

Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho

Taís de Andrade

Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Ciências Administrativas, Santa Maria, Brasil

Vivian Flores Costa

Vania de Fátima Barros Estivalette

Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Ciências Administrativas, Santa Maria, Brasil

Leticia Lengler

Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Ciências Administrativas, Santa Maria, Brasil

Recebimento:

17/12/2015

Aprovação:

13/10/2016

Editor responsável:

Prof. Dr. João Mauricio Gama
Boaventura

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo - O objetivo principal deste estudo consiste em analisar a influência dos valores relativos ao trabalho e da satisfação no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), segundo a perspectiva dos colaboradores de uma empresa do setor educacional.

Metodologia - Realizou-se uma *survey* junto a 244 colaboradores de uma empresa do setor educacional, com sede e filiais situadas no Rio Grande do Sul/Brasil. A empresa possui escolas de educação infantil, fundamental e médio, editora e cursos preparatórios para vestibulares e concursos, atuando no setor educacional desde 2001.

Resultados - Os principais resultados revelaram que os valores relativos ao trabalho e a satisfação no trabalho influenciam positivamente os CCO, sendo os valores Conformidade, Universalismo e Benevolência e a Satisfação com a chefia as variáveis independentes de maior influência. Destaca-se que a única variável independente pesquisada que não exerceu influência sobre os CCO foi o valor Poder.

Contribuições - Os resultados encontrados irão possibilitar uma reflexão acerca dos motivos que levam esses indivíduos a trabalhar, sua satisfação com o trabalho realizado e sua influência nos comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, poderá fornecer subsídios para que o setor educacional, ao avaliar a perspectiva de seus profissionais sobre seus anseios, interações e comportamentos no ambiente laboral.

Palavras-chave: Comportamento de cidadania organizacional; valores relativos ao trabalho; satisfação no trabalho.



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v19i64.2899

I Introdução

Nos últimos 30 anos, o interesse nos comportamentos de cidadania organizacional (CCO) aumentou (Podsakoff, Podsakoff, Mackenzie, Maynes & Spoelma, 2014), embora a literatura no Brasil seja ainda incipiente em comparação com a internacional (Estivalet, Costa & Andrade, 2014). Entretanto, Podsakoff et al. afirmam que é possível identificar um certo número de fatores que contribuem para essa tendência de valorizar esse tema, como o reconhecimento do CCO como um importante critério de medição, que foi desenvolvido a partir de outros campos. Esses comportamentos podem ser reconhecidos como antecedentes do desempenho no trabalho e da eficiência da organização (Organ, 1988; Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005), bem como essenciais para obter vantagem competitiva no negócio (Mackenzie, Podsakoff & Podsakoff, 2011).

Em 1988, Organ argumentou ser cada vez mais necessário para as organizações considerar o CCO para as atitudes espontâneas, inovadoras e cooperativas de modo a dar respostas às demandas em constante mudança visando promover a eficiência. Yaghoubi, Yazdani e Khornegah (2011) reforçaram a sua importância, afirmando que os comportamentos de cidadania fazem os indivíduos assumirem uma atitude consciente e desenvolverem um comportamento proativo ao enfrentar diferentes situações organizacionais.

Nesse campo de pesquisa de CCO, um dos principais desafios para os pesquisadores está relacionado a encontrar os seus antecedentes (Lepine, Erez & Johnson, 2002). Entre os vários fatores considerados indicadores dessas condutas, alguns estudos mostraram a relação entre os valores e o CCO (Arthaud-Day, Rode & Turnley, 2012; Ryan, 2002; Tamayo, 1998). Portanto, é relevante destacar o foco nos valores individuais (Elizur & Sagie, 1999), os valores relativos ao trabalho e o CCO, considerando que os valores relativos ao trabalho orientam o comportamento produtivo dos indivíduos (Porto & Pilati, 2010), guiando-os na avaliação do que é certo ou errado, no contexto laboral (Judge & Bretz, 1992).

Há também uma linha de pesquisa que foca as atitudes no trabalho como antecedentes de

CCO, na qual a satisfação no trabalho é apontada como uma das principais variáveis (Bowling, Wang & Li, 2012; Podsakoff, Blume, Whiting & Podsakoff, 2009; Siqueira, 2003). Bowling et al. (2012) também enfatizam que colaboradores satisfeitos mostram maior propensão a dizer boas coisas sobre sua empresa, a ajudar os colegas de trabalho, a atender as expectativas em relação a seu trabalho, porque eles estão dispostos a retribuir as experiências positivas.

