

## **COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: SUA INTERAÇÃO COM OS VALORES ORGANIZACIONAIS E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

**VÍVIAN FLORES COSTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)  
vivianfc13@gmail.com

**VANIA DE FATIMA BARROS ESTIVALETE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)  
vaniaestivalete@ufsm.br

**TAÍS DE ANDRADE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)  
tais0206@gmail.com

**JEFFERSON MENEZES DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)  
jeffersonmenezes@gmail.com

**LISIANE PELLINI FALLER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)  
lisifaller@gmail.com

## **Introdução**

Apesar de cada vez mais reconhecida à importância dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO), percebe-se que existem aspectos pertinentes à teoria ainda pouco explorados. Diante dessa constatação, este estudo se propõe a realizar uma articulação entre os fenômenos valores organizacionais e satisfação no trabalho com os CCO, visando colaborar com evidências acerca dos fatores que impactam a emissão destes atos.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Este estudo se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: “De que forma os valores organizacionais e a satisfação no trabalho influenciam os comportamentos de cidadania organizacional, segundo a percepção dos colaboradores de uma indústria fabricante de eletrodomésticos?”. Para tanto, definiu-se como objetivo geral: analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, considerando a percepção dos colaboradores.

## **Fundamentação Teórica**

Ao investigar novas relações, Porto e Tamayo (2005) indicam a cultura organizacional como uma variável importante para os estudos dos CCO, considerando os valores organizacionais como instrumento que permitem gerar o entendimento sobre esta cultura (MENDES; TAMAYO, 1999). Há, ainda, uma linha de pesquisa que enfoca as atitudes no trabalho como antecedentes dos CCO, na qual a satisfação no trabalho é apontada como uma das principais variáveis (SIQUEIRA, 2003; BOWLING, WANG; LI, 2012).

## **Metodologia**

Realizou-se uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, desenvolvida por meio de um estudo com 302 colaboradores de uma fabricante de eletrodomésticos do Rio Grande do Sul. Para a coleta de dados, foram aplicados questionários desenvolvidos com base no Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004), na versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), de Siqueira (1995), e na Escala de Civismo nas Organizações (ECO), de Porto e Tamayo (2003).

## **Análise dos Resultados**

No que tange aos seus principais resultados, destaca-se que, ao estabelecer as relações entre os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e os CCO, constataram-se, de maneira geral, correlações entre estes construtos. Ainda, por meio das análises de regressão múltiplas, conferiu-se que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho exercem influência nos comportamentos de cidadania organizacional.

## **Conclusão**

Em termos gerais, a pesquisa ora em pauta buscou colaborar para os estudos no campo de comportamento organizacional, em específico, de valores organizacionais, de satisfação no trabalho e de CCO, a partir da proposta de um desenho de pesquisa que articulou tais temáticas. Logo, acredita-se na sua relevância teórica e prática, revestindo-se, assim, da capacidade potencial de agregar conhecimento ao entendimento dos temas explorados.

## **Referências Bibliográficas**

- OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. v. 39, n. 2, p.129-140, 2004.
- 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.
- 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, 1995.

# COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: SUA INTERAÇÃO COM OS VALORES ORGANIZACIONAIS E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário do mundo do trabalho tem valorizado, cada vez mais, os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) na medida em que requer indivíduos com iniciativa e pró-atividade que não estejam restritos apenas às tarefas prescritas no sistema formal. Sob esta ótica, o CCO tem se tornado um importante construto em estudo nas áreas de psicologia e gestão, recebendo uma ampla atenção na literatura (PODSAKOFF *et al.*, 2000; PODSAKOFF *et al.*, 2014). Para Organ (1997), a sua relevância pode ser compreendida a partir de sua própria definição, como condutas dos trabalhadores, relativamente discricionárias, que cooperam para a manutenção e as melhorias do contexto social e psicológico que suporta a execução de tarefas, considerados vitais para o desempenho da organização e sua viabilidade em longo prazo.

Neste âmbito, Podsakoff *et al.* (2009) listam alguns benefícios dos gestos de cidadania para as organizações, incluindo a produtividade organizacional, a satisfação do cliente e a redução de absenteísmo e de rotatividade. Ainda, estendendo as consequências do CCO para a perspectiva do indivíduo, alguns pesquisadores organizacionais têm demonstrado que esses atos também são benéficos para a saúde e bem-estar dos colaboradores (BARANIK; EBY, 2016).

Contudo, apesar de cada vez mais reconhecida à importância dos CCO, percebe-se que existem aspectos pertinentes à teoria ainda pouco explorados. Tamayo (1998) salienta que o problema para os pesquisadores não tem sido verificar a existência de condutas de cidadania nas organizações, mas investigar os seus antecedentes. Ao corroborar, Erturk (2007) comenta que a pesquisa a respeito dos fatores específicos que incrementam os CCO, em diferentes contextos organizacionais, é escassa.

Diante dessa constatação, este estudo se propõe a realizar uma articulação entre os fenômenos valores organizacionais e satisfação no trabalho com os CCO, visando colaborar com evidências acerca dos fatores que impactam a emissão destes atos. Sua idealização deu-se a partir de um estudo anterior realizado por Tamayo (1998), porém, na presente investigação, pretende-se explorar o tema comportamento de cidadania organizacional, ainda pouco empreendido em âmbito nacional (ESTIVALETE *et al.*, 2014), e avançar em seus achados, analisando não apenas a relação, mas a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nestes comportamentos. Também, adotam-se instrumentos aperfeiçoados e atualizados na avaliação de cada um dos construtos estudados, de modo a responder o seguinte problema principal de pesquisa: *“De que forma os valores organizacionais e a satisfação no trabalho influenciam os comportamentos de cidadania organizacional, segundo a percepção dos colaboradores de uma indústria fabricante de eletrodomésticos?”*.

Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, considerando a percepção dos colaboradores. Para a consecução desse fim, foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, desenvolvida por meio de um estudo em uma empresa fabricante de eletrodomésticos do Rio Grande do Sul (RS).

## 2 OS CCO, OS VALORES ORGANIZACIONAIS E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: CONCEITOS E INTERAÇÃO

Organ (1988) disseminou a premissa relacionada à necessidade das organizações recorrerem aos comportamentos espontâneos, inovadores e cooperativos de seus membros, os denominados comportamentos de cidadania organizacional, de tal maneira que as respostas às exigências constantemente mutáveis, sejam eficazes e possibilitem vantagem competitiva. A

partir de então, o interesse por tais comportamentos cresceu, sobretudo pautado na proposição de que favorecem a eficácia organizacional (PODSAKOFF *et al.*, 2014). Neste sentido, os pressupostos dos primeiros estudos deram lugar à constatação empírica, e diversas pesquisas tem revelado que os grupos e organizações nos quais os CCO são mais atuantes revelam melhores indicadores de eficácia (MACKENZIE, PODSAKOFF; PODSAKOFF, 2011; YAGHOUBI, SALARZEHI; MOLOUDI, 2013; ANDREW; LEÓN-CÁZARES, 2015).

