



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Fabiana Rocha Dias*

**O IMPACTO DOS VALORES E DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAIS  
NOS COMPORTAMENTOS DE CIVISMO ORGANIZACIONAL**

**UBERLÂNDIA-MG**

**2014**

Universidade Federal de Uberlândia - Avenida Maranhão, s/nº, Bairro Jardim Umuarama - 38.408-144 - Uberlândia - MG.

+55 – 34 – 3218-2701

[pgpsi@fapsi.ufu.br](mailto:pgpsi@fapsi.ufu.br)

<http://www.pgpsi.ufu.br>

**Fabiana Rocha Dias**

**O IMPACTO DOS VALORES E DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAIS  
NOS COMPORTAMENTOS DE CIVISMO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Áurea de Fátima Oliveira

**UBERLÂNDIA-MG**

**2014**

Universidade Federal de Uberlândia - Avenida Maranhão, s/nº, Bairro Jardim Umuarama - 38.408-144 - Uberlândia - MG.

+55 – 34 – 3218-2701

[pgpsi@fapsi.ufu.br](mailto:pgpsi@fapsi.ufu.br)

<http://www.pgpsi.ufu.br>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

D541i  
2014      Dias, Fabiana Rocha, 1985-  
            O impacto dos valores e da confiança organizacionais nos  
            comportamentos de civismo organizacional / Fabiana Rocha Dias. -  
            2014.  
            140 f. : il.

            Orientadora: Áurea de Fátima Oliveira.  
            Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
            Programa de Pós-Graduação em Psicologia.  
            Inclui bibliografia.

            1. Psicologia - Teses. 2. Civismo - Associações, instituições, etc. -  
            Teses. 3. Valores - Associações, instituições, etc. - Teses. 4. Confiança -  
            Associações, instituições, etc - Teses. I. Oliveira, Áurea de Fátima.  
            II. Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em  
            Psicologia. III. Título.

CDU: 159

---



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
PSICOLOGIA



*Fabiana Rocha Dias*

**O IMPACTO DOS VALORES E DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAIS NOS  
COMPORTAMENTOS DE CIVISMO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

**Banca Examinadora**

Uberlândia, 21 de novembro de 2014

---

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Orientadora)

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior (Examinador)

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

---

Prof. Dra. Gisela Demo Fiuza (Examinadora)

Universidade de Brasília – Brasília/DF

---

Prof. Dra. Ione Vasques-Menezes (Examinadora Suplente)

Universidade Salgado de Oliveira-Niterói/RJ

Dedico este trabalho aos meus  
queridos pais, Janio e Vera, que sempre me  
apoiaram em meus estudos e ao meu grande amor,  
Cristiano, pelo companheirismo, pessoas  
maravilhosas que fazem parte de  
minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por me guiar e iluminar em cada decisão.

Aos meus pais pelo incentivo e apoio incondicional. Vocês são exemplo para minha vida. Obrigada por tudo que fazem por mim.

Ao Cristiano pelo carinho, atenção e amor durante esta etapa importante e apoio nos diversos momentos.

À minha grande amiga, Patrícia, pelo suporte e palavras de incentivo permanentes ao longo da realização do mestrado.

A todos os meus familiares e amigos pela compreensão da minha ausência.

À minha orientadora, Dra. Áurea, pelas orientações, paciência, e dedicação a quem sou muito grata pelos ensinamentos.

Aos professores, Dr. Sinésio Gomide Junior e Dra. Gisela Demo Fiuza, pela disponibilidade em compor a banca e pelas contribuições que enriqueceram este trabalho.

A todos os professores do PGPSI, pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos conosco.

À Marineide, pela atenção e cortesia com que atende os alunos do PGPSI.

Aos colegas do mestrado, especialmente Thania, agradeço pela possibilidade de nos conhecermos, podermos estudar juntas e partilhar conhecimentos e experiências.

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos vocês, muito obrigada!

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar o impacto de Valores e Confiança organizacionais sobre comportamentos de Civismo. Participaram do estudo 206 trabalhadores de diversas organizações, sendo a maioria do gênero feminino (58,7%), com idade média de 27 anos; DP=7,01. O grau de escolaridade predominante é ensino superior incompleto (75,7%). Foram utilizados instrumentos válidos e fidedignos referentes a cada construto para coleta de dados, com Alphas de Cronbach superiores a 0,70. A confiabilidade das escalas para a amostra do estudo mostrou coeficientes superiores a 0,70. Em seguida foram calculadas análises de regressão múltipla padrão, tendo como variáveis dependentes os cinco fatores de Civismo organizacional e variáveis independentes, oito fatores de Valores organizacionais e os três fatores de Confiança organizacional. Os resultados mostraram que Confiança na ética foi preditor de Sugestões Criativas ao sistema e de Clima favorável, enquanto a Confiança na Competência foi preditor de Proteção ao Sistema, Clima favorável, Autotreinamento e Cooperação com colegas. Em relação aos Valores organizacionais, o Valor Coletividade foi preditor significativo de Proteção ao sistema e o Valor Conformidade explicou Proteção ao sistema e Cooperação com colegas. Valor Autonomia, por sua vez, foi preditor de Clima favorável e Autotreinamento. O percentual de variância explicada em cada modelo variou de 23% a 57%. A conclusão do estudo indica a importância dos Valores e Confiança organizacionais nos comportamentos de Civismo organizacional, sugerindo ainda a realização de estudos abrangendo outras amostras, a fim de verificar as relações encontradas, assim como a inclusão de novas variáveis nos modelos de investigação. Além disso, verifica-se no levantamento realizado a necessidade de estudos em relação aos consequentes de civismo e uso do escalonamento multidimensional para valores organizacionais.

**Palavras-Chave:** Civismo organizacional, valores organizacionais e confiança.

## ABSTRACT

This study aimed to determine the impact of values on organizational trust and citizenship behavior. The study included 206 employees from various organizations, mostly female (58.7%) with mean age of 27 years; SD = 7.01. The predominant degree of schooling is incomplete higher education (75.7%). Valid and reliable instruments for each construct for data collection, with Cronbach's alphas above 0.70 were used. The reliability of the scales for the study sample showed coefficients above 0.70. Then standard multiple regression analyzes, with the dependent variables the five factors of citizenship behavior and independent variables, eight factors of organizational values and the three factors of organizational trust were calculated. The results showed that trust in ethics was a predictor of Creative Suggestions to the system and favorable climate, while the Trust was a predictor of Competency Protection System, favorable climate, self-training and cooperation with colleagues. In relation to organizational values, the Collective Value was significant predictor of Protection System and Compliance Value Protection explained the system and cooperation with colleagues. Value Autonomy, in turn, was a predictor of favorable climate and self-training. The percentage of variance explained in each model ranged from 23% to 57%. The conclusion of the study indicates the importance of values and organizational trust in organizational citizenship behavior, suggesting further conducting studies covering other samples in order to verify the relationships found, as well as the inclusion of new variables in research models. In addition, there is the need in a survey of studies on the consequent of citizenship and use of multidimensional scaling to organizational values.

**Key words:** citizenship behavior, organizational values and trust.



## SUMÁRIO

Introdução.....	11
Capítulo 1- Comportamentos de Civismo Organizacional.....	15
Capítulo 2 - Confiança nas Organizações.....	38
Capítulo 3 - Valores Organizacionais.....	56
Capítulo 4 - Método.....	73
4.1 Definição das Variáveis.....	74
4.2 Participantes.....	77
4.3 Instrumentos.....	78
4.4 Procedimentos de Coleta de Dados.....	80
4.5 Análise de Dados.....	81
4.6 Análises preliminares e limpeza do banco de dados.....	81
Capítulo 5 - Resultados e Discussão.....	85
5.1 Análises Descritivas.....	85
5.2 Correlações entre variáveis do estudo.....	90
5.3 Análises de Regressão Múltipla.....	98
Capítulo 6- Conclusões.....	109
Referências.....	113
Anexos.....	129

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Semelhanças e diferenças entre os construtos apresentados.....	23
TABELA 2 Descrição dos participantes por gênero, tipo de empresa, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho.....	77
TABELA 3 Nome, composição dos instrumentos, número de itens e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação.....	79
TABELA 4 Confiabilidade das escalas para a mostra.....	84
TABELA 5 Tabela de Estatística Descritiva .....	85
TABELA 6 Correlação das variáveis do estudo .....	91
TABELA 7 Resumo das análises de regressão múltipla padrão para as variáveis critério relativas a Civismo Organizacional.....	99
TABELA 8 Resultados das análises de regressão.....	107

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1- Modelo de Investigação .....	73
--	----

## **Introdução**

A compreensão dos comportamentos que abrangem contribuições e a cooperação dos trabalhadores dentro do contexto organizacional tem levado os pesquisadores a investirem esforços visando à identificação dos fatores que possibilitam sua emissão. Tais comportamentos são benéficos à organização e não podem ser impostos de acordo com obrigações de cada função, nem tampouco estimulados por recompensas contratuais (Siqueira, 1995).

Comportamentos de Cidadania Organizacional referem-se a contribuições informais que as pessoas podem ofertar, ou sonegar, livres da possibilidade de sanções ou incentivos formais (Organ, 1990). Para Organ (1990) a cidadania organizacional consiste em um comportamento individual não estabelecido na descrição do cargo, que por sua vez não é reconhecido pelo sistema formal de recompensas que promove o funcionamento efetivo da organização.

Concebe-se que a Cidadania Organizacional emerge independentemente de regras ou de retribuições que o indivíduo possa receber; isto é, são comportamentos que estão além do que é determinado pelas organizações, ao passo que o trabalhador tem possibilidade e potencial para cooperar de modo espontâneo na organização (Siqueira, 1995; Bastos, Siqueira & Gomes, 2014).

Uma vez que estes comportamentos são considerados necessários para o funcionamento e desempenho da organização, torna-se preciso identificar as variáveis que podem interferir na sua ocorrência e cuja identificação pode ser útil nas estratégias organizacionais, nas políticas e práticas de gestão de pessoas, inclusive. Neste estudo pretende-se investigar a possível influência da percepção dos valores organizacionais e da confiança do empregado na

organização em relação ao civismo organizacional. Tal denominação foi sugerida por Siqueira (1995), no âmbito nacional, para os Comportamentos de Cidadania Organizacional e definidos por Porto e Tamayo (2005) como um comportamento organizacional que propicia a efetividade organizacional. Vale ressaltar que para compreender os Comportamentos de Civismo Organizacional é preciso estudar seus antecedentes, pois sua origem remete ao Conceito de Cidadania Organizacional. No contexto internacional há predominância do termo Cidadania Organizacional.

Os valores organizacionais são aqueles percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização, o que, segundo Tamayo (2007), são princípios ou crenças compartilhados pelos empregados que orientam o funcionamento e a vida da organização. Eles indicam as opções feitas pela organização por meio de sua história, sendo expressos por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento, dentre outros aspectos.

Por outro lado, a confiança é um atributo essencial nas relações estabelecidas entre grupos ou organizações que aspirem a preservar-se para além do presente, ou seja, faz parte de uma base em que se consolidam as relações interpessoais no seio de uma organização e as relações entre os grupos de uma organização (Siqueira & Gomide Júnior, 2004). A confiança organizacional desempenha um papel crítico, que pode determinar a preservação ou a ruptura do relacionamento entre o empregado e a organização em que atua (Batista & Oliveira, 2012).

Para Ianaguivara (2011), a confiança organizacional refere-se a um conjunto de crenças a respeito de padrões éticos da organização, de uso limitado

de oportunismo em suas relações e de competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira.

Os estudos de confiança organizacional se tornaram mais frequentes nas últimas três décadas (Özyilmaz, 2010). Receberam maior atenção quando os pesquisadores e profissionais da área organizacional perceberam que os controles formais usados nas relações entre organizações e entre essas e seus colaboradores se tornaram insuficientes para gerar segurança às partes envolvidas em uma relação (Kramer, 1999; Oliveira, 2004).

Estudos já correlacionaram as variáveis valores organizacionais e civismo (Jardim, 2009; Porto & Tamayo, 2002; Porto & Tamayo, 2005); e valores organizacionais e confiança (Guardani, Teixeira, Bido, & Mazzon, 2013; Oliveira, 2004). No entanto, de acordo com a revisão da literatura realizada, ainda não se verificaram estudos que correlacionassem essas variáveis (civismo, valores organizacionais e confiança) em um mesmo modelo de investigação.

Investigar o impacto dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização sobre os comportamentos de civismo torna-se um tema de pesquisa relevante, pois abrange variáveis que interferem nas relações dentro das organizações e, conseqüentemente, no desempenho dos indivíduos de que dela fazem parte (Guardani et al., 2013; Purohit, Patel & Purohit, 2014). Para tanto, o objetivo deste estudo é verificar se valores e confiança organizacionais são antecedentes dos comportamentos de civismo nas organizações.

Para alcance do objetivo, este trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: no primeiro capítulo são analisados os comportamentos de Civismo Organizacional, sua origem, conceitos, importância e estudos. No

segundo capítulo são revisados o conceito de Confiança, seus pressupostos, acrescidos de trabalhos sobre Confiança nas Organizações. No terceiro capítulo são explicitadas as teorias sobre Valores Organizacionais e sua contextualização, juntamente com estudos da literatura. No quarto capítulo são apresentados o método, em seguida os instrumentos utilizados, os procedimentos de coleta de dados e a análise de dados. Em seguida, os resultados e discussão e, por fim, a conclusão. Este estudo mostra a importância de correlacionar três variáveis que interferem no cenário organizacional, contribuindo para a atuação de profissionais de gestão de pessoas, ao mostrar que valores e confiança organizacionais exercem influência sobre os comportamentos de civismo de forma complexa.

## Capítulo 1

### Comportamentos de Civismo Organizacional

Para compreender os Comportamentos de Civismo Organizacional é preciso estudar seus antecedentes, uma vez que suas bases surgem a partir do Conceito de Cidadania Organizacional.

A origem do conceito de Cidadania Organizacional remete à perspectiva de Katz e Kahn (1974) que estudaram as teorias sobre organizações e seus reflexos no comportamento organizacional, bem como os aspectos que levam o indivíduo a reagir de determinadas formas em função dos resultados que obtém das organizações.

Segundo Katz e Kahn (1974) é preciso que as organizações estimulem em seus membros o desejo de fazerem parte e de nelas permanecerem, ao mesmo tempo em que suas atitudes e resultados cumpram devidamente o que é esperado de cada um e contribuam com novas ideias e melhorias para as organizações. Os autores postulam ainda que tal desejo precisa surgir, tanto por parte da organização quanto das pessoas. Em suma, de acordo com esses autores, para a manutenção e sobrevivência de uma organização é fundamental que haja a contribuição de seus membros.

As contribuições dos empregados se manifestam na forma de comportamento inovador e espontâneo para realização das funções, apresentando as seguintes características: cooperação com os demais membros da organização, ações de proteção ao sistema, sugestões criativas para melhoria organizacional, autotreinamento para maior responsabilidade na



organização e criação de clima favorável para a organização no ambiente externo (Katz & Kahn, 1974).

Este comportamento espontâneo, inovador e não prescrito pelo papel funcional é essencial, já que não seria possível prever todas as interfaces das operações, assim como antever as mudanças do meio ou monitorar a variabilidade humana (Katz & Kahn, 1974).

Bateman e Organ (1983) denominaram de Comportamento de Cidadania Organizacional estas características descritas por Katz & Kahn (1974) ao associarem tais aspectos às contribuições informais e benéficas que os empregados fornecem à organização. Posteriormente, tais comportamentos foram descritos por Brief e Motowidlo (1986) como ações organizacionais pró-sociais individuais e organizacionais.

Outro pesquisador que trouxe contribuições sobre o assunto foi Moorman (1991) ao indicar que os atos de cidadania podem ser vistos como recursos de informações e de serviços. Neste sentido, as reflexões sobre os comportamentos de cidadania seriam uma forma de retribuição social dos membros à organização quando há nesta relação uma troca justa.

Como forma de compreender mais detalhadamente esses comportamentos que envolvem contribuição e cooperação dentro do contexto organizacional, é preciso apresentar definições de outros autores para os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Segundo Organ (1990) tais comportamentos consistem em contribuições informais que “os participantes podem eleger para ofertar, ou sonegar, independentemente da possibilidade de sanções ou incentivos formais” (p.46). Nesse mesmo sentido, enfatizando o aspecto informal, Organ (1990) ainda afirma que a cidadania organizacional

consiste em um comportamento individual não estabelecido na descrição do cargo que, por sua vez, não é reconhecido pelo sistema formal de recompensas, mas promove o funcionamento efetivo da organização.

Siqueira (1995) caracteriza esses comportamentos como contribuições informais que os membros organizacionais representam, independentemente da possibilidade de punições ou incentivos. Tais comportamentos são benéficos à organização e não podem ser impostos de acordo com obrigações de cada função, nem tampouco estimulados por recompensas contratuais.

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional tradicionalmente são considerados como comportamentos em que o trabalhador ultrapassa os requisitos mínimos do cargo à medida que demonstra sua iniciativa, ao se oferecer de modo cooperativo. Estes comportamentos precisam ser apoiados pela organização a fim de melhorar seu próprio desempenho e o bem-estar do colaborador. Isso se reflete na redução de custos, aumento da rentabilidade a nível organizacional, da produtividade, da satisfação dos clientes bem como da redução dos custos e das taxas de turnover e absenteísmo (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009).

Estudos sobre as origens dos Comportamentos de Cidadania Organizacional apontam algumas direções baseando-se no enfoque social e em estudos psicológicos. A explicação é derivada a partir da compreensão do estado de ânimo e da satisfação no trabalho, das situações de iniquidade e relações de troca social (Siqueira, 2001).

Ao verificar as origens para as possíveis formas de Cidadania Organizacional, Siqueira (1995) relata a importância de se avaliar o ânimo do indivíduo. Organ (1990) já reiterava que membros da organização que possuam

um estado de ânimo agradável sentem-se mais dispostos a auxiliar, a oferecer ajuda ou a socorrer outra pessoa, ao contrário daqueles que vivenciam estados de ânimo negativo.

Siqueira (2001) afirma que compreender a disposição para cooperar torna-se resultante de uma rede de satisfações ou insatisfações vivenciadas. Assim, a satisfação no trabalho tornou-se uma variável sistematicamente incluída dentre os fatores antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional. A satisfação no trabalho pode influenciar os atos de cidadania organizacional, pois tais gestos seriam oriundos da vontade pessoal e independeriam de fatores moderadores, como aptidão, habilidade técnica e disponibilidade de recursos (Siqueira, 2001).

A segunda fonte de explicação dos comportamentos de cidadania organizacional refere-se às situações de injustiça que explicariam seu surgimento. É válido esclarecer que uma situação de injustiça é exemplificada por aqueles momentos em que o trabalhador percebe desigualdade entre seus investimentos pessoais e os resultados alcançados (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 1999).

Para Moorman (1991), em situações de injustiça, os gestos de cidadania poderiam ser especialmente escolhidos como uma forma de resposta a uma situação de desequilíbrio percebido pelas pessoas entre investimentos e resultados obtidos nas relações de trabalho. As respostas com gestos de cidadania organizacional surgiriam como um meio de o empregado buscar reduzir ou eliminar as situações de injustiça, à medida que seriam livremente escolhidas ações espontâneas pelos empregados dentro de várias opções possíveis; uma vez que a emissão destes atos não prejudicaria a estabilidade do

trabalhador, pois não estava prevista ou foi exigida pela organização (Siqueira, 2001).

A terceira fonte de explicação para o surgimento dos comportamentos de cidadania organizacional estaria embasada na teoria das trocas sociais. De acordo com a teoria das trocas sociais proposta por Blau (1964), esses comportamentos surgem em decorrência de experiências afetivas positivas vivenciadas pelos empregados em sua relação com a organização. Em outras palavras, as ações de cidadania organizacional presentes nas relações entre indivíduos e organização consistem em um processo de troca que se viabiliza em ações sociais, materiais e/ou econômicas (Siqueira, 2003).

Para elucidar melhor a teoria das trocas sociais, Siqueira (2001), apoiando-se em Organ (1990), supõe que cada indivíduo procura estabelecer de início uma relação de troca social com a organização. Nesta concepção, ele ofereceria ao sistema ações espontâneas e benéficas enquanto houvesse percepção de justiça nesta relação. Quando a justiça fosse abalada em algum momento o empregado, insatisfeito com a troca social, voltaria sua relação com o sistema para uma troca econômica, com base nos limites, regras e deveres de seu contrato de trabalho.

Estas fontes de explicações possuem relação com a teoria da Iniquidade de Adams (1965), a qual se baseia no fato de que o comportamento social é definido como uma troca de bens materiais e também não materiais, tais como símbolos de aprovação e prestígio, ou seja, os empregados receberiam salários ou outras vantagens e ofereceriam em troca, trabalho e outras contribuições. Sendo assim, os diversos comportamentos dos empregados são formas de

relacionamento social com a organização empregadora, relacionamento este cujo caráter é o de interação de troca.

Portanto Adams (1965) desenvolveu a Teoria da Iniquidade, ao enfatizar que o empregado poderia perceber iniquidade em relações especialmente onde somente a troca social estivesse presente. Diante dos estudos realizados por Adams (1965) são propostas formas para que o indivíduo reduza a iniquidade: aumentar as contribuições se elas estiverem baixas quando comparadas às contribuições do outro, diminuir suas contribuições se elas estiverem altas quando comparadas com as contribuições do outro; e aumentar ou diminuir suas recompensas quando comparadas em relação ao outro ou às suas contribuições. Além disso, Adams (1965) afirma que a pessoa poderia abandonar o contexto no qual percebe a iniquidade, isto é, quando percebesse injustiça no trabalho, poderia pedir transferência, faltar ao trabalho ou pedir demissão.

Outros meios de reduzir a iniquidade estariam relacionados à distorção cognitiva pela pessoa, ao aumentar ou reduzir as suas contribuições ou recompensas; a distorção psicológica por parte da pessoa, ao distorcer as contribuições ou recompensas do outro, ou mesmo a força-lo a abandonar o contexto iníquo e outra forma seria mudar seu referente. Deste modo, as estratégias usadas pelas pessoas para reduzir a iniquidade serão válidas dependendo dos fatores econômicos, sociais e das circunstâncias ambientais.