Embora as relações entre os valores relativos ao trabalho e o CCO, e a satisfação no trabalho e o CCO, tenham sido empiricamente demonstradas, ainda há algumas dúvidas, portanto os pesquisadores sugerem que seus estudos devam ser ampliados (Fassina, Jones & Uggerslev, 2008; Liang, 2012). Além disso, conjecturando sobre a proposta deste estudo, destaca-se o fato de que poucos pesquisadores focaram o CCO em instituições de ensino, embora haja alguns indicadores que sugerem que pode haver um impacto na melhoria da eficiência e na gestão em tais originações (Bogler & Somech, 2004; Nasra & Heilbrunn, 2015).

Em relação a isso, deve-se notar que o setor educacional tem um papel central na sociedade. Se considerarmos a educação como um instrumento importante na transformação social, é possível focar a escola como um determinante dos novos desenhos que são estabelecidos na projeção do futuro (Monteiro, 2009). Deve-se também considerar que o setor educacional brasileiro passou por várias mudanças nas últimas décadas, e essas mudanças de contexto estão associadas à inclusão de novas tecnologias de informação e comunicação e às novas configurações e demandas do mundo do trabalho. Essas mudanças trouxeram consigo diferentes perspectivas pedagógicas sobre educação e novas exigências de qualificação dos profissionais do setor educacional.

Como Rosa, Catelli e Pauletti (2014) destacaram, as mudanças vividas por esse setor vão do uso de tecnologia na sala de aula, envolvida no processo de ensino e aprendizagem, à potencialização dos assuntos administrativos e profissionais, demandando dos trabalhadores novas habilidades e modos de atuar em linha com as exigências do contexto atual. Desse modo,

Cruz, Silva e Silva (2015) destacam que o novo profissional da educação deve atuar como um mediador e um administrador do conhecimento, visando ao desenvolvimento de profissionais com competências e habilidades para atuar, criar, modificar e liderar em qualquer esfera da sociedade a que pertençam.

Sendo assim, considerando essa abordagem e a relevância do CCO e de seus antecedentes, mais especificamente em relação aos valores relativos ao trabalho e à satisfação no trabalho, avançar na pesquisa dessa questão em uma perspectiva conjunta, especificamente no setor educacional, o torna um estudo relevante e inovador. Essa análise possibilitará uma reflexão sobre as razões que levam esses indivíduos a trabalhar, sua satisfação com o trabalho feito e sua influência nos comportamentos de cidadania organizacional. Tal entendimento é complexo, porém pode também oferecer apoio ao setor educacional, que assume funções sociais, culturais e políticas, para avaliar a perspectiva de seus profissionais com relação às suas preocupações, interações e comportamentos no local de trabalho.

A natureza desta pesquisa é quantitativa e foi orientada por meio de uma metodologia de questionário. O objeto do estudo foi uma empresa do setor educacional, localizada em Santa Maria com filiais em três cidades (Alegrete, Cachoeira do Sul e Rosário do Sul), no estado do Rio Grande do Sul, na região Sul do Brasil. A pergunta da pesquisa era: Qual é a influência dos valores relativos ao trabalho e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, segundo a perspectiva dos colaboradores de uma empresa do setor educacional?

Com o objetivo de responder a essa pergunta, este estudo tem como principal objetivo analisar a influência dos valores relativos ao trabalho e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, segundo a perspectiva dos colaboradores de uma empresa do setor educacional.

Na seção a seguir, a base teórica relacionada aos temas do estudo será discutida, seguida da apresentação dos aspectos metodológicos relacionados à coleta de dados, bem como da discussão dos resultados (seção quatro). Na última

seção, as considerações finais sobre o estudo serão discutidas, apontando as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 Comportamentos de cidadania organizacional

Os estudos pioneiros sobre cidadania reúnem a base estudada por Katz e Kahn (1978) considerando os comportamentos inovadores e espontâneos. Esses comportamentos são associados às atividades de cooperação com outros membros da organização, ações de proteção do sistema, criação de um clima externo favorável, sugestões criativas para maximizar as organizações e autotreinamento para aumentar as responsabilidades organizacionais (Katz & Kahn, 1978). Essas especificações não oficiais foram denominadas comportamentos de cidadania organizacional, CCO (Chhetri, 2014).