Em âmbito nacional, destacam-se os estudos pioneiros de Siqueira (1995, 2003) sobre a temática. Suas pesquisas caracterizam-se pelo desenvolvimento e validação de uma escala, a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), posteriormente aprimorada por Porto e Tamayo (2003) no estabelecimento da Escala de Civismo nas Organizações (ECO), e a criação de um modelo que explica a existência de uma relação pós-cognitiva entre os antecedentes cognitivos e afetivos de cidadania organizacional.

A propósito, encontrar os antecedentes dos CCO tem constituído um dos principais desafios dos pesquisadores (TAMAYO *et al.*, 1998; LEPINE, EREZ; JOHNSON, 2002). No nível de microanálises do comportamento organizacional, observa Siqueira (1995), há um considerável conjunto de conhecimentos que buscam elucidar as características determinantes destes atos. De modo geral, Podsakoff *et al.* (2000) compendiam que os fatores que levam a estas condutas no ambiente laboral comumente apontam para: características de personalidade, atitudes, percepções de papel, competências e aptidões, características das tarefas, características organizacionais e comportamentos de liderança.

Em uma investigação mais recente, realizada a partir da análise da produção científica de 2002 a 2012, Costa e Andrade (2015) exibem um panorama dos temas mais estudados em conjunto com CCO. No que tange aos seus antecedentes, as autoras evidenciaram a justiça organizacional e a liderança organizacional como os mais pesquisados (MOORMAN, 1991; EHRHART, 2004; WALUMBWA, CROPANZANO; GOLDMAN, 2011; FARAHBOD *et al.*, 2012).

Contudo, ao investigar novas relações, Porto e Tamayo (2005) indicam a cultura organizacional como outra variável importante para os estudos dos CCO, considerando os valores organizacionais como instrumento que permitem gerar o entendimento sobre esta cultura (MENDES; TAMAYO, 1999).

Oliveira e Tamayo (2004) asseguram que os valores organizacionais influenciam o comportamento dos indivíduos e orientam a vida da organização, atuando como elementos integradores compartilhados por seus membros. Assim, com base nessas suposições, alguns estudos foram realizados relacionando valores organizacionais com comportamentos no trabalho (PORTO; TAMAYO, 2005; SOMECH; RON, 2007; TAMAYO, 2007; YE, 2012).

Especificamente quanto à interação entre CCO e valores organizacionais, Porto e Tamayo (2005), por exemplo, em um estudo com 458 colaboradores de duas empresas públicas, uma privada e uma cooperativa, investigaram os tipos motivacionais de valores organizacionais que se relacionam com os comportamentos de civismo (ou cidadania) nas organizações. Seus achados indicam que valores organizacionais predizem esses comportamentos, com destaque para o valor Autonomia, o qual expressa características de organizações que estimulam a inovação e a criatividade.

A proposta de Somech e Ron (2007) permitiu examinar simultaneamente o impacto relativo das características individuais (variáveis disposicionais de afetividade positiva, afetividade negativa e atitude) de professores e uma característica organizacional (valores organizacionais de individualismo versus coletivismo) sobre CCO. Em linhas gerais, os autores asseguram que quando essas variáveis foram examinadas simultaneamente, os valores organizacionais, principalmente de coletivismo, provaram ser o indicador mais eficaz de CCO.

Com um enfoque diferente, o estudo de Ye (2012) investigou se os valores de organizações chinesas tem um impacto sobre os comportamentos de cidadania dos

colaboradores e seus antecedentes. Os resultados indicaram que os valores organizacionais têm impacto significativo e direto sobre os CCO dos trabalhadores.

Ainda, como exposto anteriormente, há a linha de pesquisa que enfoca as atitudes no trabalho como antecedentes dos CCO, na qual a satisfação no trabalho, definida como a totalização do quanto indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto onde atua (SIQUEIRA, 2008), é apontada como um das principais variáveis (SIQUEIRA, 2003; BOWLING, WANG; LI, 2012; RAHMAN, 2015). Robbins (2008) destaca que a relação entre a satisfação e os atos de cidadania nas organizações é de certa forma lógica, uma vez que colaboradores satisfeitos parecem estar propensos a falar bem da empresa, a ajudar os demais, a superar as expectativas em relação a suas tarefas e a estar dispostos a ir além de suas atribuições regulares, sobretudo por quererem retribuir as experiências positivas.

Neste âmbito, pode-se mencionar, por exemplo, o trabalho de Siqueira (2003) que visou testar um modelo teórico para os atos de cidadania nas organizações, considerando como antecedentes os aspectos satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Com uma amostra de 520 trabalhadores de empresas públicas e particulares sediadas em Minas Gerais, a autora ratificou que os CCO possuem como antecedentes diretos as variáveis satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Especialmente sobre satisfação, a autora especifica que foi a variável que apresentou menor poder preditivo, constituindo-se no antecedente mais frágil do modelo proposto. No entanto, pondera Siqueira (2003), cabe considerar que, entre os três aspectos incluídos na análise, ela é a única repetidamente apontada pelos importantes pesquisadores internacionais do tema, como Bateman e Organ (1983), como preditora de gestos de cidadania organizacional.

Bowling, Wang e Li (2012) concretizaram uma investigação com 200 colaboradores da Nova Zelândia. Os autores confirmaram que a satisfação no trabalho e outros comportamentos, como o comprometimento organizacional, são positivamente relacionados aos CCO. Para concluir, a partir de uma perspectiva diferenciada - de professores da Indonésia, Rahman (2015) visou, igualmente, compreender a influência da satisfação no trabalho nos CCO. Os dados recolhidos mostraram, mais uma vez, a influência da satisfação no trabalho nas condutas de cidadania entre os professores de uma escola secundária.