Diante das concepções para o termo Cidadania Organizacional, outros construtos similares foram desenvolvidos, sendo eles: comportamentos organizacionais pró-sociais, comportamentos extra papel e espontaneidade organizacional.

Siqueira (1995) enfatiza que os comportamentos pró-sociais são aqueles atos realizados para beneficiar ou ajudar outras pessoas. Os exemplos de comportamentos organizacionais pró-sociais são ajudas dirigidas aos colegas de trabalho e aos demais membros em geral, por meio de sugestões, elogios tanto à organização quanto a outros ambientes. Além disso, podem promover o bem-estar do indivíduo, do grupo ou da organização.

Os comportamentos pró-sociais, considerados essenciais para o funcionamento organizacional, podem ser prescritos pelo papel funcional, fazendo parte do desempenho do funcionário, como podem também constituir-se em comportamentos extrapapel (George, 1991).

Embora os comportamentos pró-sociais tenham sido bastante empregados, foram encontradas críticas a seu respeito, uma vez que ao mesmo tempo em que podem beneficiar um colega, um grupo, supervisor ou cliente; podem ter uma consequência negativa para a organização. Neste sentido, Siqueira (1995) esclarece que os atos pró-sociais não necessariamente podem ser benéficos ao sistema, como também podem dificultar o alcance de metas organizacionais.

Considerando-se os aspectos levantados, comportamentos pró-sociais são definidos como comportamentos além do papel ocupacional e benéficos à organização. Além disso, esses comportamentos englobam uma dimensão a mais ao considerar os comportamentos prescritos pelo papel. Quando este construto é operacionalizado, os comportamentos pró-sociais presentes nos instrumentos de medida são benéficos ao sistema e consideram os fatores Cooperação, Sugestão Criativa e Criação de Clima Favorável à Organização no ambiente externo (Porto & Tamayo, 2003).

O segundo construto considera os comportamentos extra papel, propostos por Pearce e Gregersen (1991), para se referir às classes de ações já citadas por Katz e Kahn (1974), realizadores de várias investigações. Siqueira (1995), por sua vez, apresenta algumas conclusões sobre tais estudos: os atos extra papel, que se referem a atividades proativas que contribuem para o bem-estar organizacional, seriam resultado do senso de responsabilidade e de interdependência da tarefa, uma vez que estão além dos fatores prescritos pela organização. A definição apresentada por Pearce e Gregersen (1991) se assemelha muito à de cidadania organizacional, tendo os autores, inclusive, se referido à literatura sobre cidadania para levantar os antecedentes de comportamentos extra papel. Estes comportamentos, portanto, encaixam-se na definição apresentada por Katz e Kahn embora, no que se refira às dimensões apontadas por Katz e Kahn (1974), Pearce e Gregersen mencionem somente ações de sugestão ao sistema, cooperação e autotreinamento.

O terceiro conceito diz respeito à espontaneidade organizacional. Siqueira (1995) afirma que as formas de espontaneidade organizacional seriam: ajuda aos colegas de trabalho, proteção à organização, sugestões construtivas, autodesenvolvimento e difusão da reputação organizacional. Nota-se que estas formas estão diretamente relacionadas com as cinco classes de ações espontâneas e benéficas ao sistema, propostas por Katz e Kahn (1974). Os comportamentos espontâneos e os comportamentos de cidadania organizacional se diferenciam, pois nos comportamentos de cidadania não se considera que ocorra uma recompensa formal à emissão desses comportamentos. Os comportamentos de espontaneidade organizacional são definidos por George e Brief (1992) como “comportamentos extrapapel que são

desempenhados voluntariamente e que contribuem para a efetividade organizacional” (p. 311). As cinco formas desses comportamentos são as mesmas definidas por Katz e Kahn. Espontaneidade organizacional apresenta, assim, grande semelhança com os comportamentos de cidadania e extra papel, como pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1

Semelhanças e Diferenças entre os construtos apresentados.

	Características	Comportamento Pró Social	Espontaneidade	Comportamento extra papel	Cidadania
<b>Aspectos da definição</b>	Benefícios à organização	Sim	Sim	Sim	Sim
	Benefícios a grupos e indivíduos	Sim	Não	Não	Não
	Comportamento no papel	Sim	Não	Não	Não
	Comportamento extra papel	Sim	Sim	Sim	Sim
	Recompensa formal	Não	Sim	Não	Não
<b>Dimensões</b>	Cooperação com os colegas	Sim	Sim	Sim	Sim
	Ações Protetoras do sistema	Não	Sim	Sim	Sim
	Sugestões criativas	Sim	Sim	Sim	Sim
	Autotreinamento	Não	Sim	Sim	Sim
	Criação de clima favorável à organização	Sim	Sim	Não	Sim

Nota: Adaptado de Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da Escala de Civismo nas Organizações. *Estudos de Psicologia*, 8, 3, 393-402.

Considerando as concepções propostas pelos pesquisadores para os conceitos de comportamentos organizacionais pró-sociais, comportamentos extra papel e espontaneidade organizacional, nota-se que todos eles, assim



como cidadania organizacional, tem em comum a noção de que se referem a atos benéficos ao sistema e indispensáveis à sua efetividade, concepções já apresentadas por Katz e Kahn (1974).

Cidadania organizacional difere de comportamento pró-social em termos das dimensões das ações protetoras ao sistema e autotreinamento; e conceitualmente por não prever benefícios a grupos e a indivíduos.

Espontaneidade organizacional, por sua vez, difere apenas no aspecto da recompensa formal não prevista na conceituação de cidadania organizacional.

Por último, comportamento extra-papel difere apenas de cidadania organizacional por não contemplar a dimensão criação de clima favorável à organização.

Estudos recentes como de Strobel, Tumasjan, Sporrle & Welp (2013) e de Rauf (2014) compartilham dos mesmos pressupostos de Katz e Kahn (1974) ao mostrarem que os comportamentos extra papel e de cidadania organizacional, por meio dos atos benéficos, refletem o desejo dos funcionários em fazer do trabalho um lugar melhor e em criar um futuro positivo para si mesmos e para a organização. Assim, os comportamentos de cidadania envolvem pensar em melhorias futuras e em antecipar ou em prevenir problemas, parecendo plausível supor que os indivíduos com uma mentalidade orientada para o futuro serão mais propensos a manifestar comportamentos de cidadania organizacional.

Strobel et al. (2013) enfatizam o foco no futuro individual na medida em que um indivíduo dedica atenção para o futuro e apresenta foco direcionado para altos níveis de engajamento em comportamentos de cidadania organizacional.

## **1.1 A Mudança do termo Cidadania para Civismo Organizacional**

Siqueira (1995) relata que ao longo dos anos a expressão cidadania foi usada como um termo para simbolizar a busca de condições idealizadas para o ser humano, ao passo que nos estudos em Psicologia Organizacional foi utilizada para se referir a uma modalidade de atos que resultariam em benefícios ao sistema; ou seja, seriam os gestos de cidadania que possibilitariam ao sistema se tornar eficiente e sobreviver.

O termo Cidadania Organizacional recebeu críticas quanto a sua pertinência para designar os comportamentos representados. De fato, o termo Cidadania expressa, por um lado, a submissão à autoridade e por outro, o exercício do direito (Siqueira, 1995).

A análise dos comportamentos representados pelo termo Cidadania Organizacional sugere que não se referem aos direitos dos trabalhadores, nem tampouco aos deveres que lhes seriam prescritos, mas sim a comportamentos que os trabalhadores executam para a sua organização, embora não tenham obrigação de fazê-lo e sequer cobram por isso (Siqueira, 1995).

Portanto, como apresenta Siqueira (1995), a utilização do termo Cidadania Organizacional no ambiente de trabalho para designar comportamentos espontâneos, não parece ser adequada. Desse modo, a autora sugeriu como alternativa a expressão Civismo nas Organizações.

A contribuição de Siqueira (1995) tornou-se alvo de estudo de Porto e Tamayo (2003), que construíram e validaram a Escala de Civismo nas Organizações. O trabalho destes autores utilizou a Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional de Siqueira (1995), composta pelos seguintes

fatores: Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo; Sugestões Criativas ao Sistema; Proteção ao Sistema; Autotreinamento e Cooperação com os Colegas de Trabalho.

O instrumento desenvolvido por Siqueira (1995), apesar de consistente teoricamente, apresentava índices de confiabilidade dos fatores relativamente baixos, variando entre 0,51 a 0,76 (Porto & Tamayo, 2003). Os itens deste instrumento foram utilizados na elaboração da medida de Civismo nas organizações, além de outros que foram elaborados no estudo.

No estudo de Porto e Tamayo (2003) relativo à validação da nova escala participaram 1.110 pessoas de 25 empresas de Brasília, funcionários das áreas de alimentação, educação, pesquisa, finanças e transporte aéreo.

O questionário final, resultante da análise fatorial, é composto por 41 itens divididos em cinco fatores: Sugestões Criativas ao Sistema, Proteção ao Sistema, Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo, Autotreinamento e Cooperação com os Colegas (Porto & Tamayo, 2003). Os cinco fatores explicaram 45% da variância total e com valores Alphas de Cronbach superiores a 0,80. Portanto, os autores afirmam que este instrumento pode ser utilizado em pesquisas e para intervenções organizacionais. Considerando os aspectos teóricos e psicométricos, este instrumento será utilizado na coleta de dados do presente estudo.

Ainda como resultado desta análise, Porto e Tamayo (2005) definiram Civismo nas organizações como um comportamento organizacional que favorece a efetividade organizacional. Para esses autores, o comportamento inovador e espontâneo, bem como um desempenho acima dos requisitos de papel para atingir os objetivos organizacionais englobariam os fatores presentes

na escala elaborada, à medida que é fundamental existir nas organizações um movimento constante de melhorias e atuação dos indivíduos em suas atividades organizacionais.

Civismo nas organizações são atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, que permitem formas específicas de manifestação e que não preveem retribuição formal pela organização (Porto & Tamayo, 2003).

O Civismo organizacional é caracterizado por: espontaneidade, característica básica que diferencia civismo nas organizações dos outros atos delimitados pelo cumprimento do dever contratual; funcionalidade, garantia da natureza benéfica à organização; irrestrição, permissão de formas particulares de manifestação; isenção de retribuição prevista pelo sistema, comportamento de natureza social; e caráter público das ações, possibilidade de observação por parte do sistema organizacional (Siqueira, 1995). As categorias desses atos também seriam as mesmas cinco classes definidas anteriormente por Katz e Kahn (1974).

Na literatura brasileira, o construto Comportamento de Cidadania Organizacional passou a ser denominado de Civismo Organizacional devido à contribuição de Siqueira (1995). Já na literatura internacional o termo Cidadania Organizacional tem sido utilizado durante anos, sendo esta denominação ainda encontrada nos estudos internacionais, atraindo atenção de acadêmicos desde a sua concepção até os dias atuais (Asadi, Lesani & Azari, 2014; Asamani & Mensah, 2013; Cavazotte, Hartman, & Bahiense, 2014; Chan & Snape, 2013; Ehrhart, 2004; Iqbal, Aziz & Tasawar, 2012; Lee, Kim & Kim, 2013; Moon, Dyne & Wrobel, 2004; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Rauf, 2014;

Rapp, Bachrach & Rapp, 2013; Strobel, et al., 2013; VahidKianfar, Siadat, Hoveida & Abedi, 2013).

Os estudos relativos aos comportamentos de cidadania organizacional e/ou civismo têm sido desenvolvidos no Brasil e no exterior considerando um amplo leque de investigações por abordar diferentes variáveis.

Em 1998, Tamayo, Moniz, Oliveira, Carvalho, Macedo, e Guimarães verificaram as relações entre valores pessoais e civismo organizacional. Esses autores pesquisaram como as prioridades axiológicas dos sujeitos e o seu tempo de serviço na empresa influenciam a sua disponibilidade para apresentar comportamentos espontâneos, extra papel e benéficos para a organização. Os resultados revelaram efeitos principais das prioridades axiológicas ao nível de diversos fatores de cidadania organizacional; mostraram ainda que as prioridades ao nível dos valores de autotranscedência, autopromoção, individualismo e coletivismo tiveram influência significativa sobre os fatores de cidadania organizacional. O impacto do tempo de serviço foi limitado a dois fatores: clima organizacional externo e proteção ao patrimônio organizacional. Os resultados apontaram ainda que a natureza dos comportamentos de cidadania organizacional é heterogênea e que uma das suas características centrais é estar constituída por comportamentos benéficos para o sistema (Tamayo et al., 1998).

Embora o estudo tenha tratado de valores pessoais, seus resultados são interessantes, pois estabelecem a relação entre valores e comportamentos de cidadania organizacional.

Investigação semelhante foi realizada por Porto e Tamayo, em 2002, mas já utilizando o conceito de civismo organizacional. O estudo objetivou verificar o

poder preditivo das prioridades axiológicas e das regiões brasileiras sobre os comportamentos de Civismo nas organizações. Nesta pesquisa foram aplicados a Escala de Civismo nas Organizações e o Inventário de Valores de Schwartz para uma amostra de 867 empregados de uma empresa pública.

Ao analisarem os resultados, os autores constataram que os valores individuais influenciaram os comportamentos de civismo e que, apesar de os comportamentos de civismo beneficiarem o sistema, suas motivações podem ser tanto sociocêntricas quanto individualistas (Porto & Tamayo, 2002).

Os estudos de Organ, Podsakoff e Mackenzie (2006) indicam que os comportamentos de cidadania organizacional parecem ter efeitos sobre o indivíduo e sobre o sucesso da organização, ao sugerirem que podem aumentar a produtividade (ajuda aos novos colegas de trabalho e auxílio aos colegas no cumprimento de prazos), liberar recursos (funcionários, gerentes de cooperativas autônomas para terem mais tempo em seu trabalho); facilitar a coesão (como parte do comportamento de manutenção de grupo), atrair e reter bons funcionários (através da criação e manutenção de um ambiente amigável e solidário de trabalho e um sentimento de pertença); e criar o capital social (melhor comunicação e redes fortes facilitarem a transferência de informações precisas).

O estudo desenvolvido por Almeida e Ferreira (2010) teve por objetivo verificar o impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. Participaram do estudo 304 funcionários, de duas empresas localizadas no Rio de Janeiro, sendo uma do segmento bancário e outra do segmento educacional, que responderam à Escala de Atitudes frente à Mudança Organizacional (Neiva et al., 2004) e à Escala de Civismo nas

Organizações (Porto & Tamayo, 2003) para mensuração dos comportamentos de cidadania.

Os resultados mostraram que as atitudes de aceitação às mudanças tiveram um impacto positivo nos comportamentos de cidadania organizacional enquanto as atitudes de ceticismo frente às mudanças interferiram negativamente nos comportamentos de proteção ao sistema e de criação de clima favorável à organização. Identificou-se ainda que, quanto menor a idade, maior a propensão a apresentar comportamentos de civismo organizacional voltados para a oferta de sugestões criativas ao sistema, de proteção ao sistema e de criação de clima favorável à organização (Almeida & Ferreira, 2010). Os autores supracitados apresentaram a hipótese de que as atitudes favoráveis às mudanças também provocariam comportamentos favoráveis à organização, como é o caso dos comportamentos de cidadania, sendo esta confirmada. As evidências do estudo indicam que quanto mais favoráveis forem as atitudes frente aos processos de mudança, maiores serão as probabilidades de os membros organizacionais emitirem comportamentos de cidadania (Almeida & Ferreira, 2010).

Almeida e Ferreira (2010) apresentaram uma revisão da literatura sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e utilizaram a Escala de Civismo nas organizações como um instrumento de mensuração de cidadania, indicando, assim, a proximidade dos conceitos de cidadania e civismo organizacionais.

Rezaiean, Givi, M.E., Givi, H.E., e Nasrabadi (2010) desenvolveram um estudo com o objetivo de verificar a importância de fatores que podem interferir nos comportamentos dos indivíduos nas organizações, especialmente aqueles

caracterizados como de cidadania organizacional. O estudo foi realizado em um hospital de Teerã (Irã) e os resultados confirmaram a relação entre os comportamentos de justiça e cidadania organizacionais.

Os resultados encontrados reforçam a necessidade de preservar um ambiente adequado de trabalho nos hospitais, com atitudes favoráveis à satisfação do colaborador e sugerem como agenda de pesquisa averiguar as relações que podem existir especialmente entre confiança e justiça organizacional (Rezaiean et al., 2010).

Asamani e Mensah (2013), Iqbal, Aziz e Tasawar (2012) e, Lee, Kim e Kim (2013) conduziram estudos semelhantes ao realizado por Rezaiean et al. (2010) analisando assim relações entre justiça organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados obtidos por tais autores indicaram que as percepções de justiça organizacional dos colaboradores influenciaram de forma significativa e positiva os comportamentos de cidadania organizacional, especialmente no que diz respeito ao impacto da justiça processual e interacional sobre comportamentos de cidadania. Em síntese, os resultados sugerem que os funcionários poderiam se envolver em comportamentos de cidadania organizacional quando percebem equidade no processo de tomada de decisão, recebem apoio e atenção dos líderes, e reconhecem menos complexidade do processo organizacional.

Mohammad, Habib, e Alias (2011) investigaram os efeitos de duas dimensões de satisfação no trabalho, intrínseca e extrínseca, em comportamentos de cidadania organizacional: voltados para indivíduos e para organizações no contexto das instituições de ensino superior da Malásia.



Os resultados deste estudo indicam que a satisfação intrínseca do empregado é significativa e positivamente associada com comportamentos de cidadania voltados para a organização, mas não com aqueles voltados para os indivíduos. Quando os funcionários sentem que a sua organização é atenciosa e cuidadosa no que diz respeito ao seu crescimento pessoal, desenvolvimento e progresso em seu trabalho, sentem-se felizes e satisfeitos com sua organização. Além disso, eles se veem obrigados a retribuir praticando e demonstrando atitudes positivas e comportamentos que irão beneficiar a sua organização de trabalho (Mohammad et al., 2011). Quando os funcionários sentem que a sua organização considera recompensas materiais e financeiras ou vantagens para o seu desempenho no trabalho (como por exemplo, remuneração, segurança, tratamento justo, promoção e outros), encontram-se satisfeitos com o seu trabalho e são mais dispostos a retribuir, ao exibir atitudes e expressar comportamentos positivos. Mais uma vez os comportamentos estão direcionados para beneficiar a organização, ao invés de qualquer indivíduo específico dentro daquele contexto (Mohammad et al., 2011).

Assim, os resultados deste estudo indicam que ambas as satisfações no trabalho, intrínsecas e extrínsecas, estão associados positivamente com comportamentos de cidadania voltados para a organização, mas não com aqueles voltados para os indivíduos. Isto pode ocorrer uma vez que a satisfação no trabalho dos funcionários é um reflexo de sentimentos positivos ou negativos do empregado para com o seu trabalho e para a capacidade da organização, a fim de melhorar e aumentar o nível de sentimentos positivos e reduzir os sentimentos negativos entre os funcionários, proporcionando-lhes as coisas

tangíveis e intangíveis que são considerados como muito importante para eles (Mohammad et al., 2011).

Com base neste estudo, a principal aplicação para as instituições de ensino superior é focar na importância de monitorar uma ampla gama de comportamentos dos funcionários da área da educação e não dar ênfase apenas nas tarefas que estão relacionadas com as exigências da descrição do trabalho. Além disso, comportamentos de cidadania estão correlacionados com satisfação no trabalho, comprometimento com o trabalho, envolvimento com o trabalho e outros comportamentos e atitudes importantes que garantem a sustentabilidade da organização (Mohammad et al., 2011).

Já o estudo de Kashani (2012) teve como objetivo verificar a relação entre qualidade de vida no trabalho (QVT) - variável independente - e comportamento de cidadania organizacional - variável dependente, em uma empresa iraniana, contando com uma amostra composta por 145 funcionários. As principais hipóteses foram verificar se existe relação positiva e significativa entre a QVT e comportamento de cidadania organizacional, assim como se todas as variáveis estão em alta classificação de nível de aplicação e se há relação positiva e significativa entre as características demográficas com QVT e comportamento de cidadania organizacional (Kashani, 2012).

As correlações de Spearman indicaram a relação positiva e significativa entre QVT e as dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional. Em seguida, o teste de Friedman mostrou que entre as nove dimensões de QVT, constitucionalismo e espaço total de vida foram significativas. Os resultados da aplicação de testes de variância mostram que não há relação significativa entre

as características demográficas com QVT e comportamentos de cidadania organizacional.

A partir dos resultados obtidos, Kashani (2012) propõe algumas sugestões para a gestão da organização, dentre as quais pode-se citar: empregar pessoas que farão mais que suas funções habituais de trabalho e proporcionar um desempenho que está além das expectativas; aplicar justiça organizacional em todas as dimensões para obter o comportamento de cidadania organizacional; fazer sistemas de feedback de desempenho precisos; e criar instalações adequadas para melhorar a aprendizagem.

Alizadeh, Shataw darvishi, Nazari e Emami (2012) realizaram um estudo teórico no terceiro setor com objetivo de analisar o impacto dos comportamentos de cidadania organizacional em várias medidas de desempenho organizacional com base nos antecedentes e consequentes de cidadania. Os autores descreveram os antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional sob um ponto de vista abrangente, que incluiu clareza de papéis, liderança, comprometimento organizacional, justiça organizacional e características individuais.

Para os autores, o impacto desses antecedentes foi correlacionado com cinco parâmetros de desempenho organizacional, a saber, volume de negócios, redução de absenteísmo, satisfação do empregado e fidelidade, satisfação do consumidor e lealdade do consumidor. Ademais, houve a necessidade de avaliar a influência da idade, sexo e experiências relacionadas a comportamentos de cidadania, fatores estes que têm sido as principais lacunas na literatura existente sobre cidadania organizacional.

O estudo empregou duas dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional para alcançar seus objetivos: comportamentos de cidadania voltados para indivíduos, que se referem aos comportamentos que beneficiam imediatamente indivíduos específicos dentro de uma organização e, assim, contribuem indiretamente para a eficácia organizacional; e comportamentos de cidadania voltados para a organização, ou seja, aqueles que beneficiam a organização sem ações voltadas especificamente para qualquer membro ou membros da organização (por exemplo, aderindo a regras informais, voluntariado para as comissões) (Alizadeh et al., 2012).

