Role of Interpersonal Trust in Peers as a Mediator on Organizational Commitment. *International review of Public Administration*, 16(3), 65-88.
- Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58.
- Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50(4), 144-153.
- Podsakoff, N., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Maynes, T., & Spoelma, T. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S87-S119.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85-100.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization science*, 4(3), 367-392.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Sluss, D., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 457-464.
- Svensson, G. (2005). Mutual and interactive trust in business dyads: condition and process. *European Business Review*, 17(5), 411-427.
- Swift, M. L. & Virick, M. (2013). Perceived support, knowledge tacitness, and provider knowledge sharing. *Group & Organization Management*, 38(6), 717-742.
- Swan, J. E., & Trawick, I. F. (1987). Building customer trust in the industrial salesperson: process and outcomes. *Advances in Business Marketing*, 2, 81-113.
- Tremblay, M., & Landreville, P. E. (2014). Information Sharing and Citizenship Behaviors: Mediating the Roles of Empowerment, Procedural Justice, and Perceived Organizational Support. *International Journal of Business Communication*, 1-22.
- Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59, 582-588.
- Zarvandi, N., & Zarvandi, J. (2012). Conceptualizations of Trust in the Organization. *Ideal Type of Management*, 1(1), 37-46.