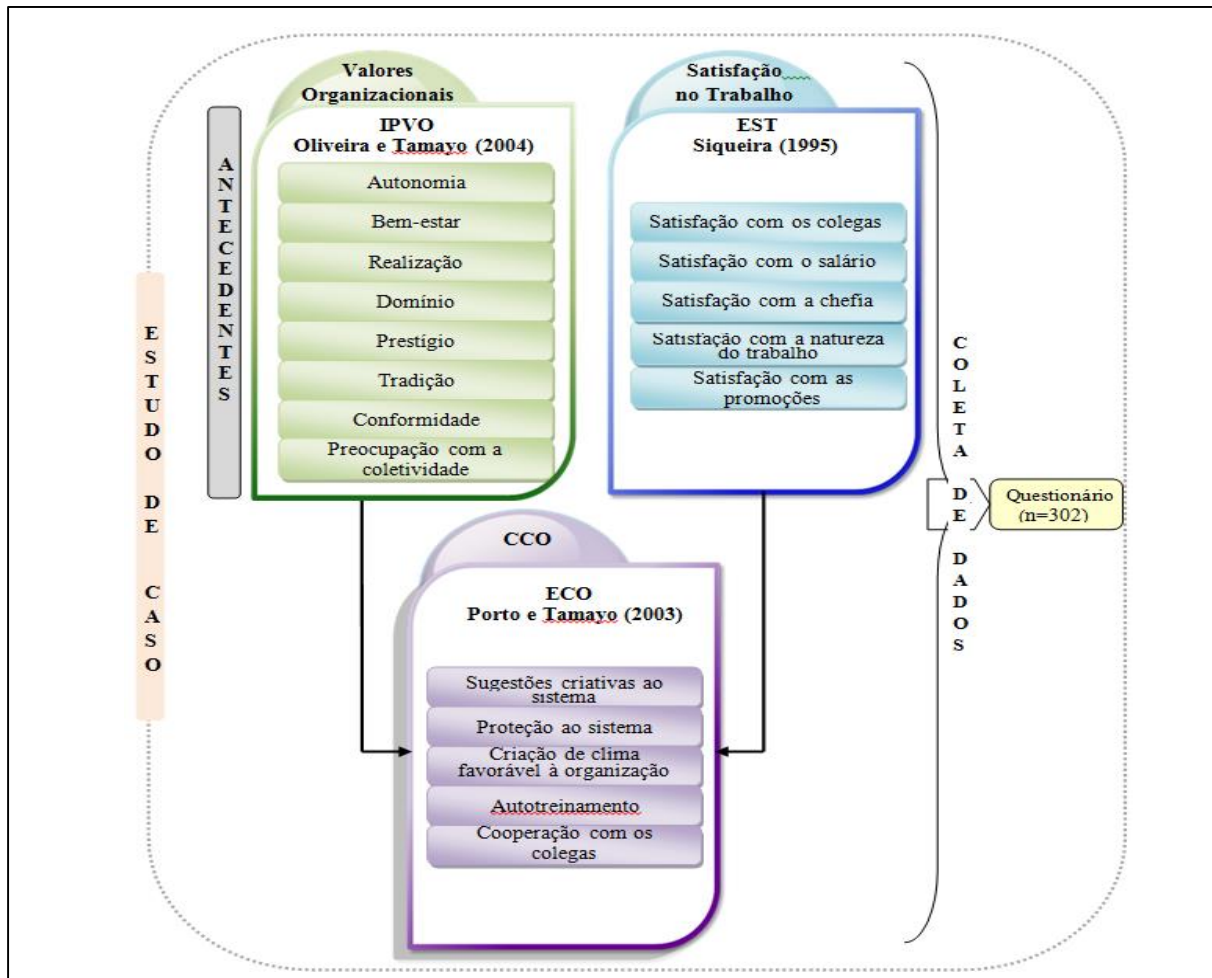
### **3 MÉTODO**

A fim de atingir os objetivos propostos, realizou-se um estudo descritivo, o qual, na compressão de Malhotra (2012), descreve as características e percepções em relação a determinado fato ou objeto, bem como determina em que grau estão associadas às variáveis em estudo. No que tange a abordagem do problema de pesquisa, o estudo configura-se pela utilização do método quantitativo de coleta e análise de dados. Por meio do método quantitativo, Chiazzotti (2003) afirma que é possível mensurar variáveis pré-determinadas buscando averiguar sua influência sobre outras variáveis.

Como objeto de análise definiu-se uma indústria fabricante de eletrodomésticos. A escolha da unidade de análise se deu de forma intencional, visto que se buscou selecionar um caso típico em relação aos fenômenos que se pretende estudar (YIN, 2015). Em linhas gerais, a opção por este caso deu-se também devido à acessibilidade da mesma, ao seu grande porte e a particularidade de ser a única do segmento no estado. Além disso, pode-se destacar a fase de expansão a qual se posiciona e sua gestão formalizada, com práticas pertinentes a concepção deste trabalho, como possuir os valores organizacionais esposados e o acompanhamento anual da satisfação no trabalho.

Para a coleta de dados, a empresa disponibilizou um espaço reservado para a aplicação da pesquisa, de forma que pequenos grupos, de em média 18 colaboradores por vez, eram convidados a participar e responder a um questionário. Do total de 490 colaboradores, optando

pela técnica de amostragem probabilística aleatória, sugerida por Lopes *et al.* (2008), com um nível de confiança de 95%, e erro padrão de 5%, almejava-se um mínimo de 216 participantes. No entanto, obteve-se um retorno de 302 instrumentos (cerca de 61% da população), os quais compuseram a amostra do estudo. No intuito de facilitar o entendimento acerca da investigação proposta, apresenta-se na Figura 1 o desenho de pesquisa, o qual se constituiu como base para a coleta de dados.



**Figura 1 - Desenho de pesquisa**

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, ressalta-se que a primeira parte é composta por oito questões sociodemográficas e profissionais. Na segunda parte constam os 48 itens alusivos aos valores organizacionais, ponderados por meio do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004). Na terceira parte estão dispostas as 15 questões relacionadas à satisfação no trabalho, avaliada por meio da versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), de Siqueira (1995). Por fim, a última parte é composta pelas 41 questões referentes aos comportamentos de cidadania organizacional, mensuradas por meio da Escala de Civismo nas Organizações (ECO), de Porto e Tamayo (2003). A Figura 2 contempla os fatores que compõem os três modelos utilizados, com a definição de cada um.

Também, é importante destacar que, devido à diversidade de modelos para a construção do questionário, evidenciou-se um grande número de alternativas e escalas com distintas variações. Vieira e Dalmoro (2008) mencionam que se deve evitar essa situação, isto é, o uso de escalas com formatos diferentes. Frente a esse entendimento, optou-se por adaptar as escalas da IPVO e EST a escala empregada na ECO, ou seja a uma escala *likert* de cinco pontos.

Na análise de dados, como processo inicial, realizou-se a codificação e representação por indicadores numéricos formando um banco de dados, organizado com o auxílio do *software* “Windows Excel®”. Após, esses dados foram transpostos para o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 20.0, o qual apoiou a mensuração, a organização e o cruzamento das variáveis levantadas.

Fatores	Definição
<b>Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)</b>	
Autonomia	Busca constante de aperfeiçoamento do colaborador e da organização através da valorização da criatividade, competência, desafios e atitudes proativas.
Bem-estar	Preocupação da organização em propiciar satisfação aos empregados, especialmente à qualidade de vida.
Realização	Valores relacionados à busca de sucesso a partir da competência da organização e de seus membros.
Domínio	Relação com o poder, obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos.
Prestígio	Caracteriza a busca pelo prestígio e influência sobre a sociedade em função da qualidade dos seus produtos.
Conformidade	Caracteriza-se pela busca de preservação dos costumes e práticas consagradas da organização.
Tradição	Priorização de regras e normas, visando a definir os limites das ações organizacionais e o comportamento de seus membros.
Preocupação com a coletividade	Relacionamento com indivíduos próximos e com a comunidade.
<b>Escala de Satisfação no Trabalho (EST)</b>	
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as oportunidades de ser promovido e com o tempo de espera pelas mesmas.
<b>Escala de Civismo nas Organizações (ECO)</b>	
Sugestões criativas ao sistema	Representa comportamentos dos funcionários, de sugestão de novas ideias à administração para beneficiar a organização.
Proteção ao sistema	Congrega itens sobre ações que visam zelar pelo patrimônio da organização.
Criação de clima favorável à organização no ambiente externo	Diz respeito a comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho.
Autotreinamento	Reúne itens sobre comportamentos, dos funcionários, de busca de cursos e eventos que melhorem a sua performance no trabalho.
Cooperação com os colegas	Agrega itens que refletem comportamentos de auxílio aos colegas de trabalho visando o benefício da organização.