Os autores enfatizam que tais comportamentos são importantes para as organizações privadas, uma vez que afetam a sua competitividade e rentabilidade, além do fato de que devem estar comprometidas com o aumento de comportamentos de cidadania entre os seus empregados. Verificou-se neste estudo que as pesquisas sobre comportamentos de cidadania têm aumentado não somente nos Estados Unidos, mas também em outros países (Alizadeh et al., 2012).

Desta forma, as organizações bem sucedidas precisam de funcionários que façam mais que suas funções de trabalho habituais e ofereçam um desempenho além das expectativas. Em suma, para que isso aconteça nas organizações, Alizadeh et al. (2012) reforçam que a satisfação e a motivação são elementos fundamentais no ambiente de trabalho, especialmente no que diz respeito à influência na gestão.

Yaghoubi, Salarzehi e Moloudi (2013) buscaram verificar se existe uma relação significativa entre o comportamento de cidadania organizacional e a produtividade dos recursos humanos na organização. Segundo estes autores

muitos pesquisadores e cientistas estabeleceram que há uma relação positiva entre a produtividade e comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados deste estudo mostraram que os fatores dos comportamentos de cidadania organizacional altruísmo, cortesia e fatores de conscientização, respectivamente, têm elevada correlação em comparação com outros fatores (virtude e desportividade), com produtividade de recursos humanos. Isso significa que, no local de trabalho, quando esses itens são altos, as forças de trabalho têm a satisfação do ambiente da organização e aumentam o compromisso organizacional, a participação e a criatividade dos funcionários.

Deste modo, as organizações necessitam especialmente melhorar o nível de comportamentos de cidadania organizacional, porque se ele é maior, conseqüentemente a organização contará com aumentos de produtividade. Assim, se a atual organização e até mesmo outras organizações querem alcançar a produtividade de seus recursos humanos, devem investir em comportamentos de cidadania organizacional (Yaghoubi et al.,2013).

Hakim, Nimran, Haerani e Alam (2014) realizaram uma pesquisa com o intuito de examinar e analisar o efeito da personalidade, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e percepção de suporte organizacional sobre comportamentos de cidadania organizacional e sua implicação na performance, em três universidades públicas na Indonésia.

Os autores constataram que há um efeito positivo e significativo da personalidade no comportamento de cidadania organizacional, ao sugerir que uma personalidade positiva de professores pode contribuir para a universidade. Por outro lado, comprometimento organizacional não tem influência significativa sobre comportamentos de cidadania. Isto sugere que, embora os professores

tenham um forte compromisso com a organização, não necessariamente emitirão comportamentos de cidadania (Hakim et al., 2014).

Os autores mostram que a Satisfação no trabalho teve uma influência positiva e significativa sobre comportamentos de cidadania organizacional, à medida que demonstra que os professores estavam satisfeitos com as oportunidades de aprendizagem nacionais e no exterior prestados pela universidade, participar de seminários nacionais e internacionais, envolvimento em pesquisas, percebidos pela liberdade no processo de aprendizagem, além de orientar trabalhos finais dos alunos e trabalhos de campo (Hakim et al., 2014).

Os resultados deste estudo indicaram que a percepção de suporte organizacional tem um efeito positivo e significativo sobre comportamentos de cidadania e indicaram que a personalidade contribuiu para o desempenho do professor, além do fato de a satisfação no trabalho ter um impacto positivo e significativo no desempenho, ao sugerir que os professores satisfeitos trabalham no sentido de melhorar seu desempenho. Sendo assim, a influência dos comportamentos de cidadania organizacional tem um efeito positivo e significativo sobre o desempenho dos docentes (Hakim et al., 2014).

Deste modo, os estudos apresentados enfatizam o interesse pela pesquisa sobre os comportamentos de civismo nas organizações e suas possíveis implicações nos ambientes de trabalho e nas relações estabelecidas entre colaboradores e empregadores; juntamente com a influência de outras variáveis do contexto organizacional, a fim de identificar antecedentes e consequentes de civismo.

## **Capítulo 2**

### **Confiança nas Organizações**

Oliveira e Tamayo (2008) demonstraram a importância de se estudar a confiança ao enfatizarem que ela se constitui em um foco de interesse dos estudiosos, pois as organizações passam constantemente por mudanças, e as transformações sociais e econômicas impactam nos indivíduos, sendo necessário estudar a relação que se estabelece entre organização e empregado, em face desse contexto.

Neste sentido, durante as atividades laborais os indivíduos buscam estabelecer relações sociais que possam gerar segurança, e reconhecimento pelo trabalho realizado. Assim, surge a confiança como base da interação social que propicia meios de obter tal segurança, mesmo que ela não seja completa e presente em todos os momentos (Oliveira & Tamayo, 2008).

De acordo com Luhmann (1979), na perspectiva sociológica, a confiança é um mecanismo básico que minimiza a incerteza no ambiente de trabalho ao permitir criar suposições sobre o comportamento da outra parte escolhida no processo. Desta forma, o autor pressupõe que ao confiar, um indivíduo acredita que a outra parte não irá prejudicá-lo, visto que o conceito de confiança é entendido como fator que permeia as relações entre indivíduos e que pode perdurar por certo tempo, ou seja, há o estabelecimento de uma interação social.

Sahay (2003, p. 556), coerente com o que foi declarado por Luhmann (1979), define confiança como uma “expectativa de resultados positivos que uma parte pode obter baseada nas ações a serem desempenhadas pela outra parte em uma interação caracterizada pela incerteza”. A confiança é um fenômeno que

contribui para o reforço das relações interpessoais e interorganizacionais. Assim, a confiança permite a uma organização ou a uma pessoa assumir riscos, ou se expor.

Considerando os aspectos apresentados, discute-se o princípio de reciprocidade, base da confiança, que se fundamenta em duas premissas básicas: auxiliar quem nos ajuda e não prejudicar aquele que colabora conosco. O princípio de reciprocidade foi criado por Gouldner (1960), ao ressaltar a importância de que há uma obrigação referente ao ato de retribuir um favor recebido, à medida que essa obrigação seria embasada pelo fato de as relações sociais serem guiadas por um princípio moral, e aceito por todos.

Siqueira e Gomide (2004) não só afirmam que Gouldner (1960) reforçou a noção de que o princípio de reciprocidade pode surgir em várias situações, como também que determina como moralmente desejável a oferta de ajuda nas relações sociais, mas sobretudo regulamenta o comportamento dos indivíduos, ao mostrar como obrigação moral a retribuição do benefício recebido. Nota-se, então, que o princípio de reciprocidade tem o papel de gerar padrões de comportamento e influenciar os vínculos sociais.

Apoiando-se no princípio de reciprocidade, Dyer e Chu (2000) definem confiança como a crença de que uma das partes não irá explorar as vulnerabilidades da outra, baseada no fato de que o indivíduo não atuará de modo oportunista; pelo contrário, se comportará de modo a retribuir aquilo que tenha recebido no contexto organizacional. Assim, Dyer e Chu (2000) concebem a confiança como um construto formado por três componentes: previsibilidade, justiça e boa vontade.



Outro estudo que merece destaque foi o desenvolvido por Reed (2001), ao considerar os pressupostos de Gouldner (1960) declarando que esta regra de reciprocidade é uma forma de construção da confiança. Tal regra serviria para estabilizar e manter o sistema social porque ajuda a lidar com as potencialidades destrutivas das diferenças de poder, pela contenção de relações exploradoras, que poderiam minar o sistema social.

Oliveira (2004) cita que a base moral da confiança é apontada por Reed (2001) ao considerar que o “conceito de confiança é tomado para significar e representar um mecanismo de coordenação baseado em valores e normas morais, apoiando a cooperação e colaboração coletivas dentro de ambientes incertos” (p.01).

Além do princípio da reciprocidade, Oliveira e Tamayo (2008) discutiram que os estudos da confiança possuem aspectos éticos e morais. Ao descreverem sobre esta influência citam Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001), que propuseram uma análise das filosofias morais, ao mostrarem que os indivíduos usam seus sistemas de valores nas relações que estabelecem para, assim, formarem argumentos do que é certo ou errado.

Diante desta análise embasada em questões éticas e morais, a confiança é conceituada como uma virtude, como uma forma de se comportar de modo positivo e de querer o bem (Oliveira & Tamayo, 2008).

Ferrel et al. (2001) apresentam a definição para a virtude da confiança como uma predisposição de ter confiança no comportamento de terceiros, com probabilidade de que receba o comportamento esperado. Ainda de acordo com a definição proposta por tais autores, a confiança perpassa uma expectativa de

que o acordo ou a promessa sejam cumpridos além do que está preestabelecido nos contratos firmados com a organização.

Neste sentido, percebe-se a importância da confiança como parte dos vínculos estabelecidos pelo indivíduo com sua organização de trabalho, uma vez que os contratos e os controles formais não são os únicos meios existentes para manter a tranquilidade das partes envolvidas nas relações dentro das organizações (Oliveira & Tamayo, 2008).

Considerando também a relevância da confiança pautada nos vínculos, Morgan e Hunt (1994), relatam que a confiança exerce um papel central para a existência e a continuidade do relacionamento indivíduo e organização. Estes autores afirmam que os “relacionamentos baseados na confiança são extremamente valorizados, a ponto de as partes desejarem compromissar-se voluntariamente nestes relacionamentos” (p. 24).

Morgan e Hunt (1994) afirmam que a confiança é o principal determinante do compromisso, e sua falta dificulta o estabelecimento de compromisso nas relações no contexto organizacional e mais, impacta negativamente a intenção de continuidade desse relacionamento.

Neste sentido, os autores Ugwu, Onyishi, e Rodriguez-Sanchez (2014) declaram que o engajamento atuaria como uma relação de mão dupla entre a organização e os funcionários, como uma maneira para as pessoas retribuírem à sua organização, ou seja, perante aos recursos que recebem dela mostrariam seu envolvimento em atividades e projetos. Sendo assim, ao longo do tempo a relação entre organização e empregados evoluiria em compromissos de confiança, lealdade e de investimento.

Constata-se ainda que a confiança tem despertado a atenção de estudiosos de várias áreas do conhecimento, tais como Psicologia, Sociologia, Ciências Políticas, Economia e Antropologia (Lewicki & Bunker, 1996), o que dá origem a diferentes interpretações do construto.

É neste sentido que os pesquisadores comportamentais definem confiança como uma expectativa a respeito do comportamento dos outros, enquanto os economistas e sociólogos estão interessados como são criados incentivos para reduzir a incerteza e aumentar a confiança nas interações (Sahay, 2003).

Kramer (1999) considera a confiança como um estado fundamentalmente psicológico. Assim, a confiança tem sido definida com base em vários processos e orientações cognitivas inter-relacionadas.

De acordo com a literatura, há várias definições para o termo confiança sem se chegar a uma conclusão definitiva. Além disso, dois tipos de confiança foram encontrados na literatura: a interpessoal (dependente do contato face a face dos atores individuais, sem utilizar recursos institucionais) e a organizacional (ênfase no papel das regras e procedimentos como fontes centrais para esse tipo de confiança) (Bachmann, 2001).

Drummond (2007) segue a mesma linha de classificação, apresentando a confiança geral ou interpessoal, com foco nas relações interpessoais, sob a perspectiva da Psicologia, de teóricos da personalidade e de psicólogos sociais; e a confiança institucional, considerando as perspectivas de sociólogos e economistas e analisada tanto como um fenômeno dentro das organizações como entre instituições.

Costa (2000) afirma que a confiança organizacional refere-se à relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos e nas práticas que mantêm a organização como um todo.

Deste modo, Costa (2000) consoante com Kramer (1999) reitera a necessidade de a confiança ser subsidiada por aspectos sistêmicos e impessoais, tais como: leis, papéis e regras. A confiança organizacional atua como uma “plataforma generalizável a outras transações dentro e fora da organização” (Kramer, 1999, p.299).

Conforme exposto anteriormente há diversas definições para confiança, e os autores não chegaram a um consenso. Da mesma forma o construto confiança organizacional necessita de definição mais precisa.

Outro ponto comum encontrado nos estudos sobre esta variável é a constatação de que se trata de um fenômeno multidimensional. Costa (2000) apresenta a confiança como um constructo multidimensional que compreende as dimensões cognitiva, afetiva e comportamental. Enquanto a dimensão cognitiva permite às pessoas avaliarem se as instituições são dignas de confiança, a dimensão afetiva refere-se à ligação emocional que existe entre as pessoas envolvidas na relação. A dimensão comportamental, por sua vez, reflete as variações em importância das duas dimensões anteriores.

Oliveira (2004) se dedicou em seus estudos a uma delimitação do conceito e propôs a construção do conceito de confiança do empregado na organização. A autora sugere uma definição para confiança alicerçada pela teoria cognitivista, ao propor o esquema mental para confiança do empregado na organização como um:

conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente (p. 86).

Esta definição elucida que a confiança que existe na organização é formulada pelo indivíduo quando ele direciona seus esforços a fim de associar e processar as informações advindas do contexto organizacional.

Oliveira (2004) direcionou seus estudos para a construção e validação do instrumento de medida para a confiança no ambiente organizacional: ECEO- Escala de Confiança do Empregado na Organização, porém nota-se que ao realizar a análise fatorial, nem todas as dimensões foram confirmadas. Posteriormente, Oliveira (2008) divulgou a Escala de Confiança do Empregado na Organização- ECEO cujos coeficientes de confiabilidade foram satisfatórios, variando de 0,79 a 0,93; com um total de 47 itens.

A partir dos estudos da referida autora (2008), o trabalho de lanaguivara (2011) concentrou-se em uma análise dos instrumentos de confiança, com objetivo de revalidar o instrumento proposto por Oliveira (2004, 2008), a fim de medir aspectos fundamentais da confiança não contemplados de forma completa na ECEO. Buscou-se, assim, associar a base empírica do primeiro trabalho (Oliveira, 2004) com elementos apontados na literatura. Esperava-se, então, obter um instrumento mais abrangente em relação à confiança e que também pudesse ser aplicado em pesquisas brasileiras. Para isso foram acrescentados novos itens à escala original com respaldo da literatura (lanaguivara, 2011).

O instrumento resultante, após validação empírica, é composto pelos fatores componentes éticos, competência organizacional e oportunismo, que possuem índices de precisão satisfatórios que variam entre 0,84 a 0,97 (Ilanaguivara, 2011).

Ilanaguivara (2011) verificou que o instrumento resultante mostrou-se mais atualizado e rico em relação à ECEO, pois seus itens contemplam melhor as dimensões encontradas na literatura. Diante do exposto, para a presente pesquisa será aplicado aos participantes, o Inventário de Confiança do Empregado na Organização (ICEO), justamente por se tratar de um instrumento atualizado para mensuração da confiança no contexto organizacional respaldado em dados empíricos e fundamentados na literatura pertinente ao construto.

De acordo com Oliveira e Souza (2014), “o estudo da confiança no âmbito organizacional tem crescido nos últimos anos (Dirks, Lewicki, & Zaheer, 2009; Farahbod, Azadehdel, & Jirdehi, 2013; Kramer & Cook, 2006; Mansour, 2014; Polat, 2010; Poliszkievicz, 2011; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). A ampliação das investigações pode ser atribuída aos benefícios da confiança para as organizações e ao reconhecimento de sua importância na vida econômica e social” (p.205).

Dentre os estudos empíricos que trataram da confiança organizacional consta o de Teixeira e Popadiuk (2003), que procuraram identificar as expectativas dos liderados quanto aos comportamentos de seus líderes para que se percebam envolvidos em uma relação de confiança visando ao desenvolvimento do capital intelectual, considerado fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Os autores constataram que os empregados percebem-se envolvidos principalmente em relações de dependência profunda da organização, com receio de serem enganados, de terem a sua autoestima e sua carreira profissional influenciadas por líderes não confiáveis. Como meio de se sentirem mais seguros, monitoram o comportamento dos líderes, procurando identificar se falam a verdade e se cumprem o que prometem (Teixeira & Popadiuk, 2003).

O estudo de Oliveira (2004) testou um modelo que previa percepções de justiça de procedimento e de interação como antecedentes diretos da confiança do empregado na organização, enquanto as percepções de valores organizacionais e valores pessoais seriam seus antecedentes indiretos. O modelo proposto não se confirmou as percepções dos valores organizacionais e os valores pessoais se dispuseram como antecedentes diretos e as percepções de justiça de procedimentos e de interação se estabeleceram como antecedentes indiretos das variáveis-critério de confiança do empregado na organização. Os resultados indicaram que primeiro o empregado percebe o nível de justiça e o tratamento dispensado pelos superiores hierárquicos, e somente a partir disso, determina a possibilidade de confiar na organização.

Em outra perspectiva, o estudo realizado por Frederico (2004) teve por objetivo avaliar os antecedentes e as consequências da confiança nas relações entre varejistas e fabricantes no mercado de vestuário. Ao propor este estudo, o autor teve como foco responder aos seguintes problemas de pesquisa: os aspectos oriundos da confiança que mais influenciam na explicação da intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de produtos de vestuário e seus fornecedores; os determinantes que mais impactam na explicação da confiança neste relacionamento e a sua importância para o formato varejista.

Frederico (2004) conduziu a pesquisa em duas fases: na fase qualitativa foram realizadas entrevistas em profundidade, junto a uma amostra de gerentes de produto de organizações varejistas de vestuário, com objetivo de realizar análise de conteúdo destas entrevistas. A fase quantitativa constituiu-se da coleta de dados por meio de questionários, realizando-se dois estudos (prévio e final) com o intuito de modelar a confiança, seus principais fatores determinantes e suas consequências para a continuidade do relacionamento.

Concluiu-se neste estudo que os determinantes que mais contribuem para a intenção de continuidade do relacionamento entre compradores e fabricantes do mercado da moda no Brasil são: características do vendedor, agilidade, disposição ao acordo, competências do fornecedor e valores, moderados pela confiança e pelo compromisso afetivo. Com base nesses resultados, propôs-se um modelo de dimensões consideradas importantes para a determinação da confiança, do compromisso e da intenção de continuidade do relacionamento entre compradores do varejo de vestuário e seus fornecedores (Frederico, 2004).

Em relação aos consequentes da confiança do empregado na organização pode ser citado o estudo de Chiuzy (2006) cujo objetivo era analisar o impacto das dimensões da organização positiva (justiça organizacional, suporte organizacional e confiança do empregado na organização) sobre o bem-estar subjetivo do trabalhador (satisfação geral com a vida, ânimo positivo e ânimo negativo) e de bem-estar no trabalho.

Os resultados das análises de regressão múltiplas indicaram que as dimensões da organização positiva tiveram impactos maiores sobre bem-estar no trabalho do que sobre bem-estar subjetivo, especialmente os impactos da



confiança do empregado na organização sobre bem-estar no trabalho. O comprometimento organizacional afetivo, um dos componentes de bem-estar no trabalho, teve como principal preditor a confiança do empregado na organização (Chiuzi, 2006).

Fischer e Novelli (2008) realizaram estudo com intuito de investigar se os profissionais percebem fragilidade nas relações de trabalho, como reagem à situação, e quais suas influências no processo de gestão. Foram realizadas entrevistas em profundidade com gerentes de organizações multinacionais e nacionais de grande e médio porte, a fim de obter explicações para os motivos que levam à instalação da sensação de vulnerabilidade no trabalho.

Segundo os autores, embora a instalação de ambiente de confiança interpessoal não esgote a sensação de vulnerabilidade frente ao contexto, para os gerentes pesquisados a existência de maior confiança no trabalho encontra-se associada à melhoria do relacionamento interpessoal com os demais membros das equipes. Essas reflexões permitem inferir que é possível instalar procedimentos de gestão, padrões de comportamento e cultura organizacional que atuem na reversão desse estado de coisas e desenvolvam ambientes de trabalho mais favoráveis (Fischer & Novelli, 2008).

O estudo indica a necessidade de gestão de fatores da confiança nas organizações, dentre os quais se expressam, pela ênfase e intensidade de manifestações dos respondentes, o reconhecimento de habilidades, a coerência entre discurso e prática (comunicação franca e transparente) e o conhecimento mútuo de expectativas entre os membros das equipes (Fischer & Novelli, 2008).

Fernandes, Gomide Júnior e Oliveira (2011) investigaram um modelo hipotético de impacto da percepção de comportamentos éticos organizacionais

e da confiança do empregado na organização sobre a percepção de saúde organizacional. Os autores enfatizam que a variável gestão do sistema se constituiu no principal preditor da variável integração de pessoas e equipes, e a variável padrões éticos contribuiu com um menor percentual de explicação. Já as variáveis normas relativas à demissão de empregados e reconhecimento financeiro organizacional apresentaram uma pequena contribuição.

De acordo com os resultados, se os empregados percebem que a organização possui políticas, regras e normas claras e honestas para a gestão do sistema organizacional, adota princípios éticos de honestidade, igualdade, transparência ao divulgar informações, mantém compromissos, utiliza normas e procedimentos conhecidos por todos para a demissão de empregados, além de reconhecer financeiramente os empregados pelo trabalho realizado, eles perceberão que a organização é capaz de promover a integração de pessoas e equipes, ou seja, perceberão que a organização estimula o compartilhamento dos objetivos organizacionais e a integração dos membros às suas equipes de trabalho (Fernandes et al., 2011).

Além disso, a percepção de condições internas favoráveis (ética na gestão do sistema, a confiança no crescimento do empregado e no reconhecimento financeiro), que atendam aos interesses dos empregados, parece propiciar uma visão das organizações como flexíveis e adaptáveis às condições ambientais (Fernandes et al., 2011).

Segundo Fernandes et al. (2011) as conclusões deste estudo revelam que os fatores que explicaram a percepção de saúde organizacional são voltados mais diretamente para o relacionamento do empregado com a organização. Os resultados sugerem aos gestores organizacionais a importância da existência de

regras e normas consistentes e claras quanto ao gerenciamento da organização, notadamente acerca de políticas de gestão de pessoas, uma vez que essas políticas foram determinantes para que o empregado percebesse a saúde da organização.

Batista e Oliveira (2012) estudaram os antecedentes da confiança do empregado na organização tendo como variáveis explicativas no modelo percepção de suporte organizacional, afeto e resiliência. As variáveis explicativas percepção de suporte e resiliência foram as que permaneceram no modelo explicando os fatores promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos. As variáveis afeto positivo e negativo foram eliminadas de todos os modelos e resiliência explicou pequeno percentual de variância de confiança nos padrões éticos. Como sugestão de pesquisa, as autoras indicam que seria pertinente conhecer melhor a influência do tempo frente ao estabelecimento do vínculo de confiança do empregado na organização, visto que o cenário organizacional passa por mudanças constantes e exige do trabalhador adaptação neste contexto (Batista & Oliveira, 2012).