A noção de CCO foi inicialmente abordada pelos estudos de Organ e seus colegas (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988). Podsakoff et al. (2014) afirmam que Organ (1988) define a cidadania organizacional como um comportamento individual, não oficialmente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, que contribui para a eficiência da organização. Esses comportamentos também podem ser considerados como uma combinação de condutas interpessoais e voluntárias que sustentam o ambiente social e psicológico no qual eles realizam as suas tarefas (Organ, 1997).

Entretanto, pesquisas mais recentes (Marinova, Moon & Van Dyne, 2010; Podsakoff et al., 2009; Podsakoff et al., 2014) indicam os benefícios potenciais de uma abordagem mais sutil considerando a sua conceituação em dois aspectos diferentes. Em primeiro lugar, os colaboradores diferem no modo pelo qual percebem o comportamento da Cidadania Organizacional como parte do exercício do seu papel ou papel extra nas organizações (Van Dyne, Ang & Koh, 2008). Em segundo lugar, o CCO é algumas vezes percebido como recompensado pelas organizações por meio de avaliações de desempenho, promoções ou reconhecimento (Marinova et al., 2010).

Considerando essa abordagem, os pressupostos defendidos por Blau devem ser destacados (1964), segundo os quais os indivíduos constroem relacionamentos no local de trabalho que podem ser de troca econômica, associados a recompensas tangíveis, e de troca social, envolvendo a troca de ativos intangíveis no contexto socioemocional e emocional, tais como o reconhecimento e a estima. De acordo com a Teoria da Troca Social (Blau, 1964), a troca social envolve a oferta de favores que criam obrigações futuras não específicas, e a natureza da consideração é definida pelo indivíduo que deve retribuir. Um dos pressupostos dessa teoria enfatiza que a interação entre indivíduos ou comunidades pode ser caracterizada como uma tentativa de maximizar as recompensas (materiais e não materiais) e reduzir custos (materiais e não materiais).

Segundo a análise de Blau (1964), as interações são mantidas porque as pessoas acham tais interações mais compensadoras, independentemente das razões. A troca social seria baseada em confiança mútua, em obrigações não específicas, gerando entre os envolvidos sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança (Siqueira, 2003). Também em relação à Teoria da Troca Social, as interações de troca são concebidas como um processo de importância central na vida social e são consideradas a base das relações entre os indivíduos, grupos e organizações.

Além disso, Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades (2001), ao analisar o comportamento de cidadania sob uma perspectiva de troca, nos recordam que a atenção está focada na troca entre a organização e o indivíduo. Assim, na visão desses autores, a Teoria da Troca Social explicou o CCO, sugerindo que isso é esperado quando o colaborador está satisfeito com a organização e se sente motivado para responder reciprocamente para a organização.

Muitas das pesquisas sobre CCO são baseadas na Teoria da Troca Social, segundo a qual os colaboradores adotam esses comportamentos para retribuir ações positivas de uma organização (Podsakoff et al., 2014; Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000; Rapp, Bachrach & Rapp,

2013). Sendo assim, conforme afirmado por Rapp et al. (2013), os comportamentos de cidadania organizacional, motivados por sentimentos de reciprocidade, facilitam as interações sociais entre os colaboradores contribuindo para a realização das tarefas de trabalho. Por outro lado, os colaboradores que demonstram uma incidência menor desse comportamento são suscetíveis a ter menos trocas sociais, o que pode ajudar a reduzir o desempenho das tarefas

A complexidade que circunda a conceitualização do CCO está refletida na dificuldade de sua delimitação teórica (Chhetri, 2014; Podsakoff et al., 2014; Podsakoff et al., 2000; Rapp et al., 2013). Podsakoff et al. (2000) estudaram as dimensões do CCO com a intenção de contribuir por meio da construção de uma estrutura teórica. Embora a literatura mostre mais de 30 conceitos diferentes de cidadania organizacional, esses autores reuniram sete principais dimensões: altruísmo, espírito esportivo, lealdade com a organização, conformidade com a organização, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento.

Considerando as dimensões do CCO, Williams e Anderson (1991) sugeriram a sua classificação em duas categorias: comportamento de cidadania organizacional orientado para a organização (CCO-O) e comportamento de cidadania organizacional orientado para outros indivíduos (CCO-I). Segundo o mesmo número de categorias, Van Dyne, Cummings e Parks (1995) classificaram as dimensões do CCO em orientação à afiliação e orientação aos desafios. O CCO orientado à afiliação tem natureza interpessoal e cooperativa e tende a manter relacionamento com outras pessoas. O CCO orientado aos desafios está relacionado a desafios construtivos visando melhorias na organização e mudanças no status quo (Podsakoff et al., 2014).