**Figura 2 – Fatores do IPVO, EST e ECO**

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Oliveira e Tamayo (2004), Siqueira (1995, 2008) e Porto e Tamayo (2003).

Para traçar o perfil dos pesquisados foram efetuadas análises estatísticas e de frequência relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais pesquisadas. Em seguida, como técnica para obtenção dos construtos dos modelos estudados utilizou-se a análise fatorial. Para avaliar a confiabilidade dos fatores obtidos a partir da análise fatorial, foi empregado o indicador *Alpha de Cronbach*. Posterior a estas análises, foi estabelecida a relação entre os fatores dos valores organizacionais, da satisfação no trabalho e os comportamentos de

cidadania organizacional. Para isso empregou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, o qual, segundo Hair *et al.* (2009), indica a força de associação entre quaisquer duas variáveis.

Por último, com a intenção de analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, foram concretizadas as análises de regressão múltiplas. No presente estudo, a variável dependente refere-se ao comportamento de cidadania organizacional e as variáveis independentes referem-se aos valores organizacionais e a satisfação no trabalho.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Perfil dos pesquisados**

Foram investigados 302 colaboradores pertencentes a diversas posições hierárquicas da Empresa pesquisada. A amostra foi composta por 74,8% de homens e 25,2% de mulheres, os quais possuem, em média, 32,67 anos. No que tange à escolaridade, a maior parte dos pesquisados possui ensino fundamental incompleto (34,2%), seguido de ensino médio completo (25,8%) e ensino fundamental completo (14,9%).

Sobre o estado civil, constatou-se que 37,8% dos colaboradores são solteiros, sendo também significativa a parcela de casados (33,4%) e dos que estão em uma união estável (21,4%). Além disso, a maior parte dos pesquisados (57,0%) não possui filhos, o que pode ser explicado pela idade média e o expressivo percentual de solteiros participantes da pesquisa. Ainda ressalta-se que, entre aqueles que possuem filhos (43,0%), há a preponderância de apenas um filho (55,4%).

Ao analisar o tempo de serviço, verificou-se que os colaboradores possuem em média 4,86 anos de atuação na Empresa. Em relação à distribuição dos sujeitos pesquisados nos setores da Empresa, a maior parte está alocada no Setor Produtivo (79,0%). De forma que, no que tange ao cargo ocupado, destacaram-se as funções ligadas a esse setor, sendo o maior percentual referente ao cargo de auxiliar de produção (34,9%).

### **4.2 A relação entre os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional**

Ainda que se trate de modelos validados estatisticamente, optou-se por iniciar a exploração dos dados obtidos com a realização da análise fatorial, no desígnio de confirmar a estrutura do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, da Escala de Satisfação no Trabalho, versão reduzida, e da Escala de Civismo, na realidade estudada.

Sobre os resultados de tal análise, ressalta-se que, quanto ao IPVO, somente o valor “Tradição” não configurou fator algum, sendo mantidos sete dos oito valores propostos no modelo de Oliveira e Tamayo (2004), mesmo que alguns fatores tenham sido agrupados, sendo esses: Domínio e conformidade; Prestígio e realização; Preocupação com a coletividade; Autonomia; e Bem-estar.

No que tange a EST, versão reduzida, em síntese, observa-se que foi excluído o fator “Satisfação com a natureza do trabalho” proposto por Siqueira (1995) e, também, constatou-se o agrupamento de dois fatores, Satisfação com o salário e Satisfação com as promoções, resultando no denominado fator Satisfação com o salário e as promoções. Ademais, frisa-se que, mesmo tendo a designação de algumas variáveis em fatores distintos dos originais, existiu coerência entre estas e a essência do fator.

Em relação a ECO, em linhas gerais, foram mantidos todos os comportamentos de cidadania organizacional propostos por Porto e Tamayo (2003), embora tenha ocorrido a manifestação de um novo fator (denominado de Sugestões à gestão organizacional), advindo da divisão dos itens de um dos fatores do modelo original (Sugestões criativas ao sistema).

Em seguida, com o propósito de estabelecer as relações entre os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional,



considerando as percepções dos colaboradores da organização pesquisada, recorreu-se à análise de correlação entre os construtos. Para tanto, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados na Tabela 1, o qual mede a força, a intensidade ou o grau de relação linear entre duas variáveis aleatórias (HAIR *et al.*, 2009).

Por meio da análise dos dados constantes na Tabela 1, pode-se observar que, de uma maneira geral, foram obtidos coeficientes de correlação significativos. Contudo, destaca-se que não foram significativas as correlações entre as variáveis Cooperação com os colegas (CC) e Bem-estar (BEST), Proteção ao sistema (PS) e Bem-estar (BEST), e Autotreinamento (AUTR) e Bem-estar (BEST), delimitadas com o tracejado na Tabela 1. Além disso, nota-se que em 77% dos casos significativos obtiveram-se coeficientes de correlação de 0,2 a 0,69, indicando que grande parte das correlações possui intensidade baixa a moderada (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

**Tabela 1 – Matriz de correlação**

Correlações	CCF	SCS	CC	PS	SGO	AUTR	PR	DC	AU	PC	BEST	SSP	SCH	SCO
CCF	1	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
SCS		1	**	**	**	**	**	**	**	**	*	**	**	**
CC			1	**	**	**	**	**	**	**	0,073	*	**	**
PS				1	**	*	**	**	**	**	0,085	**	**	**
SGO					1	**	*	**	**	**	**	**	*	*
AUTR						1	**	**	**	*	0,031	**	**	**
PR							1	**	**	**	**	**	**	**
DC								1	**	**	**	**	**	**
AU									1	**	**	**	**	**
PC										1	**	**	**	**
BEST											1	**	**	**
SSP												1	**	**
SCH													1	**
SCO														1

\*Correlação é significativa ao nível de 0,05

\*\*Correlação é significativa ao nível de 0,01

Fonte: dados da pesquisa.

No que tange à correlação dos fatores de Valores Organizacionais, marcada na cor verde na Tabela 1, confere-se que, semelhante a estudos anteriores, como o de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Andrade (2010), nenhum deles expôs correlação negativa. No geral, em relação às intensidades, a maioria dos coeficientes encontrados sinaliza para uma associação moderada entre as dimensões.

Também, percebe-se que as dimensões Prestígio e realização (PR) e Domínio e conformidade (DC) apresentaram o maior valor (0,770) obtido, o qual exprime uma associação positiva e alta. Esta constatação sugere que a valorização dada pela organização à influência que exerce na sociedade e a competência para o alcance do sucesso é diretamente proporcional a sua orientação para o alcance de status e competitividade, bem como para o respeito a regras e a modelos de comportamentos.