Ao revisar os estudos sobre confiança, foi identificada a pesquisa sobre políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar, realizada por Horta, Demo e Roure (2012), que procurou avaliar a relação existente entre essas variáveis por meio da percepção de 141 colaboradores de uma multinacional de tecnologia da informação, com aplicação de cinco escalas de mensuração. Os dados foram analisados mediante regressão linear múltipla e modelagem por equações estruturais.

Horta et al. (2012) confirmaram a influência das políticas de gestão de pessoas na confiança do colaborador e no seu bem-estar no trabalho, assim como a influência da confiança nesse bem-estar, uma vez que houve forte relação de predição entre as variáveis. Nota-se que foram as políticas de gestão de pessoas, especialmente envolvimento e recompensas, capazes de explicar grande parte da confiança do empregado na organização e do bem-estar no trabalho. Ao concluir o estudo, Horta et al. (2012) enfatizam que esta pesquisa contribuiu para análise de variáveis ainda não estudadas em conjunto e para auxílio às organizações sobre o tema.

Outro estudo sobre Confiança foi desenvolvido por Guardani et al. (2013) com foco na análise da relação entre os valores organizacionais, as práticas percebidas e a confiança nas organizações, especialmente no setor de serviços. A questão central que norteou o estudo foi quanto ao fato de a confiança dos clientes se relacionar ou não com os valores e as práticas organizacionais percebidos pelo empregado.

Os autores realizaram a adaptação de uma escala de valores organizacionais e de outra referente à confiança. Para a identificação dos valores organizacionais percebidos pelos clientes foram utilizados itens extraídos do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004). Para identificar a confiança dos clientes foi utilizada uma adaptação da escala de perfis de confiança, de Hernandez e Mazzon (2005). Para a identificação das práticas organizacionais percebidas pelos clientes, foi elaborada uma escala a partir de categorias extraídas da análise de conteúdo das verbalizações de quatro grupos focais, realizados junto aos clientes de empresas prestadoras de serviços, em que se buscou identificar

comportamentos e procedimentos típicos adotados pelos funcionários na relação com os clientes (Guardani et al., 2013).

Os resultados, segundo Guardani et al. (2013), mostraram que os valores organizacionais percebidos correlacionam-se positivamente com as práticas e que ambos os construtos correlacionam-se positiva e significativamente com a confiança dos clientes. A orientação para futuras pesquisas é que seja verificada a estabilidade da estrutura dimensional dos construtos para os diversos estratos do setor, uma vez que diferentes tipos de serviços podem implicar outras percepções por parte dos clientes.

Khadivi, Talebi e Jabbari (2013) realizaram estudo com objetivo de verificar se a confiança organizacional seria capaz de prever comportamentos de cidadania organizacional dos professores e quais os componentes de confiança organizacional teriam maior proporção na previsão destes comportamentos.

Os resultados dos testes de hipóteses mostraram uma forte correlação entre a confiança organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, ao indicar uma relação positiva, relativamente forte e significativa entre competência e comportamento de cidadania organizacional, entre honestidade e comportamentos de cidadania, e entre a preocupação para com o empregado e comportamentos de cidadania organizacional. Portanto, a confiabilidade pode melhorar as relações de trabalho da equipe e pode tornar o colaborador mais responsável para com o outro e, finalmente, se comportar para além do seu papel. Além destes resultados, constatou-se uma correlação positiva, forte e significativa, entre a identificação e o comportamento de cidadania organizacional, podendo ser explicada pelo fato de as pessoas

sentirem que elas são dependentes das metas, normas, valores e crenças da organização, bem como os seus colegas de trabalho. Assim, eles irão mostrar níveis mais elevados de participação, cooperação e ajuda aos outros que consequentemente influenciarão os comportamentos de cidadania organizacional. Deste modo, as várias dimensões da confiança organizacional: a identificação, a preocupação com os funcionários, a competência e a honestidade, respectivamente, são melhores preditores para explicar os comportamentos de cidadania organizacional (Khadivi et al., 2013).

Chhetri (2014) realizou uma pesquisa teórica, com base na literatura existente, a fim de compreender o papel multidimensional da confiança na mediação da relação entre justiça organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Para realização desta pesquisa, utilizou de trabalhos de Deutsch, (1958); Mayer et al. (1995); Lewis e Weigert (1985); McAllister (1995); Organ (1988); Williams e Anderson (1991), Frazier et al. (2010), dentre outros. O foco do estudo foi verificar se existia um impacto diferencial dos tipos de confiança com bases cognitivas e afetivas e, se o papel de tais bases era responsável pelo impacto diferencial da justiça organizacional sobre o comportamento de cidadania organizacional.

Por meio de revisão da literatura, Chhetri (2014) concluiu que os três tipos de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) tem um impacto diferenciado sobre a confiança cognitiva e afetiva. A autora mostra que a justiça distributiva considera os aspectos cognitivos do referente, por exemplo, a capacidade para tomar decisões e, consequentemente, a formação de confiança com base cognitiva. A justiça processual envolve uma análise de ambos, as bases cognitivas e afetivas de confiança para com o referente e, portanto, levaria

à formação de confiança cognitiva e afetiva e a justiça interpessoal abrange uma análise de natureza afetiva do referente (supervisor imediato), com quem ele trabalha em estreita proximidade, levando à formação de confiança afetiva (Chhetri, 2014).

Com relação ao papel desempenhado pelas bases cognitivas e afetivas da confiança, foi identificado que diferentes tipos de justiça organizacional percebidos pelos funcionários traduzem ou afetam o comportamento de cidadania organizacional de forma variada. De acordo com Chhetri (2014) a percepção de justiça distributiva é uma análise cognitiva do referente, neste caso, a gestão, leva a formação da confiança com base cognitiva. Além disso, a confiança cognitiva vai orientar à formação de comportamentos de cidadania organizacional voltada para a organização, e justiça processual leva à formação tanto de confiança baseada em fatores cognitivos como afetivos.

Já a justiça interacional envolve uma análise afetiva do supervisor imediato e, portanto, conduzirá à formação de comportamentos de cidadania dirigidos para com o supervisor. Em cada caso, as bases cognitivas e afetivas de confiança estão previstas para mediar a relação entre justiça organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, seja para organização ou indivíduo (Chhetri, 2014).

Estudos internacionais (Duffy & Lilly, 2013; Farooq & Farroq, 2014; Hoppes & Holley, 2014 e Mansour, 2014) também verificaram as relações entre confiança organizacional e outras variáveis, tais como: justiça organizacional, cidadania organizacional, rotatividade de funcionários e percepção de suporte organizacional. Estas investigações mostraram que confiança organizacional afeta significativamente o trabalho e os resultados obtidos por meio dos

empregados, tais como comprometimento e motivação e, que, são importantes para o funcionamento e sucesso das organizações.

Os estudos apresentados anteriormente mostram que o foco das pesquisas foi direcionado para a investigação dos antecedentes e consequentes da Confiança Organizacional, haja vista sua importância nas organizações e os reflexos da confiança nas relações entre os empregados e para os comportamentos de Civismo.



### **Capítulo 3**

#### **Valores Organizacionais**

Segundo Jardim (2009), os estudos dos valores humanos têm interessado a diversas áreas do conhecimento. A autora afirma que na sociologia, o tema dos valores fundamenta e explica as ações na sociedade. A filosofia, por sua vez, nesta perspectiva, apresenta concepções e explicações sobre as origens dos valores. Tamayo e Schwartz (1993) referem-se a três filósofos que influenciaram significativamente o estudo dos valores:

Platão, que identifica os valores como o absoluto (o bem);  
Ehrenfels, que aponta a dimensão motivacional dos valores nos próprios indivíduos, vinculada ao desejo e Lavelle, segundo o qual a dimensão seletiva e orientadora dos valores se relaciona com os desejos e as necessidades (p. 205).

Na compreensão da cultura, os valores são centrais para os estudos antropológicos. Assim, são os valores que viabilizam o aparecimento de comportamentos adaptativos aos diversos ambientes e aumentam a capacidade de enfrentamento do indivíduo (Jardim, 2009).

De acordo com Silva e Zanelli (2004), na perspectiva etnográfica, a cultura se refere aos conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como ser social.

Atualmente o conceito de cultura é usado para elucidar o fato de que diferentes grupos de pessoas têm meios distintos de apreender os eventos da

realidade e de reagir a ela, mediante significados aprendidos e disseminados no ambiente em que se encontram (Silva & Zanelli, 2004).

Ao se realizar uma análise do conceito de cultura para os estudos organizacionais, Freitas (1991) e Silva e Zanelli (2004) esclarecem que houve um aumento em tais estudos a partir dos anos 80, justamente pela melhoria de desempenho dos produtos japoneses e paralelamente à redução dos produtos norte-americanos. Os autores enfatizam que o estilo de vida dos japoneses, marcados pela cooperação, era um dos fatores que explicavam os graduais e crescentes ganhos em relação aos norte-americanos. Além disso, podem-se citar as mudanças no poder mundial, a crise do petróleo e seus reflexos, aspectos que de um modo geral influenciaram o desejo de estudar a relação entre cultura, valores e estilos de vida nas organizações.

Desse modo, no universo organizacional é fundamental entender a cultura de determinada organização, para assim compreender os processos que nela ocorrem. De um modo geral, estudar valores implica compreender como eles estão vinculados e presentes nos indivíduos de diversas culturas, dado que são necessários para analisar as ações do ser humano; uma vez que impactam o pensar, o sentir e o agir dos indivíduos (Tamayo, 2008).

Para Schein (1982), os valores iniciais de qualquer empreendimento são embasados nos valores pessoais dos empreendedores, com a finalidade de construir e gerar uma nova cultura, uma nova organização. Progressivamente, a cultura influenciará na definição da missão, metas, avaliações de desempenho, meios de recompensa, dentre outros mecanismos desenvolvidos pela organização. Para tanto, cabe salientar ainda que a cultura de uma organização é formada para responder a dois grandes desafios: problemas de integração

interna dos membros do grupo e problemas de adaptação externa e sobrevivência (Schein, 1982).

Outro fato relevante é que o processo de criação e implementação da cultura ocorre através dos comportamentos das principais lideranças da organização, justamente pela influência exercida, com o objetivo de explicitar uma identidade para a organização, em conjunto com seus valores e crenças (Silva & Zanelli, 2004).

Ao verificar a importância da cultura no contexto organizacional e para a vida dos indivíduos, os componentes principais da organização são compostos por papéis, normas e valores: “Os papéis definem os comportamentos de acordo com as tarefas. As normas são as expectativas convertidas em exigências. Os valores são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (Katz & Kahn, 1974, p.54).

Jardim (2009) cita Berger e Luckmann (1985) ao explicar que na socialização primária os valores, as formas de comportamento e as práticas sociais são transmitidas às novas gerações pelos mais velhos como padrões culturais.

Dessa forma, são institucionalizados na sociedade e nas organizações, ensinados como corretos, e a obediência a esses padrões culturais é recompensada, ao passo que a desobediência é punida. Assim, os valores são mantidos enquanto permanecem funcionando bem para que o sistema social continue em harmonia. Assim, a socialização primária, por intermédio da família, é responsável pela transmissão dos valores criados e institucionalizados pelas gerações mais antigas (Jardim, 2009).

Já a socialização secundária, para a autora citada anteriormente, se responsabiliza pela transmissão de valores por intermédio da sociedade, os quais devem ser reforçados na escola e nas relações sociais em geral.

Jardim (2009) afirma que esses valores fornecem aos indivíduos expectativas e papéis, ensinam como devem se comportar e definem objetivos a serem atingidos. Ao ingressar nas organizações, espera-se que as regras do sistema, propiciem sustentação e continuidade aos valores predominantes e forneçam suporte para que o sujeito possa atingir suas metas pessoais. Assim, os valores mostram-se como recursos indispensáveis em função de seu poder de orientar o indivíduo na vida cotidiana (Oliveira & Gomide Júnior, 2012).

A importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a persistência em sua execução (Tamayo, 2008).

Para Tamayo e Gondim (1996), a função dos valores é orientar a vida da organização e guiar o comportamento dos seus membros, delimitando a forma de agir, pensar e julgar das pessoas. Da mesma forma, Jardim (2009) salienta que a função dos valores está em direcionar a vida da organização e em orientar os comportamentos de seus membros, uma vez que são determinantes da rotina diária na organização. Além do comportamento, os valores influenciam o julgamento que o sujeito faz do comportamento dos outros. As normas organizacionais são enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais. Mais abrangentes que as normas, os valores constituem a ideologia da organização. As normas definem

explicitamente os comportamentos esperados dos membros e os valores as justificam (Tamayo, 2008).

Oliveira e Tamayo (2004) ressaltam que os valores organizacionais atuam como mediadores nos conflitos contribuindo para a solução dos problemas da organização e desempenhando um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais e no atendimento das necessidades dos indivíduos.

No ambiente organizacional, as formas de avaliar e de solucionar problemas, de comunicar-se com os colegas e os chefes, de analisar as próprias expectativas e as dos outros são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados na organização (Jardim, 2009).

Encontra-se na literatura a divisão entre valores pessoais e organizacionais. Tamayo (2005) esclarece que os valores pessoais situam-se no polo dos valores básicos ou gerais, ao serem considerados como indicadores das motivações dos indivíduos. Os valores organizacionais que compõe o modelo de investigação deste estudo, se referem às percepções compartilhadas pelos integrantes de uma organização.

Segundo Tamayo (2007), os valores organizacionais constituem um conjunto dentro do universo dos valores, pois se referem ao domínio específico das organizações à medida que elas escolhem os seus valores desde o momento de sua fundação.

O estudo dos valores organizacionais é relevante, tanto na área da pesquisa quanto na área do diagnóstico e da gestão organizacionais (Tamayo, 2008). Segundo Oliveira e Gomide Júnior (2012) o papel dos valores nas organizações explicita a dimensão cultural que incentiva pesquisadores a

entenderem a cultura organizacional e a modificarem-na para se adequar às exigências do meio organizacional.

Nesta mesma concepção, para Tamayo, Mendes e Paz (2000) o estudo dos valores é uma contribuição ao estudo da cultura organizacional, visto que há necessidade de encontrar estratégias que permitam avaliar fatores culturais da organização e estudar o impacto exercido por eles na vida organizacional.

Considerando tais aspectos, Malbas, Rey e Potocan (2014) mostram que as organizações modernas se esforçam para alcançar vários objetivos: econômico, social, ético, cultural e ambiental, de acordo com as estratégias estabelecidas. Para atingir estes objetivos e para alcançar os seus fins, as organizações utilizam diferentes valores organizacionais em condições reais de negócios.

Oliveira, Rossi e Zambanini (2011) enfatizam que a percepção dos valores organizacionais pelas pessoas é de grande importância para que estas possam se relacionar com a missão e os objetivos da organização, pois os valores são importantes para as empresas que desejam utilizá-los para o alcance de seus interesses, contribuindo para o sucesso competitivo de uma organização ao proporcionar à empresa uma vantagem estratégica significativa em relação aos demais concorrentes. Desta forma, os valores organizacionais, constituídos desde o surgimento de uma organização, firmam as metas e a imagem da organização perante a sociedade e o mercado (Tamayo, 2007).

Deste modo, o estudo dos valores organizacionais tem funções significantes, pois revela os modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização. Isso evita percepções diferentes entre os funcionários, o que poderá ter repercussões no comportamento e

atitudes desses, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas (Tamayo & Gondim, 1996).

Conforme Tamayo (2007), os valores precedem a existência da organização pelo simples fato de funcionarem como um meio ou desejo de sua existência e de se configurarem para um determinado grupo. Desta forma, por meio dos valores a organização expressa as suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado. A organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores de seus membros, particularmente dos fundadores e daqueles com maior poder de influência (Tamayo, 2007).

Tamayo e Gondim (1996) “definem os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço dos interesses individuais e coletivos” (p. 64).

Segundo Tamayo (2008) existem algumas características importantes ao se referir aos valores organizacionais: os valores são formas de conhecer a realidade organizacional, funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim, atuam como elementos estruturantes da empresa e são compartilhados.

Os pesquisadores têm adotado duas estratégias no estudo dos valores organizacionais. A primeira, qualitativa, consiste na análise de documentos da organização com o objetivo de identificar os valores por ela defendidos. Entretanto, os valores da organização divulgados em documentos nem sempre coincidem com os valores percebidos pelos empregados. Uma segunda alternativa utilizada é estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados em sua organização

(Tamayo, 2008). Trata-se de uma abordagem quantitativa, em que os questionários são analisados estatisticamente, sendo os valores compartilhados identificados. No Brasil, os estudos quantitativos são realizados com frequência (Estivalete, Andrade, Gomes & Costa, 2012; Ferreira, & Fernandes, 2009; Guardani, et al., 2013; Jardim, 2009; Oliveira, 2004; Porto & Tamayo, 2005; Tamayo & Borges, 2001).

Canova e Porto (2010) afirmam que grande parte das pesquisas nacionais foram coordenadas por Tamayo e colaboradores, vanguardistas no Brasil nos estudos sobre valores organizacionais, que tiveram como base o modelo de valores básicos e culturais propostos por Schwartz (1992).

Os primeiros estudos quantitativos desenvolvidos no Brasil com o propósito de mensurar a percepção dos valores organizacionais foram realizados por Gondim e Tamayo (1996), ao criarem a Escala de Valores Organizacionais (EVO). Posteriormente, o trabalho desses autores foi aprimorado e novas escalas foram desenvolvidas, como o Inventário de Valores Organizacionais – IVO (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004).

A diferença básica entre essas versões se refere ao modelo teórico usado como base para a interpretação dos valores organizacionais: em relação ao IVO, utilizou-se a teoria dos valores culturais de Schwartz; já no IPVO, adotou-se a teoria de valores humanos de Schwartz (1992) (Canova & Porto, 2010). Devido à adequação do último instrumento aos objetivos deste estudo será usado o IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004), que será apresentado a seguir.

Oliveira e Tamayo (2004) construíram e validaram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) - instrumento para avaliação dos valores



organizacionais, tomando como base teórica os tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992). Os resultados do estudo mostraram ser o instrumento de natureza multifatorial, com 48 itens distribuídos em oito fatores: Realização, Conformidade, Domínio, Bem-estar do empregado, Tradição, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a Coletividade.

Para Oliveira e Tamayo (2004), os resultados do estudo confirmam a hipótese de que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais. Contudo, para a compreensão da adaptação do trabalhador ao seu ambiente de trabalho, é fundamental investigar a possibilidade de paralelismo entre os valores pessoais e os valores organizacionais.

Quanto à aplicabilidade do IPVO, na visão de seus autores, os índices de confiabilidade são satisfatórios, tornando seu uso recomendável para fins de diagnóstico e planejamento de processos de mudança nas organizações.

De acordo com Porto e Tamayo (2002), o interesse pelo estudo dos Valores Organizacionais surgiu no campo da pesquisa dos antecedentes de Comportamentos de Civismo nas Organizações, sendo influenciado por Organ e Ryan (1995), que em uma meta-análise, sugeriram essa linha de trabalho como foco de interesse para futuras pesquisas. Esses estudos serviram como elemento auxiliar para a compreensão dos Comportamentos de Civismo nas Organizações nos seus diferentes níveis de análise: individual, grupal, organizacional e cultural.

Um estudo que mostra a importância de se correlacionar valores organizacionais e outras variáveis do contexto organizacional foi realizado por Porto e Tamayo (2005) cujo objetivo foi verificar as relações entre valores

organizacionais e civismo nas organizações. Participaram do estudo 458 funcionários que responderam ao Inventário de Valores Organizacionais e à Escala de Civismo nas Organizações.

Os resultados indicam que valores organizacionais predizem os comportamentos de civismo nas organizações, sendo o valor Autonomia um dos principais preditores. Os autores consideram a cultura organizacional uma importante variável para os estudos dos comportamentos de civismo. Neste sentido enfatizam que a relação entre valores organizacionais e comportamento de civismo seja mediada por outras variáveis como políticas de recursos humanos e variáveis atitudinais (Porto & Tamayo, 2005).

Nota-se ainda que civismo não é resultante de um único aspecto da cultura da empresa, mas de diversas forças culturais. Como sugestão para futuras pesquisas, Porto e Tamayo (2005) sugeriram que fossem analisados também os valores divulgados pela organização assim como os de sua diretoria, não se restringindo à percepção dos empregados.

Jardim (2009) buscou identificar se valores organizacionais são preditores dos comportamentos de civismo no contexto do judiciário mineiro. Os instrumentos utilizados foram o Inventário de Valores Organizacionais (IPVO) e da Escala de Civismo nas Organizações (ECO- Escala de Civismo nas Organizações- Porto & Tamayo, 2003). Os resultados indicaram que os valores organizacionais foram preditores significativos dos comportamentos de civismo no Judiciário mineiro (Jardim, 2009). Além disso, a autora relatou que os profissionais com idade superior aos 30 anos concedem menor importância em relação aos mais jovens quanto às sugestões criativas ao sistema. Verificou-se,

também, que a segurança no cargo gera relativa acomodação do funcionário com a situação.

A autora apontou as dificuldades deste estudo ao se deparar com o receio que as autoridades possuíam sobre o destino dos resultados da pesquisa e como os funcionários se apresentaram incomodados por avaliarem os valores que norteiam a vida na organização. Mediante seus resultados, Jardim (2009) sugere a necessidade de estudar com maior profundidade os valores organizacionais do sistema do judiciário mineiro e de realizar uma análise mais profunda da relação entre estes valores e sua predisposição nos comportamentos de civismo na organização.

Ainda no ano de 2009, Ferreira, Fernandes e Silva se dispuseram a realizar um balanço da produção nacional sobre os estudos relativos aos valores organizacionais, no período de 2000 a 2008, nas áreas de administração e psicologia.