Para comparar as diferentes categorias sugeridas pelos autores, a Tabela 1 mostra as categorias de comportamento espontâneo e inovador elaboradas por Katz e Kahn (1978), as sete dimensões elaboradas por Podsakoff et al. (2000) e as categorias propostas por Williams e Anderson (1991) e Van Dyne et al. (1995).

Tabela 1

Comparativo das dimensões de CCO, comportamento espontâneo e inovador e categorias de CCO

Categorias de Comportamento Espontâneo e Inovador Katz e Kahn (1978)	Dimensões de CCO Podsakoff et al. (2000)	Categorias de CCO Williams e Anderson (1991)	Categorias de CCO Van Dyne et al. (1995)
Atividades de cooperação	altruísmo	CCO orientado a outros indivíduos	CCO orientado aos desafios
	espírito esportivo	CCO orientado à organização	CCO orientado à afiliação
Ações de proteção do sistema	Lealdade com a organização	CCO orientado à organização	CCO orientado à afiliação
Criação de uma disposição favorável à organização	Conformidade com a organização	CCO orientado à organização	CCO orientado à afiliação
	Virtude cívica	CCO orientado à organização	CCO orientado à afiliação
Sugestões criativas	Iniciativa individual	CCO orientado à organização	CCO orientado aos desafios
Autotreinamento	Autodesenvolvimento	CCO orientado à organização	-

Nota. Baseado em “*Psicologia social das organizações*”, de D. Katz e R. L. Kahn, 1978; “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, de P. M. Podsakoff et al., 2000, *Journal of Management*, 26, 513-563; “Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research”, de N. P. Podsakoff et al., 2014, *Journal of Organizational Behavior*, 35, S87-S119; “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors”, de L. J. Williams e S. E. Anderson, 1991, *Journal of Management*, 17, 601-617; “*Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity*”, de L. Van Dyne, L. L. Cummings e J. M. Parks, 1995, 215-285.

Conforme mostra a Tabela 1, a dimensão proposta por Katz e Kahn (1978) está relacionada às Dimensões de CCO sugeridas por Podsakoff et al. (2000); e às categorias escolhidas por Williams e Anderson (1991) e Van Dyne et al. (1995), considerando que os estudos iniciais sobre comportamento inovador e espontâneo serviram como base para desenvolver pesquisas posteriores sobre o CCO.

De uma perspectiva nacional, algumas contribuições vieram de Siqueira (1995, 2003) e Porto e Tamayo (2003a). Siqueira (1995) é considerada a precursora do tema no Brasil, uma vez que desenvolveu a primeira escala focada

na medição de CCO, que considera as cinco categorias de comportamentos inovadores e espontâneos de Katz e Kahn (1978).

Considerando que algumas dimensões de Siqueira (1995) não apresentam confiabilidade satisfatória, Porto e Tamayo (2003a) consolidaram uma escala diferente. Eles desenvolveram a escala denominada Escala de Civismo nas Organizações (ECO), composta de 41 itens e as mesmas dimensões propostas por Katz e Kahn (1978). Todos os fatores da ECO mostrados na Tabela 2 apresentam boa confiabilidade, com valores Alfa de Cronbach maiores que 0,80.

Tabela 2

Fatores da ECO

Fatores	Definições
Sugestões criativas para o sistema	Representa os comportamentos dos colaboradores relacionados com sugestões de novas ideias para a administração, para trazer benefícios para a organização.
Proteção do sistema	Congrega os itens sobre ações com o objetivo de garantir o patrimônio da organização.
Criação de uma disposição favorável à organização	Diz respeito ao comportamento de disseminação de vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho.
Autotreinamento	Reúne os itens sobre os comportamentos dos colaboradores em busca de cursos e eventos para melhorar o seu desempenho no trabalho.
Cooperação com colegas de trabalho	Acrescenta itens que refletem os comportamentos de ajudar colegas de trabalho, visando benefícios para a organização.

Nota. Baseado em Porto e Tamayo (2003a).