Quando se atenta para a relação entre os fatores de Satisfação no Trabalho, indicada na cor azul na Tabela 1, verifica-se que todos os índices de correlação são positivos, sendo dois deles considerados moderados e um baixo. Sobressai-se que a maior correlação obtida (0,423) se deu entre os tipos Satisfação com a chefia (SCH) e Satisfação com os colegas (SCO). Assim, apreende-se que existe uma associação moderada entre o contentamento com a relação entre subordinados e chefes e o relacionamento de amizade, de confiança e de cooperação entre os pares. Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) a correlação entre esses fatores é coerente, visto que chefia e colegas de trabalho possuem conteúdo semelhante, compondo dimensões relativas ao ambiente social.

Ao analisar especificamente a relação entre os fatores que compõem o construto Comportamento de Cidadania Organizacional, sinalizada na cor roxa na Tabela 1, constata-se que todos os valores de coeficiente de correlação são positivos, mostrando que as variáveis possuem o mesmo sentido de associação. Quanto às intensidades das correlações, a maior parte delas pode ser considerada como moderada, tendo em vista que se encontram no intervalo compreendido entre 0,4 e 0,69 (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

No entanto, observa-se que o maior coeficiente de correlação obtido (0,725) refere-se à associação entre Sugestões criativas ao sistema (SCS) e Sugestões à gestão organizacional (SGO). Este resultado sugere que a predominância de comportamentos de repasse de sugestões de novas ideias em benefício do seu setor de atuação e da melhor realização de suas tarefas é associada de forma positiva e alta ao repasse de sugestões de novas ideias que beneficiem a gestão da organização como um todo. Isto pode estar vinculado ao fato das variáveis desses fatores estarem agrupadas em um único fator no modelo original de Porto e Tamayo (2003).

Ao considerar o relacionamento entre a percepção de Valores Organizacionais e das dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional, destacado na cor laranja na Tabela 1, pode-se afirmar que os resultados demonstram associações positivas e existência, na maioria dos casos, de correlações baixas. Contudo, cabe evidenciar que as dimensões Prestígio e realização (PR) e Criação de clima favorável à organização no ambiente externo (CCF) exibiram a maior correlação entre os construtos (0,539), a qual se caracteriza como positiva e moderada. Tal achado remete ao entendimento de que quanto mais os colaboradores percebem a valorização do prestígio e da realização pela empresa, mais os colaboradores divulgarão suas vantagens e seus méritos no ambiente externo.

Em estudo anterior de Tamayo (1998), no qual uma das hipóteses de base da pesquisa era a existência de correlação entre a percepção dos valores organizacionais e os comportamentos de cidadania organizacional, o autor demonstra que todos os CCO podem ser determinados pelas propriedades axiológicas da empresa, tal como elas são percebidas pelos colaboradores.

Ponderando sobre a forma como a Satisfação no Trabalho se relaciona com os Comportamentos de Cidadania Organizacional, sinalizada na cor amarela na Tabela 1, repara-se na existência correlações positivas e, em sua maioria, classificadas como baixas. No entanto, há uma associação moderada, entre Satisfação com o salário e as promoções (SSP) e Criação de clima favorável à organização no ambiente externo (CCF), o qual corresponde ao maior coeficiente obtido (0,494). Neste sentido, sugere-se que quanto maior a satisfação dos colaboradores com a remuneração e a política de promoções da empresa, maior será a promoção de uma imagem positiva da mesma em entidades externas.

Compete ainda enfatizar que as correlações obtidas entre as percepções de Valores Organizacionais e de Satisfação no Trabalho, sobressaídas na cor rosa na Tabela 1, foram todas positivas. Ademais, obtiveram-se coeficientes de correlação considerados como baixos ou moderados, com exceção do que demonstra a relação entre Bem-estar (BEST) e Satisfação com os colegas (SCO), classificado como muito baixo. Tratando-se desses construtos, a maior associação (0,591) se deu entre a percepção de Autonomia (AU) e de Satisfação com o salário

e as promoções (SSP). Estes resultados ilustram que quanto maior for a valorização da Autonomia, maior será o contentamento com os aspectos relacionados ao salário e as promoções.

Tendo em vista os resultados obtidos, em linhas gerais, torna-se possível inferir que, as correlações entre os fatores dos valores organizacionais, da satisfação no trabalho e do comportamento de cidadania organizacional demonstraram a relação existente entre esses construtos, sendo que a maioria das associações foi considerada baixa. Esses resultados corroboram as perspectivas de estudos anteriores, os quais se referem a essa inter-relação. Desta maneira, no intuito de ampliar a análise, na próxima seção são discutidos outros aspectos relevantes à análise conjunta desses temas.

### **4.3 Os valores organizacionais e a satisfação no trabalho como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional**

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, considerando a percepção dos colaboradores. Para alcançá-lo, realizaram-se análises de regressão múltiplas, isto é, o exame das relações associativas entre uma variável métrica dependente (CCO) e variáveis independentes (valores organizacionais e a satisfação no trabalho) (MALHOTRA, 2012).

Foram designados, inicialmente, em acordo com o identificado na análise fatorial, sete modelos de regressão para o comportamento de cidadania organizacional. Os modelos de CCO tinham como variável dependente os fatores Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, Sugestões criativas ao sistema, Cooperação com os colegas, Proteção ao sistema, Sugestões à gestão organizacional, Autotreinamento e Cidadania geral, formado pela média do construto.

Por outro lado, representando as variáveis independentes, em todos os modelos, foram incluídas as cinco dimensões dos valores organizacionais – Prestígio e realização, Domínio e conformidade, Autonomia, Preocupação com a coletividade e Bem-estar - e as três dimensões da satisfação no trabalho - Satisfação com o salário e as promoções, Satisfação com a chefia e Satisfação com os colegas, resultantes da análise fatorial consolidada previamente.

Como método de análise dos modelos propostos, utilizou-se a estimação *stepwise*, a qual, elucida Hair *et al.* (2009), permite ao pesquisador averiguar o quanto cada variável independente contribui para o modelo de regressão. Cada variável é sopesada para a inclusão, antes do desenvolvimento da equação, com a finalidade de se deparar com o melhor modelo, ou seja, as variáveis predictoras são incluídas ou removidas da equação de regressão uma por vez (AAKER, KUMAR; DAY, 2007). Deste modo, os modelos encontrados para as variáveis dependentes associadas ao CCO são apresentados na Tabela 2.

Conforme visualiza-se na Tabela 2, os resultados despontaram quatro fatores como preditores dos comportamentos de cidadania organizacional, sendo dois de valores organizacionais, o Prestígio e realização e o Domínio e conformidade, e dois da satisfação no trabalho, a Satisfação com o salário e as promoções e a Satisfação com os colegas. No entanto, neste momento constatou-se que o modelo para a variável dependente Autotreinamento foi explicado apenas por uma das variáveis independentes (Satisfação com o salário e as promoções), sendo, portanto, excluído.