Como resultados, foram encontrados baixos percentuais de publicações de artigos sobre valores organizacionais, variando de zero a treze artigos publicados entre os anos de 2000 e 2008, em diversas Revistas das áreas de Administração e Psicologia. Com relação à distribuição desses artigos por região geográfica dos autores, constatou-se um percentual mais acentuado de artigos provenientes da Região Sudeste, Centro-Oeste e Sul, tendo a Região Nordeste com menor percentual. Quanto ao tipo de instituição dos autores, houve nítido predomínio de autores pertencentes a instituições públicas (64%), em comparação às privadas (36%). Referente à natureza do estudo, verificou-se que os artigos eram, em sua maioria, de natureza empírica (79%), com apenas 21% categorizados como de natureza teórica (Ferreira et al., 2009).

Ferreira et al. (2009) mostram que há uma grande pulverização nos estudos sobre valores organizacionais destinados a gerar conhecimentos, mas que não há uma linha consistente de investigação que aprofunde as pesquisas sobre um determinado tipo de relação ou sobre o teste de uma determinada teoria para buscar resultados mais conclusivos sobre o tema específico. Sendo assim, na maioria das vezes, os estudos não são replicados com outros tipos de amostras, outros tipos de instrumentos ou construtos similares.

Os valores organizacionais também foram investigados quanto à sua influência sobre o estresse ocupacional (Canova & Porto, 2010) em uma amostra de professores do ensino médio, mediante o uso dos instrumentos Escala de Estresse no Trabalho e o Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais.

Os resultados das análises de regressão múltipla sugerem que quanto mais o professor percebe valores organizacionais de Autonomia, Bem-estar e Preocupação com a Coletividade, menos ele relata estresse ocupacional. Outras variáveis que exerceram impacto sobre estresse foram atividades físicas e licenças médicas (Canova & Porto, 2010).

Os autores concluíram que os valores organizacionais influenciam significativamente o estresse ocupacional e que a gestão da cultura organizacional poderia melhorar o nível de estresse. Uma cultura que privilegie a autonomia e a preocupação com a coletividade impacta de forma positiva o nível de estresse dos seus profissionais e, por isso, deveriam ser foco das suas políticas (Canova & Porto, 2010). Os autores sugerem pesquisas em outras instituições e também nos demais níveis escolares.

Florencio, Sousa e Bezerra (2011) procuraram diagnosticar e caracterizar a cultura organizacional predominante dos funcionários da área de Recursos

Humanos de uma empresa calçadista do interior do Ceará, por meio de um estudo de caso, com realização de observação sistemática e aplicação de questionários tendo como instrumento a Escala de Valores Organizacionais construída por Tamayo e Gondim (1996). Concluiu-se que a organização em estudo possui valores presentes nas culturas Grupai, Inovativa, Mercado e Hierárquica. Quanto aos seus valores mais relevantes, preserva um perfil comportamental predominante, tendo uma cultura organizacional voltada ao mercado e hierarquizada.

Verifica-se nestes resultados uma predominância de princípios voltados ao atendimento das expectativas de seus clientes externos, assumindo uma postura voltada às demandas e às necessidades do mercado, no qual se encontra inserida, sendo que o ambiente industrial favorece uma ênfase maior neste sentido, devido à possibilidade de atuação e intervenção desde os processos de concepção e idealização do produto, a sua confecção e sua entrega ao cliente (Florencio et al., 2011).

Os autores apresentam que percebe-se ainda nesta organização uma valorização de princípios quantitativos e mensuráveis como produtividade, eficiência, prazos de entrega, dentre outros, fortalecendo a existência de características que evidenciam a predominante cultura racional ou de mercado. Além da existência de uma cultura voltada para o mercado, existe a predominância da cultura hierarquizada, que valoriza o cumprimento e seguimento de regras e procedimentos, além de orientação para execução de tarefas (Florencio et al., 2011).

Outro estudo sobre valores organizacionais foi conduzido por Bedani (2012) com objetivo de investigar o impacto dos valores organizacionais na

percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Foram usados o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais e a Escala de Apoio e Resistência a Ideias Novas. A relação entre valores e criatividade organizacionais foi avaliada por meio de regressões múltiplas *stepwise*.

Os resultados desta pesquisa corroboram a ideia de que os valores organizacionais são fatores contextuais importantes na predição do apoio e da resistência à novidade no ambiente de trabalho. Autonomia, valor que remete ao grau de liberdade que o funcionário tem para tomar decisões e fazer suas próprias escolhas, surgiu como o melhor preditor tanto do apoio quanto da resistência da organização em aceitar novas ideias e; tradição e domínio, que se relacionam positivamente com as barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, aparecem como contraponto aos valores que beneficiam a expressão da criatividade (Bedani, 2012).

Nesse estudo específico, foi demonstrado que os valores desempenham papel importante na expressão da criatividade organizacional, pois se relacionam significativamente tanto com o apoio quanto com a resistência às novas ideias surgidas no contexto de trabalho. Além disso, as análises dos resultados possibilitaram identificar a coerência que existe entre os conteúdos expressos pelas diferentes dimensões de valor e o modo como predizem tanto os estímulos quanto as barreiras à manifestação de ideias novas no contexto organizacional (Bedani, 2012).

Continuando a análise dos estudos sobre valores organizacionais há o estudo de Estivalet, Andrade, Gomes e Costa (2012) cujo objetivo foi apresentar o cenário das pesquisas nacionais sobre valores organizacionais, bem como a caracterização da produção, dos aspectos metodológicos e dos

temas correlatos, na área da administração no período de 2002 a 2011. Foram analisados 46 artigos publicados nos principais eventos e periódicos nacionais da área de Administração, havendo a predominância de artigos empíricos (86,9%). Ressalta-se ainda que o tema valor foi bastante frequente (50%) em relação ao número de pesquisas nos anais do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração), com maior concentração de pesquisas quantitativas.

A análise realizada em relação à abordagem das pesquisas mostrou que houve a predominância das pesquisas quantitativas, de estudo de caso e pesquisa *survey*, sendo o questionário o instrumento de coleta de dados preferencialmente utilizado. Predominam ainda estudos descritivos (53%), seguidos da pesquisa exploratória-descritiva (30%) e da pesquisa exploratória (17%) (Estivalete et al., 2012).

Os temas pesquisados juntamente com valores organizacionais, foram relacionados à cultura e à identidade organizacional e à análise conjunta das temáticas gestão organizacional e gestão de pessoas, confirmando que os valores das organizações estão intimamente associados às práticas e ao comportamento organizacional. Os valores das organizações têm sido utilizados para prever a conduta de seus membros, havendo um crescente interesse por esta variável como preditores do comportamento individual e organizacional (Estivalete et al., 2012).

Acerca da autoria dos trabalhos, constata-se que há três principais autores pesquisadores dessa temática: Álvaro Tamayo, Maria Luísa Mendes Teixeira e Silvia Marcia Russi De Domenico. Sobre a produção, os autores demonstraram nos resultados que a Universidade Mackenzie de São Paulo e a

Universidade de Brasília diferenciaram-se com o maior número de publicações em comparação com as demais. Ressalta-se ainda que a maioria dos artigos sobre a temática provém de apenas três instituições – UNB, MACKENZIE-SP e UFMG (Estivaleta et al., 2012).

Estivaleta et al. (2012) salientam para o cuidado que se deve ter ao analisar estes dados, pois existem pesquisadores que podem divulgar seus trabalhos em outros veículos não analisados, como livros e periódicos de outras áreas, e em veículos internacionais. Outro fato a ser relatado é que a análise se concentrou somente nos últimos dez anos, desconsiderando, portanto, as publicações anteriores.

Oliveira e Souza (2014) tiveram como objeto de estudo as variáveis confiança e valores organizacionais, ao verificarem o poder preditivo dos valores pessoais e organizacionais em relação à confiança do empregado na organização.

Este estudo demonstrou que valores pessoais e variáveis demográficas explicaram percentual reduzido de variância quando comparados aos valores organizacionais realização/autonomia, bem-estar do empregado, domínio, prestígio, conformidade e preocupação com a coletividade. Oliveira e Souza (2014) apresentam que em relação à confiança nos padrões éticos, foram enfatizados os valores coletividade e prestígio enquanto no reconhecimento financeiro/ promoção do crescimento do empregado, os valores realização/autonomia, bem-estar do empregado e domínio se destacaram. A confiança na solidez organizacional, por sua vez, teve como preditores os valores domínio, prestígio e preocupação com a coletividade e valores com foco em resultados pessoais.



Com base nestes resultados, é possível inferir que um nível de confiança elevado do empregado na sua organização de trabalho estaria associado à percepção de determinados valores organizacionais em detrimento de outros, percebidos como irrelevantes. Assim, a confiança plena na organização mostra-se como um vínculo difícil de ser estabelecido, pois como os autores apresentam: se há predomínio de um valor, a autonomia, por exemplo, o empregado poderia confiar que haveria oportunidades de crescimento profissional. No entanto, haveria necessidade de que outros valores também fossem cultivados pelas organizações, para que a confiança se tornasse um vínculo sólido (Oliveira & Souza, 2014).

Desta forma, estes levantamentos apresentam um panorama dos estudos sobre valores, sugerindo que ainda há necessidades de investigações, tendo em vista as relações entre essa variável e outras do contexto organizacional, dentre elas civismo organizacional.

## Capítulo 4

### Método

Nesta seção serão apresentados o objetivo, as variáveis independentes e dependentes investigadas e o detalhamento da amostra de participantes. Também são descritos os instrumentos de medida utilizados e, por fim, enunciados os procedimentos de coleta de dados e as análises estatísticas.

Conforme já explanado na introdução, o objetivo deste estudo é verificar se a percepção dos valores organizacionais e confiança do empregado na organização são antecedentes dos comportamentos de civismo nas organizações.

O modelo de investigação teve como variáveis critério os fatores de Civismo nas organizações. As variáveis explicativas foram a percepção dos Valores organizacionais e a Confiança do empregado na organização, que podem ser vistas na Figura 1.

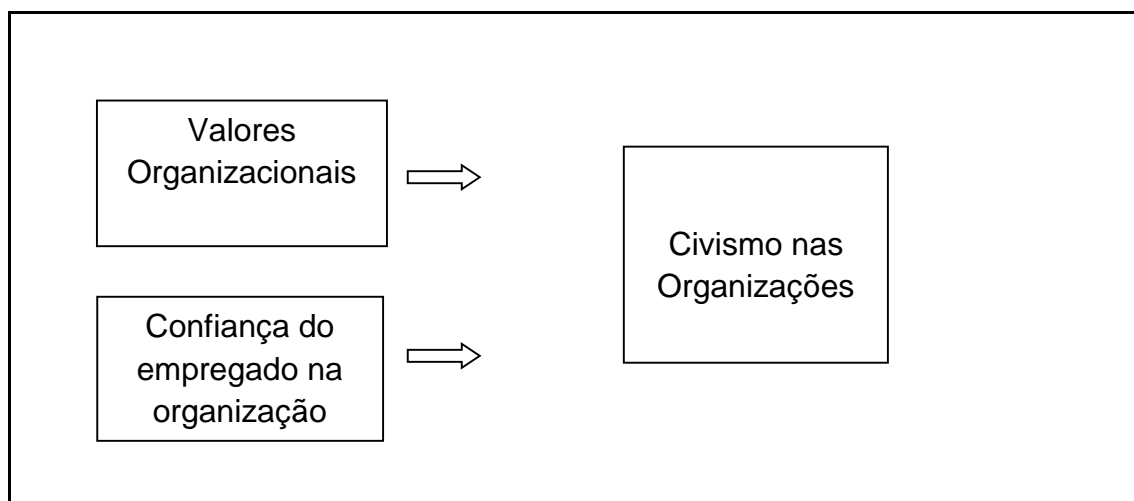


FIGURA 1

Modelo de Investigação

#### 4.1. Definição das Variáveis

Porto e Tamayo (2005) concebem civismo nas organizações como um comportamento organizacional que propicia a efetividade organizacional; corroborando assim a ideia de que comportamentos de civismo surgem independentemente das normas existentes na organização e que contribuem significativamente no cenário organizacional.

A escala de Civismo (Porto & Tamayo, 2003) é constituída pelos seguintes fatores:

- Sugestões Criativas ao Sistema: reúne itens que representam comportamentos dos funcionários de sugestão de novas ideias à administração para beneficiar a organização.
- Proteção ao Sistema: congrega itens sobre ações que visam a zelar pelo patrimônio da organização.
- Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo: os itens deste fator referem-se a comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho.
- Autotreinamento: reúne itens sobre comportamentos dos funcionários em busca de cursos e eventos que melhorem seu desempenho no trabalho.
- Cooperação com os Colegas: agrega itens que refletem comportamentos de auxílio aos colegas de trabalho para obter o benefício da organização.

Os valores organizacionais podem ser conceituados como princípios ou crenças, organizados por meio de uma hierarquia, relativos a estados de existência ou a modelos desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço dos interesses individuais e coletivos (Tamayo, 2008).

Nesta pesquisa será utilizado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004), composto por oito tipos de valores que serão descritos a seguir:

- Realização: agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados;
- Conformidade: refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, com prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações;
- Domínio: congrega itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de status, o controle sobre pessoas e recursos, bem como a busca de uma posição dominante no mercado;
- Bem- estar do empregado: refere-se à preocupação da organização em propiciar satisfação do empregado, com ênfase para a qualidade de vida no trabalho;
- Tradição: são valores que se referem à preservação e respeito aos costumes e práticas determinadas pela organização;
- Prestígio Organizacional: a organização visa a prestígio, admiração e respeito da sociedade devido à qualidade de seus produtos; os itens estão relacionados ao poder;
- Autonomia: reúne itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio da competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiências e

definição de objetivos profissionais de seus empregados. Há uma abertura para novos desafios;

- Preocupação com a Coletividade: composta por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade cujas metas são promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

A confiança organizacional refere-se a um conjunto de crenças a respeito de padrões éticos da organização, uso limitado de oportunismo em suas relações e competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira (lanaguivara, 2011). O instrumento é composto pelos seguintes fatores:

- Componente ético se refere a itens relacionados à ética da organização;
- Competência organizacional refere-se ao “saber fazer”, propriedade da organização que possui conhecimento, domina melhor as tecnologias em sua área de atuação que outras organizações, tornando-se eficaz no que realiza.
- Oportunismo diz respeito às características da organização que busca levar vantagem sobre seus funcionários e clientes através do uso da manipulação ou se aproveitando de erros e fraquezas em determinados momentos.

## 4.2 Participantes

Este estudo constitui-se de uma amostra de conveniência composta por 230 trabalhadores vinculados a organizações formais no município de Uberlândia (MG), dos quais 58,7% (135) correspondem ao gênero feminino e 37,4% (86) ao gênero masculino. O nível de escolaridade variou entre o ensino médio completo e a pós-graduação, predominando na amostra participantes com ensino superior incompleto (75,7%) e vinculados a organizações privadas (84,7%). A idade dos participantes variou de 18 a 49 anos com média igual a 27 anos (DP= 7,01) e o tempo médio de trabalho é de 3,2 anos (DP= 3,77). A Tabela 2 apresenta o resumo das principais informações a respeito dos participantes.

Tabela 2

Descrição dos participantes por gênero, tipo de empresa, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho.

Variáveis Biográficas		f	%	Média	DP
Gênero	Masculino	86	37,4		
	Feminino	135	58,7		
	Dados ausentes	9	3,9		
Empresa	Privada	195	84,7		
	Pública	17	7,5		
	Dados ausentes	18	7,8		
Escolaridade	Ens. Médio Completo	15	6,5		
	Ens. Sup. Incompleto	174	75,7		
	Ens. Sup. Completo	21	9,1		
	Pós- graduação	4	1,7		
	Dados ausentes	16	7		
Idade				27 anos	7,01 anos
Tempo de trabalho				3,2 anos	3,77 anos

Nota: n = 230

Para o alcance dos objetivos deste estudo foram convidados trabalhadores que atendiam às seguintes condições: estarem empregados em uma organização formal há mais de três meses e possuir ensino fundamental

completo, o que possibilitaria a leitura e a compreensão dos itens dos instrumentos.

O número de participantes atendeu aos critérios definidos por Pallant (2007), ao sugerir que a amostra deve corresponder a 15 casos por preditor. Nesse caso, como são onze preditores, a amostra não poderia ser inferior a 165 casos. Abbad e Torres (2002), por sua vez, relatam que o poder estatístico é drasticamente reduzido quando amostras menores que 175 participantes são utilizadas, mesmo quando são encontrados efeitos de grande magnitude e medidas altamente confiáveis.

O cálculo do poder do teste para indicação do tamanho da amostra, considerando o efeito médio ( $f^2 = 0,15$ ;  $p < 0,05$ ) indicou que 178 casos seriam necessários. Neste estudo foi adotado como critério o resultado do cálculo do poder do teste, realizado através do Programa GPower por atender ao critério estatístico, além de abranger os demais critérios.

### **4.3 Instrumentos**

Para a coleta de dados foi utilizado um caderno contendo as orientações gerais sobre a pesquisa, com apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO 1) e as orientações específicas sobre o preenchimento de cada um dos três instrumentos aplicados, bem como uma folha para o preenchimento dos dados sócio demográficos dos participantes (ANEXO 2).

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram: o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004), o Inventário de Confiança do Empregado na Organização (Ilanaguivara, 2011) e a Escala de Civismo nas Organizações (Porto & Tamayo, 2003).

A Tabela 3 apresenta os fatores constituintes de cada instrumento bem como o índice de confiabilidade de cada um deles.

Tabela 3

Nome, composição dos instrumentos, número de itens e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação.

<b>Instrumentos</b>	<b>Fatores</b>	<b>Nº. Itens</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) (Oliveira & Tamayo, 2004)	Realização	5	0,80
	Conformidade	7	0,75
	Domínio	6	0,80
	Tradição	5	0,75
	Prestígio	4	0,81
	Organizacional	8	0,87
	Autonomia	7	0,86
	Bem-estar do empregado	6	0,87
Inventário de Confiança do empregado na Organização (ICEO) (Ilanaguivara, 2011)	Componentes éticos	23	0,96
	Competência organizacional	14	0,92
	Oportunismo	5	0,84
Escala de Civismo nas organizações (ECO) (Porto & Tamayo, 2003)	Sugestões criativas ao sistema	13	0,91
	Proteção ao sistema	7	0,8
	Criação de clima favorável	8	0,9
	Autotreinamento	4	0,84
	Cooperação com os colegas	9	0,85

O primeiro instrumento trata do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), composto por 48 itens avaliados em uma escala de seis pontos (1= Não se parece em nada com minha organização, 6= É muito parecida com minha organização). A precisão do instrumento (*Alpha de Cronbach*) variou de 0,75 a 0,87, no estudo de validação (Oliveira & Tamayo, 2004).



O segundo instrumento é o Inventário de Confiança do Empregado na Organização - ICEO (Ilanaguivara, 2011), composto por 42 itens, divididos em três fatores. Nota-se que o Alpha de Cronbach variou de 0,84 a 0,96.

O terceiro instrumento se refere à Escala de Civismo nas Organizações, (Porto & Tamayo, 2003), composto por 41 indicadores comportamentais a serem avaliados por uma escala Likert de cinco pontos (1= nunca; 5 = sempre). Os itens da escala se dividem em cinco fatores, e o *Alpha de Cronbach* variou de 0,80 a 0,91. A partir dos dados apresentados observa-se que os valores de Alpha de Cronbach são satisfatórios, superiores a 0,70, em todos os instrumentos (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005).

#### **4.4 Procedimentos de Coleta de Dados**

O projeto foi redigido em consonância com a Resolução nº 466/2012 que trata de pesquisa com seres humanos, e posteriormente foi submetido à apreciação do Comitê de Ética da Universidade Federal de Uberlândia (CEP/UFU) e aprovado sob o número do parecer nº 474.910.

Às pessoas que aceitaram participar deste estudo foram explicados os objetivos, principalmente seu caráter estritamente acadêmico, suas participações voluntárias e ainda, apresentado o Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido em duas vias, uma das quais permaneceu com o participante e a outra arquivada pelo pesquisador, mas separada do questionário. Portanto, não seria possível relacionar o questionário ao seu respondente. Com esse procedimento resguardou-se a identidade do participante, além de deixá-lo à vontade para responder de forma espontânea o questionário.

As respostas de todos os questionários formaram uma planilha composta por números, não existindo possibilidade de identificação dos participantes.

Com relação à análise crítica desta pesquisa, os riscos foram mínimos para os participantes uma vez que se procurou resguardar o anonimato. No questionário não constava o nome do participante nem da organização a que ele estava vinculado. Em relação aos benefícios, estes não se aplicam diretamente ao participante, mas a todo o conjunto de trabalhadores visto que o conhecimento gerado pela pesquisa auxiliará na compreensão da relação indivíduo-organização.

#### **4.5 Análise de Dados**

Os dados obtidos foram registrados em um arquivo, e foram realizadas análises estatísticas com o auxílio do programa SPSS (*Statistical Package of Social Science*).

#### **4.6 Análises preliminares e limpeza do banco de dados**

Inicialmente o banco de dados foi analisado a fim de verificar ausência de respostas, bem como valores máximos e mínimos das escalas utilizadas no estudo permitindo assim, a identificação de possíveis erros de digitação. Após a detecção de possíveis erros, buscaram-se as respostas dos participantes nos questionários, realizando as correções necessárias. Posteriormente a essa etapa, passou-se à análise do banco de dados com o objetivo de averiguar o atendimento aos pressupostos da regressão múltipla. Foram eliminados sete casos devido à ausência de respostas e três casos relacionados a pessoas com tempo inferior a três meses no cargo, totalizando 220 casos.

Os itens referentes a Oportunismo (itens 24, 29, 33, 34 e 38) foram recodificados, ou seja, a escala de resposta foi invertida da seguinte forma para os itens abaixo:

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
5	4	3	2	1

### **Análise da multicolinearidade e singularidade**

As correlações entre as variáveis do estudo permaneceram com  $r \leq 0,90$ , o que segundo Tabachnick e Fidell (2001), confirma a inexistência de multicolinearidade e singularidade entre elas.

### **Dados ausentes**

Os dados ausentes existentes no banco de dados foram aleatórios e inferiores a 5%, atendendo, assim, aos critérios definidos por Tabachnick e Fidell (2001) para substituição dos mesmos pela média dos dados da amostra.