No estudo proposto por Porto e Tamayo (2003a), os autores utilizaram a terminologia civismo organizacional, que compreende os atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, permitindo formas particulares de manifestação que não recebem retribuição formal da organização. Quando analisamos essa definição é possível perceber a similaridade com o conceito de CCO proposto por Organ (1988). Considerando o estudo bibliométrico dos últimos 12 anos, Estivalete et al. (2014) afirmam que a ECO tem sido o instrumento mais utilizado para pesquisar o CCO no contexto brasileiro.

Em nossa pesquisa, decidimos utilizar o instrumento ECO, uma vez que é a escala mais adequada para a realidade que foi estudada e a única escala em português com confiabilidade satisfatória para medir os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

3 Valores do trabalho e CCO

Conforme apresentado por Cammarosano, Santos e Rojas (2014), os valores do trabalho foram discutidos por anos, e são variáveis importantes que interferem com a gestão e o comportamento organizacional.

Os valores relativos ao trabalho são caracterizados como uma das faces dos valores individuais (Elizur & Sagie, 1999), e são descritos como princípios ou crenças sobre comportamentos que guiam a avaliação sobre os resultados e alternativas do contexto laboral (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999). Para Lee e Yen (2013), esses valores são uma grande parte do sistema individual de valores, sendo responsáveis pela expressão de preferências pessoais em relação a diferentes qualidades do ambiente profissional.

Considerando as interfaces entre os valores individuais, os estudos de Schwartz (1992) foram a base para a tipologia de valores do trabalho (Ros et al., 1999). Schwartz (1992) estabeleceu dez tipos de valores motivacionais, organizados em uma estrutura bidimensional contendo duas dimensões bipolares: abertura a mudanças (autodeterminação, estímulo e hedonismo) versus conservação (conformidade, segurança e tradição); autopromoção (poder, realização e hedonismo) versus autotranscendência (universalismo e benevolência). Com base nesses valores, Ros et al. (1999) identificaram quatro tipos de valores relativos ao trabalho: intrínseco, relacionado aos objetivos alcançados de acordo com o conteúdo do trabalho; extrínseco, relacionado aos objetivos alcançados de acordo com os resultados do trabalho; social, pertinente com a busca de relacionamento interpessoal; e prestígio, compreendendo a busca por poder e reconhecimento por meio do trabalho.

No Brasil, Porto e Tamayo (2003b) também adotaram a Teoria do Valor de Schwartz que originou a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT). A EVT indica quatro dimensões de trabalho relacionadas aos valores associados à realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade. Como em alguns estudos as dimensões da EVT não apresentaram correlações negativas entre os fatores que constituem os polos opostos (Campos, 2008; Porto & Tamayo, 2007), Porto e Pilati (2010) identificaram que alguns fatores da escala não avaliavam todo o conteúdo teórico dos tipos motivacionais da Teoria de Schwartz.

Com a proposta de melhorar a EVT, Porto e Pilati (2010) desenvolveram uma pesquisa que apresentou uma nova versão dessa escala. Os autores a denominaram a Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R), sendo consolidada em seis dimensões mostradas na Tabela 3.

Tabela 3

Dimensões da EVT-R

Dimensões	Descrição
Autodeterminação e estímulo	Associada à ação pensada e independente, à novidade e ao desafio.
Segurança	Relacionada à estabilidade financeira e à independência.
Conformidade	Relacionada ao compromisso e à aceitação das rotinas de trabalho e à padronização do sistema.
Universalismo e benevolência	Associada à compreensão, tolerância e proteção do bem-estar dos outros.
Realização	Relacionada ao sucesso pessoal por meio da exibição de competência de acordo com os padrões sociais.
Poder	Associada ao status social e ao prestígio, controlando ou dominando outras pessoas e recursos.

Nota. Adaptado de “Escala revisada de valores relativos ao trabalho - EVT-R” por J. B. Porto e R. Pilati, 2010, *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23, 73-82.

Deve-se notar que neste estudo utilizamos a EVT-R como um dos modelos que compõem o nosso projeto de pesquisa. Essa escolha se deveu à escala mostrar confiabilidade satisfatória, e devido à melhoria da medição dos valores do trabalho propiciada pelo instrumento, uma vez que, de acordo com seus autores, a nova medição é até mais teoricamente apropriada, estando mais próxima do modelo geral de valores.