Inicialmente, para o modelo concebido pela variável dependente Criação de clima favorável à organização no ambiente externo averiguou-se que as variáveis independentes influenciadoras foram Prestígio e realização e Satisfação com o salário e as promoções. Ainda, as análises dos coeficientes beta (Coef.), os quais expressam o impacto e a direção do relacionamento de cada uma das variáveis independentes com as variáveis dependentes (HAIR *et al.*, 2009), indicaram que a influência é positiva. Desta forma, pode-se inferir que quanto

maior a valorização do Prestígio e realização e a Satisfação com o salário e as promoções mais os colaboradores prezam por comportamentos de Criação de clima favorável à organização no ambiente externo.

**Tabela 2 - Coeficiente beta, significância e coeficiente de determinação ajustado (R<sup>2</sup>) para os modelos de regressão**

Variável dependente	Modelo de regressão para Valores Organizacionais				Modelo de regressão para Satisfação no Trabalho				R <sup>2</sup> Adj.
	Prestígio e realização		Domínio e conformidade		Satisfação com o salário e as promoções		Satisfação com os colegas		
	Coef.	Sig	Coef.	Sig	Coef.	Sig	Coef.	Sig.	
Criação de clima favorável à organização no ambiente externo	0,427	0,000			0,362	0,000			<b>0,404</b>
Sugestões criativas ao sistema			0,275	0,000	0,264	0,000			<b>0,172</b>
Cooperação com os colegas			0,329	0,000			0,183	0,002	<b>0,185</b>
Proteção ao sistema	0,252	0,001	0,269	0,001			0,144	0,007	<b>0,311</b>
Sugestões à gestão organizacional			0,130	0,019	0,322	0,000			<b>0,134</b>
Cidadania geral			0,382	0,000	0,311	0,000			<b>0,291</b>

Fonte: dados da pesquisa.

No que tange as variáveis dependentes Sugestões criativas ao sistema, Sugestões à gestão organizacional e Cidadania geral, as variáveis independentes Domínio e conformidade e Satisfação com o salário e as promoções exerceram influência, sendo ambas positiva. Isto confirma que quanto maior a prioridade ao Domínio e conformidade e a Satisfação com o salário e as promoções, maior a incidência de atos de cidadania organizacional, especificamente os comportamentos relacionados a Sugestões criativas ao sistema e a Sugestões à gestão organizacional.

Para a variável dependente Cooperação com os colegas as variáveis independentes foram Domínio e conformidade e Satisfação com os colegas, as quais expressaram uma influência positiva. Dessa forma, os resultados indicam que quanto maior a prioridade ao Domínio e conformidade e a Satisfação com os colegas, maior a incidência de Cooperação com os colegas.

Quanto ao modelo proposto para Proteção ao sistema, identifica-se que as variáveis independentes foram Prestígio e realização, Domínio e conformidade e Satisfação com os colegas, as quais desempenham influência positiva. Diante disso, quanto maior a ênfase aos valores Prestígio e realização e Domínio e conformidade e a Satisfação com os colegas, maior o estabelecimento de comportamentos de Proteção ao sistema no ambiente laboral.

Estes achados podem ser melhores compreendidos ao se considerar os pressupostos envolvidos em cada um dos fatores apontados como antecedentes dos CCO. Compete lembrar que, ao tratar do Domínio e conformidade e do Prestígio e realização, a análise é indicativa aos valores organizacionais como preditores do CCO e, ao abordar a Satisfação com o salário e as promoções e da Satisfação com os colegas, é referente à Satisfação no trabalho.

Ao que diz respeito ao Domínio e conformidade, esse enfatiza características de organizações que buscam a preponderância sobre as suas concorrentes e sobre o meio ambiente, além de considerarem importantes o respeito às regras e as normas organizacionais, como forma de obter o status desejado e ser competitiva no mercado de atuação (TAMAYO 2005; TAMAYO, 2007). Dentre os aspectos estimados, pode-se citar, por exemplo, a conquista de clientes, o melhor posicionamento no mercado e a ação arrojada. Portanto, é compreensível que, sendo percebidas estas metas específicas como prioritárias na organização, os indivíduos procedam comportamentos de cidadania organizacional, especialmente, de Cooperação com os colegas e que visem a Proteção ao sistema, como a limpeza do ambiente de trabalho, o cuidado

e o uso adequado dos equipamentos. Além de influenciar em sua contribuição com Sugestões criativas ao sistema e à gestão organizacional (PORTO; TAMAYO, 2003).

Para o polo Prestígio e realização, compreende-se que a organização demonstrando estima por uma imagem positiva perante a comunidade e pela competência para o alcance do sucesso, esta pode refletir também sobre os indivíduos que a compõe, seja em suas ações no ambiente de trabalho ou em atividades privadas (ANDRADE, 2010; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Logo, isto pode apresentar efeitos positivos sobre a Criação de clima favorável à organização no ambiente externo e a Proteção ao sistema, pois as suas metas estão em consonância com as metas organizacionais, de forma que ao defender e proteger a organização, também estão sendo atendidas metas individuais.

A Satisfação com o salário e as promoções relaciona-se a satisfação do indivíduo com o seu salário, quando comparado com o quanto trabalha e seus esforços em suas tarefas e com a sua capacidade profissional, considerando ainda o número de vezes que já recebeu promoções e com a sistemática de promoções da empresa (SIQUEIRA, 2008). Possivelmente, isto explica porque o contentamento com esses aspectos apresente implicações positivas nos comportamentos de cidadania organizacional, em especial, na Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, na consolidação de Sugestões à gestão organizacional e de Sugestões criativas ao sistema. Pois, ao encontrar-se satisfeito com sua remuneração e a política de promoções, é provável que o indivíduo divulgue as vantagens e os méritos da organização no ambiente externo e tenha interesse em sugerir novas ideias que beneficiem a empresa.

Cabe destacar, ainda, a variável Satisfação com os colegas, ou seja, traduzida no contentamento com a colaboração, o relacionamento e a confiança mantidos com os colegas de trabalho (SIQUEIRA, 2008), a qual demonstrou influência sobre a Cooperação com os colegas e a Proteção ao sistema. Isto remete ao entendimento de que o nível de satisfação com os colegas de trabalho pode ser considerado uma das fontes para que os indivíduos perpetrem comportamentos de ajuda e de proteção ao patrimônio da organização.

A análise destes fatores consentiu identificar que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho podem influenciar os comportamentos de cidadania organizacional. Esta constatação apoia os resultados encontrados em estudos como o de Porto e Tamayo (2005), os quais realizaram uma pesquisa com colaboradores de organizações públicas, privadas e de uma cooperativa, no intuito de investigar os tipos motivacionais de valores organizacionais influenciam os comportamentos de civismo nas organizações, e de Siqueira (1995, 2003), que com a participação de trabalhadores de empresas públicas e particulares, desenvolveu um modelo que estabelece a interdependência entre os fatores psicossociais que emergem no contexto de trabalho e antecedem atos de cidadania nas organizações, como a satisfação no trabalho.