### **Valores Extremos**

Os *outliers* (valores extremos) univariados foram identificados pelo Box-and-whiskers (caixa e bigodes) em diferentes casos e eliminados três casos extremos: (188, 196, 202). A existência de *outliers* multivariados na amostra foi identificada por meio da distância de Mahalanobis. Tendo como base o  $\chi^2 = 137,208$ ; (gl=100;  $p < 0,001$ ), constatou-se que 11 casos apresentaram valores atípicos extremos, sendo por isso, eliminados da amostra os sujeitos de números: (24, 57, 75, 131, 135, 137, 145, 173, 184, 212, 225).

A amostra inicial que continha 230 sujeitos foi então reduzida para 206 casos.

### **Normalidade e linearidade**

A normalidade da distribuição foi testada pelo método Kolmogorov-Smirnov e foi significativa. A análise dos histogramas com superposição da curva normal e dos índices de assimetria evidenciou diferenças de assimetria. Contudo, a grande maioria dos valores de assimetria permaneceu dentro de valores aceitáveis conforme parâmetros descritos por Miles e Shevlin (2001), quando afirmam que ainda que os dados da amostra não apresentem uma distribuição normal, é considerado aceitável um índice de assimetria de até 2,0.

A normalidade foi verificada por meio da observação dos gráficos de probabilidade normal (P-P). A distribuição dos pontos seguiu uma linha reta perpendicular do canto esquerdo para o direito, na maioria dos casos.

### **Confiabilidade das escalas**

Segundo Hair et al. (2005), o Alpha de Cronbach é um índice consistente para analisar a confiabilidade de uma escala. De acordo com esses autores, valores de Alpha iguais ou superiores a 0,70 indicam fidedignidade aceitável.

Foi testada a fidedignidade de cada um dos fatores dos instrumentos para a amostra deste estudo através do cálculo do Alpha de Cronbach, obtendo-se resultados próximos aos dos estudos originais (Tabela 4).

Tabela 4

Confiabilidade das escalas para a amostra do estudo.

Instrumento	Fatores	Alpha original	Alpha reavaliado
Inventários de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004)	Realização	0,80	0,81
	Conformidade	0,75	0,80
	Domínio	0,80	0,78
	Tradição	0,75	0,71
	Prestígio Organizacional	0,81	0,84
	Autonomia	0,87	0,90
	Coletividade	0,86	0,88
	Bem-estar do empregado	0,87	0,87
Inventário de Confiança do empregado na Organização (Ilanaguivara, 2011)	Componentes éticos	0,96	0,97
	Competência organizacional	0,92	0,93
	Oportunismo	0,84	0,83
Escala de Civismo nas organizações (Porto & Tamayo, 2003)	Sugestões criativas ao sistema	0,91	0,94
	Proteção ao sistema	0,80	0,85
	Criação de clima favorável	0,90	0,92
	Autotreinamento	0,84	0,84
	Cooperação com os colegas	0,85	0,86

## Capítulo 5

### Resultados e Discussão

Os resultados serão apresentados em seções.

#### 5.1 Análises Descritivas

A Tabela 5 apresenta os resultados da estatística descritiva das variáveis do estudo.

Tabela 5

Estatística descritiva das variáveis do estudo.

Variáveis	Média	DP
Civismo Organizacional		
Proteção ao sistema	4,43	0,61
Cooperação com os colegas	4,08	0,73
Criação de Clima favorável	3,70	0,94
Sugestão ao sistema	3,38	0,94
Autotreinamento	3,31	1,07
Confiança Organizacional		
Competência Organizacional	4,05	0,68
Componentes éticos	3,47	0,84
Oportunismo	3,25	0,89
Valores Organizacionais		
Conformidade	4,68	0,89
Domínio	4,62	0,95
Prestígio	4,60	1,18
Coletividade	4,38	1,10
Realização	4,37	1,07
Autonomia	4,00	1,14
Tradição	3,80	1,06
Bem- estar do empregado	3,47	1,25

O cálculo das médias das variáveis do estudo mostrou que os trabalhadores pesquisados apresentaram comportamento de Civismo de acordo com os fatores Sugestões Criativas ao Sistema, Proteção ao sistema, Criação

de Clima favorável à Organização, Autotreinamento e Cooperação com os Colegas acima do ponto médio da escala (3,0), ao mostrar que às vezes e frequentemente (4) os trabalhadores desta amostra emitem comportamentos não previstos em seus contratos de trabalho e, assim, colaboram com a organização em que atuam.

Para o fator Sugestões Criativas a média foi de 3,38 (DP= 0,94), o que indica que os trabalhadores às vezes emitem sugestões para o sistema, bem como novas ideias que possam beneficiar a organização. Para o fator Criação de Clima Favorável a média foi de 3,70 (DP= 0,94), indicando que em alguns momentos os trabalhadores se comportam com o objetivo de divulgar as vantagens da organização para além do ambiente de trabalho.

O fator Autotreinamento apresentou média de 3,30 (DP=1,07) demonstrando que às vezes os trabalhadores buscam se aprimorar por meio de cursos para melhor desempenharem suas tarefas no trabalho. Este resultado reforça a importância do incentivo por parte da organização para que seus colaboradores possam melhorar seu desempenho, posto que tal comportamento reflete na redução de custos, aumento da rentabilidade a nível organizacional, da produtividade e da satisfação (Podsakoff et al., 2009).

Esses resultados das médias de Civismo Organizacional estão em consonância com os estudos de Porto e Tamayo (2002), pois os autores verificaram que Autotreinamento e Criação de Clima Favorável, por serem exercidos fora do ambiente de trabalho, podem receber maior influência do ambiente cultural externo a organização. No que tange a Sugestões Criativas, Porto e Tamayo (2002) mostraram que os aspectos oriundos do ambiente de trabalho, assim como a cultura da organização, podem exercer influência.

As médias mais elevadas foram encontradas nos fatores Proteção ao Sistema, (média = 4,43; DP=0,61) e no fator Cooperação com os Colegas (média = 4,08; DP=0,73), indicando que frequentemente os trabalhadores cuidam do patrimônio da organização e ao mesmo tempo procuram auxiliar seus colegas de trabalho.

Katz e Kahn (1974) já mostraram o quanto o fator Cooperação deve estar presente para que as próprias organizações estimulem em seus membros o desejo de pertencer e de permanecer nas organizações, bem como de contribuir e cooperar com seus pares, uma vez que a contribuição de seus membros é imprescindível para a manutenção e sobrevivência de uma organização.

Neste sentido, os Comportamentos de Civismo agem como um meio de troca social. Diante de experiências positivas vivenciadas pelos empregados eles são emitidos a fim de viabilizar processos internos, ações sociais e materiais (Siqueira, 2003).

Esses comportamentos não previstos possuem um caráter informal à medida que não são estabelecidos na descrição de cargos. Surgem de modo espontâneo e são benéficos à organização (Organ, 1990; Siqueira, 1995). Tamayo et al. (1998) relatam que uma das características centrais dos Comportamentos de Civismo é ser formado por comportamentos benéficos para o sistema. Kashani (2012) sugere que as organizações contratem pessoas que façam mais que suas funções habituais, que transmitam feedbacks de desempenho e criem ambientes adequados para facilitar a aprendizagem e desenvolvimento de atividades no trabalho.

Jardim (2009) e Almeida e Ferreira (2010) relataram que a idade é um fator que interfere na emissão dos Comportamentos de Civismo Organizacional.



Jardim (2009) reitera que indivíduos acima de 30 anos destinam menor importância que os mais jovens em relação às sugestões criativas ao sistema. Almeida e Ferreira (2010), por sua vez, concluíram que quanto menor a idade dos profissionais, maior a propensão a apresentar Comportamentos de Civismo Organizacional, especialmente voltados para sugestões criativas, proteção ao sistema e criação de clima favorável.

Com relação à Confiança Organizacional, o fator Competência teve média de 4,04 (DP=0,68), mostrando que os trabalhadores concordam que é importante a organização possuir conhecimentos, tecnologias e procurar ser eficaz em suas realizações.

Segundo Teixeira e Popadiuk (2003) os liderados monitoram o comportamento de seus líderes quanto à confiança existente nas relações entre ambos, além de verificarem se cumprem o que prometem, se utilizam adequadamente os recursos disponíveis e buscam alcançar os resultados. Deste modo, o fator competência se traduz nessas relações na empresa e influencia na segurança dos empregados.

Já os fatores Confiança na Ética e Oportunismo apresentaram respectivamente, médias e desvios padrão de 3,47 (DP= 0,84) e 3,24 (DP= 0,89). As médias para estes dois fatores encontram-se no ponto médio da escala de respostas ao descrever que os trabalhadores nem concordam nem discordam sobre os padrões éticos adotados pela organização e que não opinam em relação às possibilidades de manipulação e obtenção de vantagens por parte dela.

Em relação à Confiança na Ética, a média encontrada possui semelhança com os resultados obtidos por Horta et al. (2012) ao confirmarem que há

influência da política de gestão de pessoas na confiança do colaborador, e que assim o colaborador confia em uma organização que possua padrões éticos sólidos e coerentes estendidos a todos os trabalhadores.

No caso dos Valores Organizacionais, os oito fatores apresentaram média acima do ponto três da escala (pouco parecida com minha organização). Nota-se que os fatores Bem- Estar do Empregado com média de 3,46 (DP= 1,25) e Tradição com média de 3,80 (DP= 1,06) foram pouco parecidos com a organização dos respondentes da pesquisa, o que se pode verificar que para esta amostra as organizações em que atuam não possuem metas voltadas para a preocupação com a satisfação do empregado nem priorizam preservar os costumes e as práticas da organização.

Os demais fatores de Valores Organizacionais obtiveram médias acima de quatro: Autonomia (M= 4,00; DP= 1,14), Realização (M= 4,37; DP= 1,07), Domínio (M= 4,62; DP= 0,95), Prestígio (M= 4,60; DP=1,18), Conformidade (M= 4,68; DP= 0,89) e Coletividade (M= 4,38; DP= 1,10).

As médias encontradas expressam que se tratam de valores mais ou menos parecidos com as organizações dos participantes, indicando a presença das seguintes características: abertura para novos desafios, busca de sucesso por meio de suas competências, prestígio diante da sociedade, tendência em realizar tarefas dentro dos limites estabelecidos e orientação de seus valores para o relacionamento com o próximo. Estivalet et al. (2012) afirmam que os valores organizacionais predizem a conduta de seus membros e de toda a organização.

## **5.2 Correlações entre as variáveis do estudo**

Foram analisadas as correlações entre as variáveis Civismo, Valores e Confiança Organizacionais, conforme consta na Tabela 6.

Tabela 6

Correlação das variáveis do estudo.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.Civ. Sugestão	1															
2.Civ. Proteção	0,33**	1														
3.Civ. Clima	0,59**	0,51**	1													
4.Civ. Auto- treinamento	0,63**	0,40**	0,54**	1												
5.Civ. Cooperação	0,56**	0,62**	0,62**	0,53**	1											
6.Conf. Ética	0,42**	0,32**	0,70**	0,35**	0,34**	1										
7.Conf. Competência	0,36**	0,44**	0,68**	0,39**	0,43**	0,71**	1									
8.Conf. Oportunismo	0,11ns	0,17*	0,25**	0,01ns	0,13ns	0,29**	0,25**	1								
9.Val. Autonomia	0,34**	0,31**	0,61**	0,42**	0,32**	0,69**	0,61**	0,14*	1							
10.Val. Bem- estar	0,33**	0,23**	0,53**	0,39**	0,25**	0,70**	0,56**	0,19**	0,80**	1						
11.Val. Realização	0,25**	0,25**	0,53**	0,29**	0,26**	0,64**	0,57**	0,17*	0,81**	0,67**	1					
12.Val. Domínio	0,19**	0,38**	0,36**	0,24**	0,32**	0,31**	0,49**	0,09ns	0,57**	0,45**	0,55**	1				
13.Val. Prestígio	0,28**	0,39**	0,54**	0,33**	0,35**	0,51**	0,70**	0,19**	0,65**	0,56**	0,66**	0,60**	1			
14.Val. Tradição	0,19**	0,27**	0,22**	0,20**	0,21**	0,20**	0,27**	-0,09ns	0,27**	0,31**	0,31**	0,42**	0,37**	1		
15.Val. Conformidade	0,21**	0,47**	0,43**	0,28**	0,39**	0,43**	0,48**	0,12ns	0,59**	0,46**	0,58**	0,67**	0,64**	0,49**	1	
16.Val. Coletividade	0,25**	0,28**	0,62**	0,25**	0,27**	0,75**	0,59**	0,35**	0,75**	0,68**	0,74**	0,50**	0,62**	0,31**	0,61**	1

Nota. n=206; \*\*p&lt;0,001; \*p&lt;0,05; ns = não significativo

Civ. = civismo; Conf.= Confiança; Val. = valor

Para análise das correlações serão utilizadas as orientações de Dancey e Reidy (2006), que afirmam serem as correlações abaixo de 0,4 fracas, correlações entre 0,4 a 0,69 moderadas e uma correlação acima de 0,7 considerada forte.

Conforme demonstrado na Tabela 6, as correlações entre todas as variáveis foram significativas, em sua maioria positivas, apresentando somente uma negativa; com coeficientes considerados fracos ( $r = 0,11$ ) a elevados ( $r = 0,75$ ).

Dentre os fatores de Civismo, Sugestão ao Sistema apresentou correlação positiva e moderada com Confiança na Ética ( $r = 0,42$ ;  $p < 0,001$ ) e fraca com Competência ( $r = 0,36$ ;  $p < 0,001$ ), indicando que a sugestão de novas ideias à administração para beneficiar a organização estão positivamente associadas a crenças de confiabilidade da organização no que se refere à adoção de padrões éticos (honestidade, transparência), competência que se manifesta no saber fazer, no domínio de tecnologias e no desempenho superior da organização. A relação com Oportunismo não é significativa, portanto, esta variável não será incluída na regressão.

O fator Sugestão Criativa ao Sistema apresentou correlação positiva com Valores organizacionais, sendo fraca com os valores Autonomia ( $r = 0,34$ ;  $p \leq 0,001$ ) e Bem-estar do Empregado ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,001$ ). Esta correlação sugere que o fato de apresentar sugestões estimula a criatividade, assim como a competência, além de propiciar satisfação ao trabalhador. Para os demais valores: Realização ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,001$ ), Domínio ( $r = 0,19$ ;  $p < 0,001$ ), Prestígio ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,001$ ), Tradição ( $r = 0,19$ ;  $p < 0,001$ ), Conformidade ( $r = 0,21$ ;  $p < 0,001$ ) e Coletividade ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,001$ ) foram verificadas também correlações fracas.

Proteção ao sistema apresentou correlação positiva com todos os fatores de Confiança organizacional, fraca para o fator oportunismo ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,001$ ) e para os fatores Confiança Ética ( $r = 0,32$ ;  $p < 0,001$ ) e moderada para Confiança Competência ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,001$ ). A correlação entre Proteção ao sistema e Oportunismo revela que o funcionário tende a preocupar com o zelo do patrimônio da organização quando percebe que a organização não busca levar vantagem (sobre seus funcionários e clientes) através do uso da manipulação ou se aproveitando de erros e fraquezas no ambiente organizacional. Já as correlações positivas com Confiança na Ética e Competência Organizacionais podem indicar que o funcionário procura cuidar do patrimônio da organização ao perceber sua conduta ética, bem como quando acredita no futuro da organização, na sua capacidade, em seus conhecimentos e na possibilidade de alcance de resultados eficazes.

Proteção ao sistema e Valores organizacionais apresentaram correlações positivas, de fracas a moderadas: Autonomia ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,001$ ); Bem- Estar do empregado ( $r = 0,23$ ;  $p < 0,001$ ); Realização ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,001$ ); Domínio ( $r = 0,38$ ;  $p < 0,001$ ); Prestígio ( $r = 0,39$ ;  $p < 0,001$ ); Tradição ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,001$ ); Conformidade ( $r = 0,47$ ;  $p < 0,001$ ); Coletividade ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,001$ ). O maior índice de correlação foi entre Proteção ao Sistema e valor Conformidade, indicando a relação entre ações voltadas para a proteção do sistema e a adoção de padrões de comportamentos e regras organizacionais. Já a correlação entre Proteção ao sistema e os demais fatores: Autonomia, Bem-Estar do empregado, Realização, Domínio, Prestígio, Tradição e Coletividade mostrou-se fraca ao indicar que ações de cuidado ao patrimônio da organização têm pequena relação com o aperfeiçoamento do empregado, com satisfação, busca de sucesso, posição

dominante no mercado, preservação e respeito aos costumes, juntamente com o relacionamento entre indivíduos e comunidade.

Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo apresenta forte correlação com Confiança na Ética ( $r= 0,70$ ;  $p<0,001$ ) e correlação moderada com Competência organizacionais ( $r= 0,68$ ;  $p<0,001$ ) demonstrando, assim, que existe uma relação entre divulgar as vantagens da organização fora do ambiente de trabalho e os princípios éticos e a competência da organização. Já a correlação entre aquela variável e oportunismo foi fraca ( $r= 0,25$ ;  $p<0,001$ ) indicando que o trabalhador irá apresentar em poucos momentos sua empresa para outros membros da comunidade, especialmente quando ela age de modo oportunista ao querer obter vantagens na relação com os trabalhadores.

A correlação entre Criação de Clima Favorável e Valores organizacionais foi em sua maior parte moderada. Particularmente para os fatores Autonomia ( $r= 0,61$ ;  $p<0,001$ ) e Coletividade ( $r= 0,62$ ;  $p<0,001$ ) a correlação foi moderada, indicando que à medida que o trabalhador possui abertura para novos desafios e seus valores direcionam o relacionamento entre os indivíduos e sua comunidade, ele irá divulgar as vantagens e méritos da organização para outras pessoas, fora do seu ambiente de trabalho.

O fator de Civismo Autotreinamento e Confiança organizacional apresentou correlação positiva e fraca para Ética ( $r= 0,35$ ;  $p<0,001$ ) e para Competência ( $r= 0,39$ ;  $p<0,001$ ). Isso indica que quando a organização possui regras, princípios, conduta ética e competência em suas realizações, os trabalhadores buscam se aprimorar por meio de cursos e eventos a fim de melhorar seu desempenho no trabalho. Para Oportunismo a correlação foi não

significativa, portanto, esta variável explicativa será eliminada da análise de regressão. Autotreinamento e Valores organizacionais tiveram correlação fraca a moderada de 0,20 a 0,45. Esta associação revela que o desenvolvimento do profissional por meio de busca individual de conhecimentos sofre influência dos fatores Autonomia ( $r = 0,42$ ;  $p < 0,001$ ), Bem-estar ( $r = 0,39$ ;  $p < 0,001$ ) e Prestígio ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,001$ ).

Outro fator de Civismo Cooperação apresentou correlação fraca para Confiança na Ética ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,001$ ) e moderada para Competência Organizacionais ( $r = 0,43$ ;  $p < 0,001$ ). A correlação com Oportunismo não foi significativa, e por este motivo não será usada na regressão. As correlações indicam que quando a organização é ética, regida por padrões definidos e sabe fazer suas atividades de modo a alcançar bem seus resultados há cooperação entre os colegas no sentido de auxiliar no trabalho para benefício da organização. Cooperação e Valores organizacionais obtiveram correlações fracas para Bem-Estar, Realização, Tradição e Coletividade, de acordo com a Tabela 6, enquanto que para Autonomia, Domínio, Prestígio e Conformidade as correlações foram moderadas. Há uma tendência do empregado em colaborar com outros no trabalho quando percebe que pode manifestar ideias, criatividade, experiências, e que é possível alcançar status e admiração. Neste sentido, os valores organizacionais se relacionam com civismo de modo variado.

Porto e Tamayo (2002) também demonstraram em seu estudo que os comportamentos de civismo foram influenciados pelos valores organizacionais e relataram que, apesar de os comportamentos de civismo beneficiarem o sistema, as motivações para que ocorram podem ser variadas, especialmente para os fatores Autotreinamento e Criação de Clima Favorável à Organização no



Ambiente Externo, no que diz respeito à influência do ambiente cultural externo à organização e das regiões brasileiras. Os autores sugeriram que esses comportamentos, por serem exercidos fora do ambiente de trabalho, possam receber uma influência maior do ambiente cultural externo à organização.

Confiança na Ética possui correlação alta e positiva com Confiança Competência ( $r = 0,71$ ;  $p < 0,001$ ). Isso indica que quando a organização se pauta pela ética em sua conduta, tais princípios podem refletir na competência organizacional.

Já Confiança Ética possui correlação positiva com ausência de Oportunismo ( $r = 0,29$ ;  $p < 0,001$ ) e há correlação positiva entre Confiança na Competência e Oportunismo ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,001$ ). Estas correlações mostram que os princípios éticos da organização, assim como a competência da organização, se relacionam à ausência de oportunismo.

As correlações entre Confiança na Ética e Valores organizacionais foram significativas, positivas, moderadas a altas, especialmente para os fatores Autonomia ( $r = 0,69$ ;  $p < 0,001$ ), Bem-estar do Empregado ( $r = 0,70$ ;  $p < 0,001$ ) e Realização ( $r = 0,64$ ;  $p < 0,001$ ). No caso dos valores, as maiores correlações foram entre o Valor Coletividade e Confiança na Ética ( $r = 0,75$ ;  $p < 0,001$ ), e Valores Autonomia ( $r = 0,75$ ;  $p < 0,001$ ), Realização ( $r = 0,74$ ;  $p < 0,001$ ), Prestígio ( $r = 0,62$ ;  $p < 0,001$ ) e Conformidade ( $r = 0,61$ ;  $p < 0,001$ ). Estas correlações mostram a associação existente entre os aspectos éticos estabelecidos pela organização e a manifestação pela busca de desenvolvimento constante do empregado, preocupação com bem-estar e qualidade de vida, obtenção de sucesso e ênfase no relacionamento e preocupação com os indivíduos/

comunidade, demonstrando, assim, cuidado pelas pessoas que compõem e circundam a organização.

A Confiança na Competência Organizacional obteve correlação moderada com Autonomia ( $r = 0,61$ ;  $p < 0,001$ ), Bem-estar do empregado ( $r = 0,56$ ;  $p < 0,001$ ) e Realização ( $r = 0,57$ ;  $p < 0,001$ ), Prestígio ( $r = 0,70$ ;  $p < 0,001$ ) e Coletividade ( $r = 0,59$ ;  $p < 0,001$ ). Este resultado expressa que a Confiança na Competência Organizacional se associa a valores cujas metas são o prestígio e a admiração que a organização possui, a abertura para novos desafios, o alcance de sucesso e a preocupação com as demais pessoas da empresa.