As perspectivas sobre os valores do trabalho sugerem que eles revelam as preferências dos colaboradores no contexto laboral como influência direta em suas atitudes e comportamentos (Dose, 1997). Desse modo, os valores são vistos como uma fonte de motivação para a ação dos indivíduos (Gursoy, Chi & Karadag, 2013), que pode influenciar a definição de normas e objetivos comuns que causam e orientam as ações coletivas (Roe & Ester, 1999).

Com relação a isso, Ryan (2002), Arthaud-Day, Turn e Turnley (2012) e Tamayo (1998) sugerem que os valores podem ser considerados antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. Do mesmo modo, Liang (2012) destaca que os valores intrínsecos e extrínsecos do trabalho têm um impacto significativo no CCO. Os indivíduos que priorizam os valores intrínsecos do trabalho (tais como autodeterminação e estímulo e realização) tendem a, por exemplo, ajudar os outros com excesso de trabalho, protegendo a propriedade da organização e obedecendo as regras informais que são concebidas para manter a ordem (Liang, 2012). Os valores prioritários extrínsecos do trabalho (tais como segurança e conformidade) mostram que os indivíduos desejam demonstrar os seus comportamentos de cidadania organizacional porque esses comportamentos podem levar à maior satisfação e fidelidade do cliente, que por sua vez os tornará mais úteis para a organização, tendo assim carreiras mais estáveis, aumento da segurança e melhor pagamento no trabalho (Liang, 2012).

Entretanto, conforme evidenciado em um levantamento realizado em relação aos últimos 20 anos por Liang (2012), apenas três estudos avaliaram especificamente a influência dos valores do trabalho no CCO. Mas nenhum deles analisou

os valores do trabalho a partir do seu conteúdo motivacional, conforme proposto pelo modelo de Porto e Pilati (2010). Sendo assim, neste estudo, a influência dos valores do trabalho no CCO foi examinada para testar as seguintes hipóteses:

H1: *Autodeterminação e estímulo influenciam os comportamentos de cidadania organizacional.*

H2: *Segurança influencia os comportamentos de cidadania organizacional.*

H3: *Conformidade influencia os comportamentos de cidadania organizacional.*

H4: *Universalismo e benevolência influenciam os comportamentos de cidadania organizacional.*

H5: *Realização influencia os comportamentos de cidadania organizacional.*

H6: *Poder influencia os comportamentos de cidadania organizacional.*

Essas hipóteses são apoiadas pelos pressupostos teóricos defendidos por Ryan (2002), Arthaud-Day (2012), Tamayo (1998) e Liang (2012), que destacam a influência dos valores do trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional.

4 Satisfação no trabalho e CCO

A satisfação no trabalho foi estudada desde as primeiras décadas do século XX, (Siqueira, 2008), uma vez que é uma variável que pode impactar muitos outros comportamentos organizacionais importantes (Hitt, Miller & Colella, 2013). Entretanto, ainda existem controvérsias sobre seu conceito e, portanto, diferentes perspectivas, discutidas em diferentes contextos, são evidentes (Andrews, Kacmar & Kacmar, 2014).

Inicialmente, foi estabelecida a proximidade entre satisfação e processo

motivacional. Isso significa que a satisfação foi tratada como um elemento motivacional que induzia os trabalhadores a apresentar indicadores de comportamentos no trabalho (tais como aumento da produtividade e desenvolvimento) que eram fundamentais para os interesses da organização (Siqueira, 2008). Entretanto, a satisfação e a motivação não são a mesma coisa, embora os conceitos de ambos estejam associados. (Sangwan, 2013).

Posteriormente, quando os estudos sobre o comportamento humano foram expandidos, a satisfação no trabalho foi compreendida como uma atitude (Siqueira, 2008). Há outro conceito, orientado pelos humanistas e pressupostos sociais, que associa a satisfação às responsabilidades sociais da empresa, em outras palavras, a satisfação no trabalho é um modo de monitorar o quanto uma organização pode promover a saúde e o bem-estar de seus trabalhadores (Siqueira, 2008).

Entre os diferentes conceitos, o clássico foi sistematizado por Locke (1976). O autor instituiu que a satisfação no trabalho é um estado emocional, agradável ou positivo, que resulta da valorização e da experiência do trabalho do indivíduo, no qual os agentes e eventos relacionados ao trabalho são os determinantes (Imran, Arif, Cheema & Azeem, 2014). De acordo com esse pensamento, Martins

e Santos (2006) afirmam que é um processo mental originado da avaliação das experiências de trabalho que estão relacionadas ao estado agradável ou desagradável.