Na Tabela 2 nota-se, ainda, a exibição do coeficiente  $R^2$  Ajustado ( $R^2$  Adj.), ou coeficiente de determinação, indicando qual a parcela da variância de cada variável dependente que pode ser explicada pelas variáveis independentes. Pestana e Gageiro (2008) esclarecem que esse coeficiente, quando multiplicado por 100, indica qual a percentagem de variação de uma variável que é determinada pela outra. Nesta investigação, o  $R^2$  Ajustado demonstrou que o modelo concebido pela variável dependente Criação de clima favorável à organização no ambiente externo apresentou o maior valor, evidenciando que 40,4% da variância do fator podem ser explicados pelos valores Prestígio e realização e pela Satisfação com o salário e as promoções. Em seguida, desponta o modelo Proteção ao sistema, o qual obteve 31,1% da variância explicada pelas dimensões de valores Prestígio e realização e Domínio e conformidade e pelo fator de satisfação no trabalho Satisfação com os colegas.

Ponderando o estudo realizado por Porto e Tamayo (2005) percebe-se que tais valores expressam semelhanças aos resultados encontrados pelos autores, nos quais o maior coeficiente apresentado indica que 23% da variância da dimensão criação de clima favorável à organização

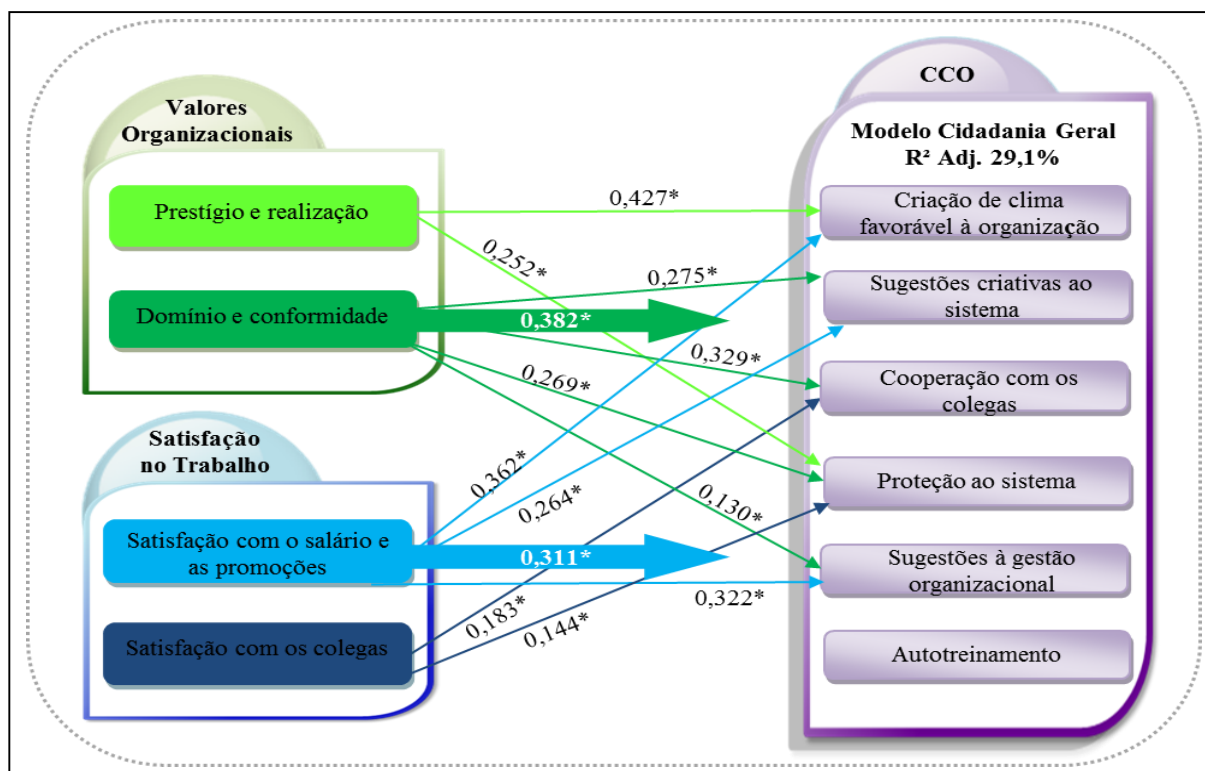
no ambiente externo foram explicadas por alguns valores organizacionais. Ao considerar os estudos de Siqueira (1995, 2003), também pode-se apontar semelhanças, uma vez que a autora identificou que 33,3% da variância da dimensão criação de clima favorável à organização no ambiente externo foram explicadas pela satisfação no trabalho.

Além disso, testaram-se os pressupostos dos modelos estimados. Primeiramente, no intuito de examinar a independência dos resíduos da regressão foi realizado o teste Durbin Watson, o qual, conforme Pestana e Gageiro (2008), necessita atender o pressuposto da covariância nula. Para os modelos propostos, os valores calculados estão dentro dos limites definidos para a aceitação da hipótese de ausência de autocorrelação nos erros, isto é, ao nível de 1% de significância, devem apresentar valores pertencentes ao intervalo de 1,63 a 2,37 para uma amostra com mais de 200 casos (GUJARATI, 2006).

Após, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS), para conferir a normalidade dos erros, avaliando se a característica estudada da amostra é procedente de uma população com distribuição normal. Os resultados apurados demonstram que, com exceção do modelo Proteção ao sistema, todos os valores de significância são superiores a 0,05, indicando que os erros apresentam distribuição normal.

Na avaliação da homocedasticidade foi realizado o teste Pesaran-Pesaran, desenvolvido para verificar se a variância dos resíduos mantém-se constante em todo o espectro das variáveis independentes. Os modelos atenderam às exigências de homocedasticidade, com ressalva ao modelo Proteção ao sistema ( $\text{sig} < 0,05$ ). Ainda verificaram-se as estatísticas de Tolerância (TOL) e de Fator de Inflação de Variância (FIV), as quais são empregadas para avaliar ausência ou presença de multicolinearidade. A presente pesquisa não apresentou problemas de multicolinearidade em seus modelos.

De modo geral, os resultados obtidos para os modelos de regressão remetem ao entendimento de que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho podem influenciar positivamente os CCO. A Figura 3 esboça uma síntese desses achados.



**Figura 3 – Influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos CCO**

\*Coeficiente beta

Fonte: elaborado pelos autores.

Diante disto, os resultados deste estudo corroboraram com a perspectiva que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho operam como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional, apoiando a premissa de que ambos possuem a capacidade de prever o comportamento organizacional (HASSAN, 2007; SIQUEIRA, 2008).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Frente à necessidade e importância de se compreender as variáveis que ampliam a concepção dos gestos de cidadania no ambiente laboral, o presente estudo buscou articular os fenômenos valores organizacionais e satisfação no trabalho com os CCO. Para tanto, analisou-se a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, considerando a percepção dos colaboradores de uma indústria fabricante de eletrodomésticos do Rio Grande do Sul.