Entretanto, Oportunismo e Valores organizacionais tiveram correlações baixas, variando de 0,09 a 0,19, podendo indicar que o fato de não se beneficiar ou tirar proveito das situações possui pequena relação com os valores organizacionais.

Um estudo que correlacionou as variáveis Valores organizacionais e Confiança foi realizado por Guardani et al. (2013). As correlações entre valores organizacionais foram positivas e significativas com a confiança dos clientes, semelhantes aos resultados encontrados no presente estudo, mostrando assim a associação entre a confiança do empregado com os valores Autonomia, Realização, Conformidade, Domínio, Bem-Estar do Empregado, Tradição, Prestígio e Coletividade. As correlações entre os fatores de valores organizacionais foram consideradas de moderadas a altas, exceto entre Autonomia e Tradição.

### **5.3 Análises de Regressão Múltipla**

A Regressão Múltipla foi a técnica de análise escolhida por se tratar de um estudo que investiga o relacionamento preditivo de múltiplas variáveis independentes na variável dependente (Hair et al., 2005). A Tabela 7 apresenta os resultados das análises de regressão múltipla para as variáveis critério que compõem Civismo Organizacional.

Tabela 7

Resumo das análises de regressão múltipla padrão para as variáveis critério relativas a Civismo Organizacional.

Variável Critério	Preditores	B	$\beta$	R múltiplo	R <sup>2</sup> modelo	R <sup>2</sup> ajustado
Sugestões criativas	Confiança Ética	0,51**	0,45**	0,48	0,23	0,19
	VO Coletividade	-0,27**	-0,32**			
$F(10, 195) = 5,889; p < 0,001$						
Proteção ao sistema	VO Coletividade	-0,13**	-0,24**	0,57	0,33	0,29
	VO Conformidade	0,25**	0,36**			
	Confiança Competência	0,22**	0,24**			
$F(11, 194) = 8,650; p < 0,001$						
Clima favorável	VO Autonomia	0,22**	0,27**	0,75	0,57	0,55
	Confiança Competência	0,40**	0,29**			
	Confiança Ética	0,33**	0,29**			
$F(11, 194) = 23,512; p < 0,001$						
Autotreinamento	VO Autonomia	0,40**	0,43**	0,51	0,26	0,22
	VO Coletividade	-0,28**	-0,29**			
$F(10, 195) = 6,756; p < 0,001$						
Cooperação com colegas	VO Conformidade	0,22**	0,27**	0,50	0,25	0,20
	Confiança Competência	0,28**	0,26**			
$F(10, 195) = 6,321; p < 0,001$						

Nota: \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

VO=Valores Organizacionais

Os resultados da primeira análise de regressão (Tabela 7) mostram que os preditores significativos de Sugestões Criativas ao Sistema foram Confiança na Ética e o Valor Coletividade. A variância explicada no modelo foi igual a 23% ( $R^2$  ajustado = 0,19). Os coeficientes de regressão padronizados (Beta) para Confiança na Ética e valor Coletividade foram 0,45 e -0,32, respectivamente. Os coeficientes Beta indicam que confiança na ética é o preditor mais forte que o valor Coletividade na explicação de sugestões criativas, o que significa que a confiança nos princípios éticos adotados pelas organizações (honestidade, lealdade e transparência) tende a influenciar positivamente o empregado a oferecer sugestões criativas e a transmitir novas ideias para beneficiar a organização. No entanto, quando os empregados percebem valores de bases éticas (Coletividade), a tendência é que haja uma diminuição na apresentação destas sugestões, o que teoricamente é inconsistente.

Nota-se ainda que a correlação bivariada entre valor Coletividade e Sugestões Criativas é positiva ( $r = 0,25$ ,  $p < 0,001$ ), mas o beta é negativo. Contudo, é difícil determinar se houve um aumento substancial do valor do beta, de modo que se possa afirmar que haja um efeito de supressão, conforme condições definidas por Tabachnick e Fidell (2001): (1) o valor absoluto da correlação simples entre as variáveis  $x_1$  e  $y$  deve ser substancialmente menor que o peso para a variável supressora  $x_1$ ; e (2) a correlação simples e o peso dessa variável devem ter sinais opostos.

De acordo com Abbad e Torres (2002) “a supressão pode ser um sinal de relações complexas entre variáveis preditoras na explicação da variável critério” (p. 22). Deve-se esclarecer que as correlações entre o valor Coletividade e Confiança nos Componentes éticos é elevada ( $r = 0,75$ ;  $p < 0,001$ ), mas parece

inadequado falar em singularidade; embora se trate de variáveis de natureza semelhante. Na presença da variável supressora pode haver um aumento da variância, devido à relação direta entre VI e VD.

Diante do exposto foi calculada outra análise de regressão eliminado o valor organizacional Coletividade. O resultado manteve Confiança na Ética como preditor significativo ( $\beta = 0,31$ ;  $R^2 = 0,20$ ;  $F(10, 198) = 4,925$ ;  $p < 0,001$ ) de Sugestões Criativas. Constatou-se por meio de outra análise de regressão que quando Confiança na Ética é eliminada do modelo, o valor Coletividade não apresenta contribuição significativa, revelando somente o valor Autonomia. Dessa forma, parece mais apropriado considerar como preditor de Sugestões Criativas a Confiança nos Componentes Éticos, assumindo a hipótese de supressão.

Não foram encontrados na literatura estudos que propusessem um modelo de investigação semelhante ao dessa pesquisa, contemplando as três variáveis em um mesmo estudo. Contudo, foram encontrados alguns trabalhos que buscavam identificar preditores de Civismo Organizacional e que servirão como fonte de análise.

Podem-se comparar os resultados dos antecedentes de Civismo organizacional encontrados neste estudo com Jardim (2009), que revelou serem valores organizacionais preditores significativos dos comportamentos de civismo organizacional no Judiciário Mineiro.

Para Proteção ao Sistema, segunda análise de regressão, os preditores significativos foram os valores Conformidade e Coletividade e Confiança na Competência Organizacional ao explicarem 33% da variância do modelo ( $R^2$  ajustado = 0,29). Os valores de beta para Conformidade e Coletividade e para

Confiança na Competência foram respectivamente: 0,36; - 0,24 e 0,24. O coeficiente Beta indica que valor Conformidade é o preditor mais forte de Proteção ao Sistema. A definição de limites das ações de seus membros, com respeito a regras e modelos de conduta influencia a emissão dos seguintes comportamentos: zelar e usar de forma adequada os equipamentos, cuidar da limpeza do ambiente de trabalho; e ainda contribuem para a emissão destes comportamentos, a confiança no saber fazer, propriedade da organização que possui conhecimento e que domina melhor que outras organizações as tecnologias em sua área de atuação.

Em contrapartida, quando os empregados não percebem valores de bases éticas (Coletividade) a tendência é que haja uma redução de ações voltadas para a proteção ao sistema.

Criação de Clima Favorável, terceira variável critério, apresentou os seguintes preditores significativos: valor Autonomia, Confiança na Competência e Ética organizacionais ( $R^2$  ajustado = 0,55). A variância explicada neste modelo foi igual a 57%. Os coeficientes de regressão padronizados (Beta) encontrados foram positivos, com valores próximos, sendo para valor Autonomia ( $\beta = 0,27$ ), confiança Competência ( $\beta = 0,29$ ) e confiança Ética ( $\beta = 0,29$ ). Tais coeficientes indicam que a confiança (ética e competência) é um preditor mais forte que o valor Autonomia, indicando que a confiança nos princípios éticos adotados pelas organizações (honestidade, lealdade e transparência) assim como em sua competência, tendem a influenciar positivamente o empregado a divulgar as vantagens e méritos da organização para outras pessoas fora do seu ambiente de trabalho. As metas do valor Autonomia (curiosidade, criatividade, variedade de experiências e definição de objetivos profissionais de seus empregados)

também contribuem para que o empregado defenda, elogie os produtos e serviços da organização. Assim, ao perceber este valor e confiar em sua organização, há o esforço do empregado em manter a imagem positiva dela no mercado (fornecer boas informações e apresentar as vantagens de trabalhar na organização).

Porto e Tamayo (2005) também concluíram que para o fator Criação de Clima Favorável no Ambiente Externo, os valores Domínio e Autonomia apresentaram-se como preditores significativos, mostrando que os valores que indicam metas das organizações que estimulam a inovação e a criatividade fazem com que sejam emitidos mais comportamentos de criação de clima favorável à organização no ambiente externo.

Este resultado encontrado para clima favorável à organização se assemelha ao que Chiuzi (2006) apresentou em seu estudo ao averiguar as dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores, indicando como principal preditor a confiança do empregado na organização. Isto mostra que o trabalhador que confia na sua organização, nas suas diretrizes éticas, na sua competência, tende a se sentir mais satisfeito tanto com seus colegas quanto com seus superiores já que não há nenhuma evidência de que estas figuras possam lhe causar algum dano, seja ele físico ou psicológico. Deste modo, isso se reflete no ambiente de trabalho interno e ao mesmo tempo no desejo de propagar os benefícios e vantagens externamente.

Um estudo que também identificou a influência da confiança sobre o bem-estar, foi realizado por Horta et al. (2012), que confirmaram a influência das políticas de gestão de pessoas na confiança do colaborador e no seu bem-estar no trabalho, ao verificarem forte predição entre as variáveis. No que diz respeito



às políticas de gestão, envolvimento e recompensas foram capazes de explicar grande parte da confiança do empregado na organização e do bem-estar no trabalho.

Os preditores significativos de Autotreinamento, quarta variável critério, foram os valores Autonomia e Coletividade. A variância explicada foi de 26% ( $R^2$  ajustado = 0,22). Os melhores preditores para Autotreinamento foram os valores Autonomia ( $\beta = 0,43$ ), seguidos por valor Coletividade ( $\beta = -0,29$ ).

Estes resultados mostram que valores Autonomia são mais fortes que o valor Coletividade ao predizer Autotreinamento, pois à medida que o funcionário possui abertura para novos desafios, tende a buscar cursos e eventos que contribuam para seu desempenho no trabalho. Tais resultados convergem com a constatação de estudos que indicam comportamentos de cidadania organizacional e construtos relacionados, como o desempenho contextual, possuindo relações significativas com os resultados organizacionais, tais como a produtividade ao nível da unidade, rentabilidade, eficiência e volume de negócios (por exemplo, Podsakoff et al., 2009; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Mishra, 2011).

Observa-se que valor Coletividade apresentou beta negativo e explica que quando os empregados percebem valores de bases éticas, a tendência é que haja uma diminuição de comportamentos de autotreinamento por parte dos funcionários, verificando, assim, inconsistência teórica no presente estudo. Nota-se que a correlação bivariada é positiva e significativa.

Diante do exposto foi calculada outra análise de regressão eliminado o valor organizacional Coletividade e o resultado mostrou que valor Autonomia ( $\beta = 0,40$ ) e confiança na Competência ( $\beta = 0,23$ ), se mostraram preditores

significativos de Autotreinamento ( $R^2 = 0,23$ ;  $F(9, 196) = 6,678$ ;  $p < 0,001$ ). Dessa forma, valor Coletividade não apresenta contribuição significativa ao parecer mais apropriado considerar como preditores de Autotreinamento o valor Autonomia e confiança na Competência, indicando que à medida que o funcionário possui abertura para novos desafios e confia na organização, possui conhecimentos e domina bem as tecnologias, tende a buscar cursos e eventos que contribuam para seu desempenho no trabalho.

Porto e Tamayo (2005) obtiveram em seu estudo resultados semelhantes ao verificarem que os valores de Autonomia foram preditores significativos para o fator Autotreinamento. Os comportamentos de autotreinamento também levam à inserção de inovações no trabalho por meio da aprendizagem de novas habilidades e conhecimentos, sendo coerentes com os valores que promovem a busca de novas soluções para os problemas organizacionais.

Ozer (2011), ao investigar a relação entre comportamentos de cidadania e desempenho no trabalho, verificou que Autonomia é um fator preditor importante, pois a autonomia aumenta a capacidade dos funcionários para incorporar a ajuda que recebem de seus colegas em suas atividades, e com base neste relacionamento com colegas de trabalho haverá maior influência sobre seu desempenho no trabalho (Dodd & Ganster, 1996; Earley, Northcraft, Lee, & Lituchy, 1990). Para Ozer (2011), este resultado deve ser recebido por empresas interessadas em promover um ambiente de trabalho social e psicológico favorável para a realização dos objetivos organizacionais através da criação de oportunidades para os funcionários desempenharem seus comportamentos de cidadania.

A Cooperação com os Colegas, última variável critério, teve sua variância explicada em 25 % ( $R^2$  ajustado = 0,20) e pelas seguintes variáveis preditoras: valor Conformidade e Confiança na Competência da organização. Os coeficientes de regressão padronizados foram positivos, com valores próximos, para valor Conformidade ( $\beta = 0,27$ ) e confiança Competência ( $\beta = 0,26$ ). Os coeficientes Beta mostram que valor Conformidade e Confiança na Competência da Organização explicam juntos Cooperação com os Colegas, o que significa que valores relacionados à definição de limites das ações e comportamentos dos membros da organização e a confiança no domínio tecnológico, o saber fazer da organização, tendem a influenciar positivamente os empregados no sentido de auxiliar seus colegas de trabalho na organização.

Tais resultados indicam que nas situações em que há limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros bem estabelecidos, assim como capacidade de gerir adequadamente os conhecimentos e tecnologias existentes, o trabalhador tende a agir no sentido de cooperar, de auxiliar os colegas de trabalho para beneficiar a organização. O sentido de cooperar é comparável à definição proposta por Organ et al. (2006) ao relatarem que o comportamento de ajuda refere-se a uma ajuda voluntária para com os outros, de modo a prevenir a ocorrência de problemas relacionados ao trabalho. Os autores afirmam que o comportamento de ajudar é provavelmente a forma mais popular dos comportamentos de cidadania e foi incluído em quase todos os tipos de conceituação deste construto na literatura até o momento. A Tabela 8, apresenta a síntese das análises de regressão deste estudo, após avaliar os efeitos de supressão.

Tabela 8

## Resultados das análises de regressão múltipla padrão.

Variável Critério	Preditores	B	$\beta$	R múltiplo	R <sup>2</sup> modelo	R <sup>2</sup> ajustado
Sugestões criativas	Confiança Ética	0,51**	0,45**	0,48	0,23	0,19
Proteção ao sistema	VO Coletividade	-0,13**	-0,24**	0,57	0,33	0,29
	VO Conformidade	0,25**	0,36**			
	Confiança Competência	0,22**	0,24**			
Clima favorável	VO Autonomia	0,22**	0,27**	0,75	0,57	0,55
	Confiança Competência	0,40**	0,29**			
	Confiança Ética	0,33**	0,29**			
Autotreinamento	VO Autonomia	0,40**	0,43**	0,51	0,26	0,22
Cooperação com colegas	VO Conformidade	0,22**	0,27**	0,50	0,25	0,20
	Confiança Competência	0,28**	0,26**			

Nota: \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

VO=Valores Organizacionais

Guardani et al. (2013) pesquisaram duas das variáveis do presente estudo ao analisarem a relação entre os valores organizacionais, as práticas percebidas e a confiança nas organizações no setor de serviços. Os resultados obtidos mostraram que os valores organizacionais percebidos se correlacionam positivamente com a confiança dos clientes. Envolvem a identificação de princípios que norteiam o comportamento da organização relacionado ao respeito aos acionistas, caracterizado pela percepção dos clientes de que nessas organizações há preocupação em seguir princípios éticos e morais, em agir conforme as regras, em demonstrar competência para as tarefas

desempenhadas e em estimular a inovação e a criatividade. Também envolvem valores percebidos de preocupação quanto ao bem-estar dos empregados bem como o objetivo em ter prestígio junto à sociedade e tradição no mercado. A confiança dos clientes é fruto, em parte, de suas tendências pessoais em confiar e, principalmente, do relacionamento que tem com as organizações em função das experiências anteriores nos momentos de prestação dos serviços, das características que percebem e da identificação que sentem para com as organizações.

Nota-se, portanto na presente investigação, que não foram todos os fatores de Confiança e de Valores Organizacionais preditores de Civismo organizacional. Do conjunto de fatores de Confiança organizacional foram preditores de Civismo organizacional somente confiança na Ética e confiança na Competência, enquanto que do conjunto de Valores organizacionais foram retidos os valores Coletividade, Conformidade e Autonomia como fatores explicativos dos comportamentos de Civismo.

Os resultados apresentados por este estudo possuem semelhanças com estudos já citados, que encontraram correlações significativas entre Civismo e Valores, Civismo e Confiança, Valores e Confiança Organizacionais (Almeida & Ferreira, 2010; Chiuzi, 2006; Guardani et al., 2013; Horta et al., 2012; Jardim, 2009; Organ, et al., 2006; Ozer, 2011; Podsakoff, et al., 2009; Podsakoff, et al., 2011). Ainda, este trabalho corrobora as informações contidas na literatura que apontam para o peso explicativo das variáveis Valores e Confiança Organizacionais na predição de Civismo Organizacional.

## **Capítulo 6**

### **Conclusões**

Este trabalho teve como objetivo principal o teste de um modelo que buscou verificar se valores e confiança organizacionais são antecedentes dos comportamentos de civismo nas organizações.

O resultado do teste do modelo alcançou o seu objetivo ao mostrar relações entre valores e confiança organizacionais para com os comportamentos de civismo, ao se confirmarem como preditores a confiança na Ética e na Competência organizacionais, bem como os valores Coletividade, Conformidade e Autonomia.

Quanto à variável Confiança organizacional, Confiança na ética foi preditor significativo de Sugestões Criativas ao Sistema e de Clima Favorável, ao mostrar que a confiança nos padrões éticos da organização se reflete na emissão de sugestões e de novas ideias para a organização, bem como a divulgação de seus benefícios para pessoas de outros ambientes. O fator Confiança na Competência foi preditor de Proteção ao Sistema, Clima Favorável, Autotreinamento e Cooperação com colegas. Isso mostra que diante de uma organização que “sabe fazer”, que utiliza bem os conhecimentos e as tecnologias em sua área de atuação, o funcionário tende a zelar pelos equipamentos de sua organização, utilizando-os de modo adequado, além de divulgar os benefícios existentes externamente, de buscar se aprimorar constantemente e de colaborar com os colegas nas diversas situações do trabalho.

Em relação aos Valores organizacionais, Valor Conformidade foi preditor significativo de Proteção ao sistema e Cooperação com colegas, ao mostrar que quando há definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de

seus membros, com prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, o funcionário tende a zelar pelo patrimônio da organização e a ajudar colegas de trabalho por meio de conhecimentos, a auxiliar em problemas pessoais e na resolução de problemas no ambiente de trabalho.

Valor Autonomia explicou Clima Favorável e Autotreinamento, isso demonstra que o funcionário que procura o aperfeiçoamento constante e tem abertura para novos desafios, tende a defender, elogiar, descrever as qualidades da organização, transmitir a melhor das impressões para as pessoas e mostrar suas vantagens externamente, bem como procura frequentar cursos de reciclagem, aprimoramento, e participar de eventos na área de atuação; enquanto que Valor Coletividade foi preditor de Proteção ao sistema, ao mostrar que diante de valores de bases éticas, a tendência é zelar pelo patrimônio.

Ozer (2011) mostra que à medida que um funcionário expressa comportamentos de cidadania, demonstra confiabilidade, o que gera gratidão e sentimentos de uma obrigação com os colegas de trabalho e a organização, no sentido de retribuir tais comportamentos. Por sua vez, essa relação amigável e de suporte promove a confiança, empatia e uma intenção de reciprocidade entre os colegas de trabalho; consequentemente, facilita a informação relacionada com o trabalho e trocas sociais e de conhecimento entre eles (Hoppes & Holley, 2014; Kamdar & Van Dyne, 2007; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000; Nienaber, Hofeditz & Searle, 2014; Siqueira, 2001).

Entretanto, cabe salientar que não foram encontradas pesquisas nacionais e internacionais com o mesmo modelo de investigação proposto. Finalmente o estudo apresentou resultados importantes podendo contribuir para outras investigações acerca das variáveis aqui discutidas, juntamente com

inclusão de outras variáveis, como percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacional, justiça organizacional e bem-estar no trabalho, a fim de verificar como impactam nos Comportamentos de Civismo Organizacional.

Sugere-se ainda como agenda para pesquisas futuras, investigar outras variáveis como políticas de recursos humanos e variáveis atitudinais que possam ser mediadoras dos comportamentos de civismo, verificar consequências do civismo organizacional, bem como sua relação com resultados organizacionais.

Em síntese, de acordo com a literatura consultada e considerando os antecedentes de civismo organizacional, o presente estudo aponta também para a necessidade de realização de pesquisas que investiguem a gestão de fatores da confiança nas organizações, a coerência entre discurso e prática (comunicação franca e transparente) e o conhecimento mútuo de expectativas entre os membros das equipes.

Acredita-se, desse modo, que as constatações e contribuições deste trabalho possam ser utilizadas na gestão de pessoas, pois se a organização estimular comportamentos de civismo poderá contar com funcionários mais envolvidos no trabalho, com interesse em cooperar nas atividades e com seus colegas, que buscam se aprimorar constantemente e dedicam seus esforços para alcance dos resultados, usando suas competências.

Todavia, os resultados apontam para a necessidade de novas pesquisas com amostras diferenciadas, pois no presente estudo foi utilizada uma amostra de conveniência específica de uma região do país e, conseqüentemente, não é conveniente generalizar os resultados.



Outras limitações encontradas neste estudo se referem a não utilização do Escalonamento Muldimensional, pois especificamente no caso de valores seria recomendável o uso desta técnica, o que poderia revelar aspectos sobre estes; como também é necessário investigar em outras pesquisas as consequências do civismo nas organizações, haja vista sua importância.

Para futuras pesquisas, que busquem ampliar o conhecimento acerca dos impactos exercidos pelas variáveis Confiança e Valores organizacionais e de outras variáveis sobre Civismo organizacional, recomenda-se realizar estudos longitudinais e que demonstrem diversificações nas características das organizações e dos participantes, sobretudo porque essas características podem influenciar no surgimento de comportamentos de Civismo no ambiente de trabalho.