Ao estabelecer as relações entre os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional constataram-se, de maneira geral, correlações entre estes construtos, tendência apresentada também em estudos anteriores (SIQUEIRA, 2003; TAMAYO, 1998). A maior delas, tratando-se da relação dos valores organizacionais e os CCO, foi encontrada entre o fator Prestígio e realização e o Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, o que remete a compreensão de que quanto maior for a prioridade atribuída pela organização a esses valores, maior será a promoção de atos, pelos colaboradores, que promovam o desenvolvimento de um clima favorável à organização no contexto externo. Quanto à relação da satisfação no trabalho e os CCO, a mais elevada foi entre o fator Satisfação com o salário e as promoções e o Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, sugerindo que quanto maior a satisfação com a remuneração e a política de promoções, maior será a promoção de uma imagem positiva da organização em entidades externas.

Ainda, por meio das análises de regressão múltiplas, conferiu-se que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho exercem influência nos comportamentos de cidadania organizacional. O modelo com maior poder de explicação foi representado pela variável Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, cuja variância foi explicada em 40,4% pelos valores Prestígio e realização e pelo fator Satisfação com o salário e as promoções. Na sequência, consolidou-se o modelo Proteção ao sistema, no qual a variância foi explicada em 31,1% pelos valores Prestígio e realização e Domínio e conformidade e pelo fator Satisfação com os colegas. Essas implicações corroboraram os pressupostos teóricos defendidos em estudos como os de Siqueira (1995, 2003) e de Porto e Tamayo (2005), de que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho atuam como antecedentes diretos dos CCO.

As considerações deste estudo, sopesando, especialmente, o cenário vivenciado pela Empresa investigada, podem ser objetos de aplicações da gestão da cultura organizacional, particularmente dos valores organizacionais, e da gestão da satisfação, quando se deseja desenvolver a manifestação de CCO pelos colaboradores. Os gestores interessados em promover esses comportamentos podem, além de trabalhar as variáveis individuais, comumente apontadas na literatura, enfatizar os valores organizacionais e a satisfação no trabalho associados a esses comportamentos, como forma de garantir melhores resultados para sua organização.

Em termos gerais, a pesquisa ora em pauta buscou colaborar para os estudos no campo de comportamento organizacional, em específico, de valores organizacionais, de satisfação no trabalho e de CCO, a partir da proposta de um desenho de pesquisa que articulou tais temáticas. Logo, acredita-se na sua relevância teórica e prática, revestindo-se, assim, da capacidade potencial de agregar conhecimento ao entendimento dos temas explorados.

Ressalta-se, para concluir, que devem ser considerados os limites do estudo, principalmente quanto a sua abordagem restrita à pesquisa quantitativa e a subjetividade dos resultados atrelados, principalmente, aos valores organizacionais e aos CCO, medidos exclusivamente com base na percepção dos colaboradores. Deste modo, sugere-se a realização de pesquisas futuras valendo-se também de metodologias qualitativas. O maior aprofundamento do estudo poderia ser obtido com a agregação de outras técnicas de coleta de dados, como a observação, análise documental e entrevistas, para uma avaliação mais objetiva dos valores organizacionais, da satisfação no trabalho e, em especial, dos CCO.

Quanto aos CCO, além da percepção dos colaboradores que realizam tais condutas, uma análise da visão de seus superiores, quanto à presença ou ausência destes atos, também é considerada relevante. Por último, recomenda-se que tal linha de investigação prossiga na busca de outras possíveis variáveis que se mostrem potencialmente capazes de atuar como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional, como aquelas relacionadas ao contexto social e as características/natureza do trabalho dos indivíduos.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRADE, T. de. **Valores Organizacionais, Suporte Social e Organizacional no Trabalho: Um Estudo no Setor Bancário**. 2010. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.
- ANDREW, S. A.; LEÓN-CÁZARES, F. Mediating effects of organizational citizenship behavior on organizational performance: empirical analysis of public employees in Guadalajara, Mexico. **EconoQuantum**, v. 12, n. 2, p.71-89, 2015.
- BARANIK, L.; EBY, L. Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life: the mediating role of positive affect. **Personnel Review**, v.45, n.4, p. 1-33, 2016.
- BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 587–595, 1983.
- BOWLING, N. A.; WANG, Q.; LI, H. Y. The moderating effect of core self-evaluations on the relationships between job attitudes and organizational citizenship behavior. **Applied Psychology: an International Review**, v. 61, n.1, p. 97-113, 2012.
- 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.
- CHIAZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- EHRHART, M. G. Leadership and justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. **Journal of Personnel Psychology**, v.57, p. 61-94, 2004.
- ERTURK, A. Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 257–270, 2007.
- ESTIVALETE, V. 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.
- FARAHBOD, F.; AZADEHDEL, M.; REZAEI-DIZGAH, M.; NEZHADI-JIRDEHI, M. Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and leader–member exchange. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**. v. 3, p. 893-903, 2012.
- GUJARATI, D. **Econometria Básica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.



HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HASSAN, A. Human resource development and organizational values. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 6, p. 435 – 448, 2007.

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, p. 52-65, 2002.

LOPES, L. F. D.; MULLER, I.; SOUZA, A. M.; ANSUJ, A. P.; MOREIRA JUNIOR, F. J.; STRAZZABOSCO, F.; BORTOLUZZI, O. A. **Caderno didático: Estatística geral**. Santa Maria: UFSM, 2008.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, N. P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? **Personnel Psychology**, v. 64, p. 559-592, 2011.

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

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. In: **Anais do XXIII ENANPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração**: Foz do Iguaçu, 1999.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 845-855, 1991.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

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.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS**. 5ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

PODSAKOFF, N. P.; BLUME, B. D.; WHITING, S. W.; PODSAKOFF, P. M. 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.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MAYNES, T.; SPOELMA, T. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. S87–S119, 2014.

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

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.

RAHMAN, U. Influence of job satisfaction to organizational citizenship behavior among senior high school teachers in South Sulawesi, Indonesia. **Advanced Science Letters**, v. 21, n.2, p. 210-212, 2015.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

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, 1995.

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

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. e col., **Medidas de Comportamento Organizacional**, p. 265 – 274. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOMECH, A.; RON, I. Promoting organizational citizenship behavior in schools: the impact of individual and organizational characteristics. **Educational Administration Quarterly**, v. 43, n. 1, p. 38-66, 2007.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n.3, p. 192-213, 2005.

TAMAYO, A. Contribuição ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. especial, 2007.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. das G. T da. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In: **Anais do XXXII ENANPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração**: Rio de Janeiro, 2008.

WALUMBWA, F. O.; CROPANZANO, R.; GOLDMAN, B. M. How leader-member exchange influences effective work behaviors: social exchange and internal-external efficacy perspectives. **Journal of Personnel Psychology**, v. 64, n. 3, p.739-770, 2011.

YAGHOUBI, N. M.; SALARZEHI, H.; MOLOUDI, J. The relationship between human resource productivity (HRP) and organizational citizenship behavior (OCB). **African Journal of Business Management**, v. 7, n. 32, p. 3168-3176, 2013.

YE, J. The impact of organizational values on organizational citizenship behaviors. **Public Personnel Management**, v.41, n.5, p. 35-46, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.