## Referências

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19-29.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social Exchange. In L. Berkowitz (Org.), *Advances in experimental social psychology* (pp.267- 299). New York: Academic Press.
- Alizadeh, Z., Shataw darvishi, Nazari, K. & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494-505.
- Almeida, S. P., & Ferreira, M.C. (2010). O impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. *Revista Psicologia Ciência e Profissão*, 30( 3), 492-503.
- Asadi, R., Lesani, M., & Azari, H. (2014). The investigation of the relation between managers organizational commitment and teachers organizational citizenship behaviors in female governmental high schools of the two areas of Kerman city. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3 (6), 127-136.
- Asamani, A. L., & Mensah, O. (2013). To What Extent does Employees Perception of Organizational Justice Influence Their Organizational Citizenship Behaviour? *European Journal of Business and Management*, 5(16), 32-41.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365.

- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Batista, L. R., & Oliveira, A.F. (2012). Antecedentes da confiança do empregado na organização. *Estudos de Psicologia*, 17(2), 247-254.
- Bastos, A. V. B, Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P (2014). Cidadania organizacional. In M.M.M. Siqueira, (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp.79-103). Porto Alegre: Artmed.
- Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, número especial, 13(3), 150-176.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brief, Arthur P., & Motowidlo, Stephan J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Canova, K.R., & Porto, J.B. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 4-31.
- Cavazotte, F., Hartman, N. S., & Bahiense, E. (2014). Charismatic leadership, citizenship behaviors, and power distance orientation: comparing Brazilian and U.S. workers. *Cross-Cultural Research*, 48(1), 3-31.

- Chan, A. W., & Snape, E. (2013). Are cultural values associated with organizational and union commitment and citizenship behavior? A study of Chinese manufacturing workers. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 169–190.
- Chiuzi, R. M. (2006). *As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre bem-estar no trabalho* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo – SP.
- Chhetri, P. (2014). The role of cognitive and affective trust in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: a conceptual framework. *Business: Theory and Practice*, 15(2), 170–178.
- Costa, A. C. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira* (pp. 284- 305). São Paulo: Iglu.
- Dancey, C.P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Dodd, N. G., & Ganster, D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 329–347.
- Drummond, V. S. (2007). *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning Edições.
- Duffy, J.A., & Lilly, J. (2013). Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and

Perceived Organizational Support? *Institute of Behavioral and Applied Management*, Sam Houston State University, 185-197.

Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259-285.

Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C., & Lituchy, T. R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 33(1), 87–105.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.

Estivalete, V.F.V., Andrade, T., Gomes, T.C., & Costa, V.F. (2012). Valores organizacionais no Brasil: uma análise da produção científica na área da administração nos últimos 10 anos. *Gestão Contemporânea*, 9(12), 43-68.

Farooq, M., & Farroq, O. (2014). Organizational Justice, Employee Turnover, and Trust in the Workplace: A Study in South Asian Telecommunication Companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 56-62.

Fernandes, M. N., Gomide Júnior, S., & Oliveira, A.F. (2011). Saúde Organizacional: uma Proposta de Modelo de Análise. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 54-65.

- Ferreira, M.C., & Fernandes, H. A. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, 14(3), 341-354.
- Ferreira, M.C., Fernandes, H. A., & Silva, A.C. (2009). Valores organizacionais: um balanço da produção nacional no período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 84-100.
- Ferrel, O.C., Fraedrich, J., & Ferrel, L. (2001). *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.
- Fischer, R.M., & Novelli, J.G.N. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Eletrônica*, 48(2), 67-78.
- Florencio, C. S., Sousa, A. M. R., & Bezerra, E. P. (2011). Relação Entre a Percepção de Valores Organizacionais e Diagnóstico da Cultura Organizacional: um Estudo na Área de Recursos Humanos de uma Empresa Calçadista Cearense. *VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Frederico, E. (2004). *Avaliação dos antecedentes e das consequências da confiança nas relações entre varejistas e fabricantes do mercado de vestuário* (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron.

- George, J. M. (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Guardani, F., Teixeira, M.L.M., Bido, D.S., & Mazzon, J.A. (2013). A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. *Produção*, 23(4), 806-817.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. In Adonai, S. S.; Anselmo, C. N. (Trans.). (5. Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hakim, W., Nimran, U., Haerani, S., & Alam, S. (2014). The antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) and their effect on performance: Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia. *Journal of Business and Management*, 16(2), 05-13.
- Hernandes, J. M., & Mazzon, J. A. (2005). Trust development in e-commerce and store choice: model and initial test. In ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília.

Hoppes, C.R., & Holley, K.A. (2014). Organizational Trust in Times of Challenge: The Impact on Faculty and Administrators. *Innovation High Education*, 39(3), 201–216.

Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.

Ianaguivara, C. A. (2011). *Confiança do empregado na organização: revalidação de instrumento de medida* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais.

Iqbal, H. K., Aziz, U., & Tasawar, A. (2012). Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Evidence from Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 19(9), 1348-1354.

Jardim, M. F. (2009). *Valores organizacionais e civismo no Sistema Judiciário Mineiro* (Dissertação de Mestrado). Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte-M.G.

Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286–1298.

Kashani, F. H. (2012). A review on relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior (case study: an iranian company). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 9523-9531.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1974). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.



- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Khadivi, A., Talebi, B., & Jabbari, M. G. (2013). Explaining the organizational citizenship behavior of elementary school teachers based on their organizational trust. *Journal Advances in Environmental Biology*, 7(10), 3137-3144.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 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., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationship. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Orgs.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp.114-139).Thousand Oaks: Sage.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407– 416.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester: Wiley.
- Malbas, I., Rey, C. & Potocan, V. (2014). Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. *Journal Business Ethics*, 121(4), 403-417.

- Mansour, M. (2014). Organization Justice, Support and Trust: Evidence from Saudi Companies. *Journal of Economics, Business and Management*, 2 (1), 22-25.
- Miles, J. & Schevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation. A guide for students e researchers*. London: Sage Publications.
- Moon, H., Dyne, L., & Wrobel, K. (2004). *The circumplex model and the future of organizational citizenship behavior research* In Handbook of Organizational Citizenship Behavior Editor: David L. Tumipseed, pp.1-22.
- Mohammad, J., Habib, F, Q., & Alias, M.A. (2011). Job satisfaction and organizational citizenship behavior: an empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149–165.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845- 855.
- Morgan, R. M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Neiva, E. R., Ros, M., & Paz, M. G. T. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30.
- Nienaber, A.M., Hofeditz, M., & Searle, R.H. (2014). Do we bank on regulation or reputation? A meta-analysis and meta-regression of organizational trust in the financial services sector International. *Journal of Bank Marketing*, 32(5), 367-407.

- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional* (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, DF.
- Oliveira, A. F., & Gomide Júnior, S. (2012). Valores, confiança do empregado e bem-estar subjetivo. In H., Mendonça (Org.) (2012). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp.203-228). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Oliveira, T. E., Rossi, G. B., & Zambanini, M.E. (2011). Valores organizacionais como influenciadores da estratégia de internacionalização de uma rede de organizações. *XIV Simpoi- Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*. São Paulo: FGV-EAESP.
- Oliveira, A.F., & Souza, M.A. (2014). Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(2), 204-217.
- Oliveira, A.F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 39(2), 129-140.
- Oliveira, A.F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M.M.M. Siqueira, (Org). (2008) *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp.97-109). Porto Alegre: Artmed.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications.
- Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1328–1336.
- Özyilmaz, Y. D. A. (2010). Vertical trust in organizations: a review of empirical studies over the last decade. *Journal of Social Sciences Institute*, 7(13), 1 -28.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: a step-by-step guide to data analysis using SPSS version 15*. New York: Open University Press.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 76(6), 838-844.
- 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, P.M., Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Mishra, P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 310–326.

- Podsakoff, N. P., Whiting, 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(1), 122-141.
- Porto, J. B. (1998). *Prioridades Axiológicas e Cultura Brasileira como preditores de Civismo nas Organizações* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, D.F.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2002). Prioridades Axiológicas e regiões brasileiras: preditores de Civismo nas Organizações. *Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2(1), 31-61.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da Escala de Civismo nas Organizações. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 393-402.
- Porto, J.B., & Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 35-52.
- Purohit, B., Patel, D. & Purohit, S. (2014). A Study of Organizational Values in Government Run Primary Health Centres in India. *Journal of Health Management*, 16(2), 303–313.
- Rapp, A. A., Bachrach, D.G. & Rapp, T. L. (2013). The Influence of Time Management Skill on the Curvilinear Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 98 (4), 668–677.

- Rauf, F.H.A. (2014). Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 124-130.
- Reed, M. I. (2001). Organization, trust and control: a realist analysis. *Organization Studies*, 22(2), 201-228.
- Rezaiean, A., Givi, M.E., Givi, H.E., & Nasrabadi, M.B. (2010).The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: the mediating role of organizational commitment, satisfaction and trust. *Research Journal of Business Management* , 4(2), 112-120.
- Rodrigues, A., Assmar, E., & Jablonski, B. (1999). *Psicologia social*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 553-63.
- Schein, E.H. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Silva, N., & Zanelli, J.C (2004). Cultura Organizacional. In J.E. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V. B. Bastos (Eds). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 408-442) Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M.M.M. (1995). *Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*, Tese de doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, D.F.

- Siqueira, M.M.M. (2001). Comportamentos de Cidadania Organizacional. In M.M.M. Siqueira; S. Gomide Júnior & A.F. Oliveira. *Cidadania, Justiça e Cultura nas organizações: estudos psicossociais* (pp.22-52). São Bernardo do Campo: UMESP.
- Siqueira, M.M.M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, número especial, 165-184.
- Siqueira, M.M.M. (Org.). (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M.M.M. & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J.E. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V. B. Bastos (Eds). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328) Porto Alegre: Artmed.
- Strobel, M., Tumasjan, A., Spörrle, M., & Welpe, I. (2013). *The future starts today, not tomorrow: How future focus promotes organizational citizenship behaviors*. London: Sage Publications.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Allyn an Bacon.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56-63.

- Tamayo, A. (2007). Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, número especial, 17-24.
- Tamayo, A. (2008). Valores Organizacionais. In M.M.M. Siqueira (Org). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 309-340). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A., & Borges, L. O. (2001). Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In M. Ros; V. V. Gouveia, (Orgs.) *Psicología de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados* (pp. 325-352). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Tamayo, A., & Gondim, M.G.C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 31(2), 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, A.M., & Paz, M.G.T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315.
- Tamayo, A., Moniz, A. L. F., Oliveira, V. B., Carvalho, R. S., Macedo, P. A. & Guimarães, F. T. (1998). Prioridades axiológicas, tempo de serviço e cidadania organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 14(1), 35-40.
- Tamayo, A., & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9(2), 329-348.
- Teixeira, M. L. M., & Popadiuk, S. (2003). *Confiança e Desenvolvimento de capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes?* Revista de Administração Contemporânea, 7(2), 73-92.



Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodriguez-Sanchez, A.M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.

VahidKianfar, Siadat, S.A., Hoveida, R., & Abedi, A. (2013). Investigating Structural Relation of Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior to Intellectual Capital at State Universities in the West of Iran. *International Journal of Learning & Development*, 3(4), 114-122.

Yaghoubi, N.M., Salarzehi, H., & Moloudi, J. (2013). The relationship between human resource productivity and organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 7(32), 3168-3176.

## ANEXO 1

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “O impacto dos Valores e da Confiança Organizacionais nos Comportamentos de Civismo Organizacional” sob a responsabilidade da pesquisadora Dra. Áurea de Fátima Oliveira e a aluna do Curso de Pós Graduação em Psicologia (UFU) Fabiana Rocha Dias.

Nesta pesquisa estamos buscando entender se os valores e a confiança organizacionais podem influenciar nos comportamentos de civismo organizacional.

Sua participação na pesquisa consistirá apenas em responder um questionário.

Este Termo de Consentimento será obtido pela própria pesquisadora ou aluna, após breve explicação sobre o estudo, para que somente depois de sua assinatura lhe seja apresentado o questionário.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim sua identidade será preservada.

Você não terá nenhuma despesa ou ganho financeiro por participar da pesquisa.

Os riscos relacionados com sua participação são mínimos, uma vez que é muito difícil que haja identificação. Os benefícios relacionados com a sua participação são que após a conclusão desse estudo, poderemos compreender melhor aspectos relacionados aos valores organizacionais, confiança e comportamentos de civismo.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você. Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira ([aurea@fapsi.ufu.br](mailto:aurea@fapsi.ufu.br)), e Fabiana Rocha Dias ([fabianarochadias@gmail.com](mailto:fabianarochadias@gmail.com)) - Av. Maranhão, s/nº, Bloco 2 C - Campus Umuarama - Bairro: Jardim Umuarama - Uberlândia-MG. CEP: 38400-902. Tel: (034) 3218-2235.

Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres-Humanos – Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bloco A, sala nº 224, Campus Santa Mônica – Uberlândia – M.G, CEP: 38408-100; fone: (34) 3239-4131.

Uberlândia, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

---

Assinatura dos pesquisadores

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

---

Participante da pesquisa

## ANEXO 2

### VALORES ORGANIZACIONAIS

Ao responder este questionário, pense na organização, em que você trabalha, como um todo.

Descrevemos, a seguir, algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto essas organizações são semelhantes àquela na qual você trabalha. Dê suas respostas, anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 6) que melhor representa suas respostas.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

1. Não se parece em nada com minha organização
2. Não se parece com minha organização
3. É pouco parecida com minha organização
4. É mais ou menos parecida com minha organização
5. É parecida com minha organização
6. É muito parecida com minha organização

01. (    ) Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.

02. (    ) A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.

03. (    ) Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.

04. (    ) Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.

05. (    ) É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.

06. (    ) A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.

07. (    ) Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

1. Não se parece em nada com minha organização
  2. Não se parece com minha organização
  3. É pouco parecida com minha organização
  4. É mais ou menos parecida com minha organização
  5. É parecida com minha organização
  6. É muito parecida com minha organização
08. (    ) Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.
09. (    ) Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.
10. (    ) É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.
11. (    ) Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.
12. (    ) Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.
13. (    ) Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.
14. (    ) Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.
15. (    ) Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.
16. (    ) Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.
17. (    ) Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.
18. (    ) Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.
19. (    ) Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.
20. (    ) Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

1. Não se parece em nada com minha organização
2. Não se parece com minha organização
3. É pouco parecida com minha organização
4. É mais ou menos parecida com minha organização
5. É parecida com minha organização
6. É muito parecida com minha organização

21. (    ) Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.

22. (    ) Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.

23. (    ) Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.

24. (    ) Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.

25. (    ) Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.

26. (    ) Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.

27. (    ) Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.

28. (    ) O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.

29. (    ) Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.

30. (    ) Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.

31. (    ) Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

1. Não se parece em nada com minha organização
  2. Não se parece com minha organização
  3. É pouco parecida com minha organização
  4. É mais ou menos parecida com minha organização
  5. É parecida com minha organização
  6. É muito parecida com minha organização
32. (    ) Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.
33. (    ) Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.
34. (    ) Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.
35. (    ) Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.
36. (    ) Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.
37. (    ) Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.
38. (    ) Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.
39. (    ) O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.
40. (    ) Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.
41. (    ) Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.
42. (    ) Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.
43. (    ) Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.
44. (    ) Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

1. Não se parece em nada com minha organização
2. Não se parece com minha organização
3. É pouco parecida com minha organização
4. É mais ou menos parecida com minha organização
5. É parecida com minha organização
6. É muito parecida com minha organização

45. (    ) Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.

46. (    ) Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.

47. (    ) O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.

48. (    ) Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.

-----

**Civismo organizacional**

Abaixo estão listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da organização onde trabalham. Raramente as pessoas apresentam todos esses comportamentos, portanto leia com atenção cada frase e informe a frequência com que você faz estes comportamentos atualmente.

Dê suas respostas, anotando nos parêntesis que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. **Por favor, não deixe nenhum item em branco.**

1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Frequentemente
5. Sempre

1. (    ) Dou sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho nesta organização.

2. (    ) Apresento novas ideias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.

1. Nunca
  2. Raramente
  3. Às vezes
  4. Frequentemente
  5. Sempre
- 
3. ( ) Quando alguém de fora fala mal desta organização, eu procuro defendê-la.
  4. ( ) Sugiro novas rotinas que possam melhorar o funcionamento do meu setor.
  5. ( ) Frequento cursos de aperfeiçoamento profissional.
  6. ( ) Utilizo de forma adequada os equipamentos da organização.
  7. ( ) Evito desperdiçar material desta organização quando realizo minhas tarefas.
  8. ( ) Sugiro formas mais eficientes de realizar as tarefas.
  9. ( ) Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.
  10. ( ) Procuro frequentar cursos de reciclagem profissional.
  11. ( ) Apresento sugestões sobre novos produtos ou serviços que melhorem o funcionamento da organização.
  12. ( ) Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta organização.
  13. ( ) Oriento um colega menos experiente no trabalho.
  14. ( ) Passo para meu chefe ideias novas sobre meu trabalho nesta organização.
  15. ( ) Invento soluções para as dificuldades de trabalho que tenho nesta organização.
  16. ( ) Zelo pela limpeza do ambiente de trabalho.
  17. ( ) Procuro conhecer os meus equipamentos de trabalho.
  18. ( ) Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta organização.
  19. ( ) Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho que pertencem a esta organização.
  20. ( ) Quando um colega está com dificuldades no trabalho, ofereço-me para ajudá-lo.



1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Frequentemente
5. Sempre

21. ( ) Repasso meus conhecimentos para colegas de trabalho.
22. ( ) Sugiro novos usos para equipamentos ociosos.
23. ( ) Quando falo sobre esta organização, costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.
24. ( ) Uso com cuidado os equipamentos desta organização.
25. ( ) Encaminho sugestões à administração para melhorar a estrutura da organização.
26. ( ) Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados.
27. ( ) Dou informações boas sobre esta organização para as pessoas estranhas que me perguntam sobre ela.
28. ( ) Informo sobre o papel desta organização na sociedade às pessoas em geral.
29. ( ) Apresento sugestões para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho nesta organização.
30. ( ) Complemento o trabalho de colegas, quando solicitado.
31. ( ) Converso com amigos sobre as vantagens de trabalhar nesta organização.
32. ( ) Sugiro novas ideias para aumentar a produtividade.
33. ( ) Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação nesta organização.
34. ( ) Encaminho sugestões à administração para melhorar o gerenciamento da organização.
35. ( ) Apresento sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área ao meu chefe.
36. ( ) Busco participar de eventos na minha área de atuação.
37. ( ) Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais que afetam seu desempenho.
38. ( ) Colaboro quando colegas me pedem auxílio no trabalho.
39. ( ) Defendo os produtos ou serviços desta organização para amigos em conversas informais.

40. ( ) Ajudo colegas na resolução de problemas.

41. ( ) Zelo pelo patrimônio desta organização.

### Confiança organizacional

A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua organização (empresa, instituição, escola ou órgão público). Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo e não apenas em sua área de atuação.

Para responder, utilize o seguinte código:

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Dê suas respostas, anotando na coluna que antecede cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1		Esta organização adota novas tecnologias mantendo-se competitiva.
2		Esta organização mantém-se atualizada em sua área de atuação.
3		Acredito que esta organização terá um futuro próspero.
4		Nesta organização, as decisões são tomadas com boa vontade para com seus funcionários.
5		Esta organização mostra-se disposta a compartilhar seus benefícios com seus funcionários.
6		Nesta organização, os funcionários são respeitados, independente do cargo ocupado.
7		Pode-se afirmar que nesta organização as decisões são favoráveis a todos.
8		Esta organização compartilha informações abertamente.
9		Esta organização é forte no seu ramo de atuação.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

10		O relacionamento desta organização com seus funcionários é baseado na honestidade.
11		Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
12		Esta organização é competente em sua área de atuação.
13		Esta organização está interessada em proteger os interesses de seus funcionários.
14		Esta organização trabalha tanto por seus próprios interesses, quanto pelos interesses de seus funcionários.
15		Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.
16		A comunicação entre esta organização e os funcionários é clara.
17		Esta organização é reconhecida pela qualidade de seus serviços e produtos.
18		As informações circulam em todos os níveis da organização.
19		Nesta organização, é possível perceber a boa vontade em alcançar objetivos favoráveis a todos.
20		Esta organização tem boas intenções para com seus funcionários.
21		Pode-se perceber que esta organização faz melhor que seus concorrentes.
22		Esta organização transmite informações claras aos seus funcionários.
23		Nesta organização, fala-se a verdade.
24		Esta organização se aproveita dos erros de outros para levar vantagem.
25		Pode-se afirmar que essa organização busca o bem comum de seus funcionários.
26		Esta organização demonstra domínio técnico em sua área de atuação.

27		As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.				
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5

28		Esta organização revela estar preparada tecnicamente para se manter no mercado.
29		Esta organização tira vantagens das fraquezas de seus funcionários.
30		As decisões tomadas nesta organização evitam prejudicar os seus funcionários.
31		Acredito na estabilidade financeira desta organização.
32		As normas desta organização são aplicadas a todos os funcionários.
33		É possível perceber que esta organização busca tirar vantagem em relação a seus clientes.
34		É comum esta organização tirar vantagem no relacionamento com seus funcionários.
35		O funcionário é respeitado nessa organização.
36		Esta organização é reconhecida por agir de forma correta com os funcionários.
37		Esta organização é leal com seus funcionários.
38		Esta organização manipula para levar vantagens.
39		Esta organização cumpre o que promete aos seus funcionários.
40		Esta organização procura ser sincera com seus funcionários.
41		Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
42		As informações são divulgadas a todos os funcionários.

**Dados complementares****Gênero:**

1. (    ) Masculino      2. (    ) Feminino      **Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Grau de instrução:**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. (    ) Ensino Fundamental incompleto | 5. (    ) Superior incompleto |
| 2. (    ) Ensino Fundamental completo   | 6. (    ) Superior completo   |
| 3. (    ) Ensino Médio incompleto       | 7. (    ) Pós-graduação       |
| 4. (    ) Ensino Médio completo         |                               |

Tempo de trabalho nesta organização: \_\_\_\_\_ **anos**

Tempo no cargo atual: \_\_\_\_\_

**Tipo de Empresa:**

1. (    ) Privada  
2. (    ) Pública

**Ocupante de cargo de chefia:**

1. (    ) Sim      2. (    ) Não

**Tipo de atividades da organização:**

1. (    ) Indústria  
2. (    ) Comércio  
3. (    ) Prestação de serviços