Spector (2012) corrobora declarando que a satisfação é o grau no qual as pessoas gostam de seu trabalho, representado em um contínuo, do maior para o menor grau (insatisfação). Em resumo, Siqueira (2008) oferece evidência de que o conceito de satisfação está relacionado à afetividade, sendo o vínculo afetivo entre a pessoa e seu trabalho, em termos de quanto o profissional tem experiências agradáveis no contexto laboral.

Ainda assim, devido a várias pesquisas que focam o que promove a satisfação no trabalho, esse construto tem que ser analisado de modo multifacetado (Mourão, Monteiro & Viana, 2014). Robbins (2008) explica que a compreensão desse conceito é sofisticada, porque ele identifica alguns elementos-chave. Neste estudo, adotamos essa perspectiva, e no desenvolvimento e validação no contexto brasileiro, bem como em suas propriedades psicométricas, a opção é utilizar a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida por Siqueira (1995). A EST é um instrumento de medição que objetiva avaliar o grau da satisfação do trabalhador em cinco dimensões do seu trabalho, detalhadas na Tabela 4.

Tabela 4

Dimensões da EST

Dimensões	Definições
Satisfação com os colegas de trabalho	Contentamento com a cooperação, amizade, confiança e relacionamentos com os seus colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o salário recebido em comparação com o quanto o indivíduo trabalha com sua capacidade profissional, com o custo de vida e os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com o chefe	Contentamento com a organização e a competência profissional dos superiores, com o seu interesse no trabalho dos subordinados e a compreensão entre os mesmos.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a habilidade de absorver esses trabalhos e a sua variedade.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes em que já foi promovido, oportunidades de promoção e tempo de espera para obter uma promoção.

Nota. Baseado em “*Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*”, por M. M. M. Siqueira, 1995; “*Satisfação no trabalho*”, por M. M. M. Siqueira, 2008.

Deve-se notar que, com a continuação de seu trabalho, além de oferecer uma medição do construto, Siqueira em 2003 utilizou o seu

arquetipo de satisfação no trabalho como um elemento de uma estrutura teórica para explicar os comportamentos de cidadania organizacional.

Essa linha de pesquisa seguida pelo autor foca as atitudes no trabalho como antecedentes do CCO, onde a satisfação no trabalho é considerada uma das principais variáveis (Siqueira, 2003). Com a intenção de contribuir com tal perspectiva, o nosso estudo considera a influência da satisfação no trabalho no CCO, testando as seguintes hipóteses:

H7: *Satisfação com os colegas de trabalho influencia os comportamentos de cidadania organizacional.*

H8: *Satisfação com o salário influencia os comportamentos de cidadania organizacional.*

H9: *Satisfação com o chefe influencia os comportamentos de cidadania organizacional.*

H10: *Satisfação com a natureza do trabalho influencia os comportamentos de cidadania organizacional.*

H11: *Satisfação com as promoções influencia os comportamentos de cidadania organizacional.*

As hipóteses obtiveram apoio considerável dos estudos que abordam os efeitos da satisfação do trabalho no CCO (por exemplo, Ellinger & Wu, 2013; Spector, 1997; Williams & Anderson, 1991). Ocasionalmente, nota-se que um dos primeiros antecedentes que obteve a atenção dos pesquisadores foi a satisfação (Bateman & Organ, 1983), isso se deve a, como explicado por Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006), à crença que as atitudes relacionadas ao trabalho poderiam influenciar mais a adoção de CCO, em comparação com outras medições de desempenho vinculadas às tarefas e à produtividade.

Nesse sentido, Robbins (2008) destaca que colaboradores satisfeitos parecem mais propensos a dizer boas coisas sobre a empresa, a ajudar os outros, a exceder as expectativas de suas tarefas, isto é, parecem estar dispostos a ir além de seus deveres

regulares. Mais recentemente, Zeinabadi (2010) indicou que os indivíduos que estão satisfeitos com seu trabalho normalmente retribuem com comportamento positivo, incluindo atos de cidadania organizacional. No entanto, alguns pesquisadores recomendam a continuidade de investigações que compreendam itens em modelos diferentes (Fassina et al., 2008) e em diferentes contextos, particularmente o educacional, uma vez que os estudos também foram limitados a situações não educacionais (Zeinabadi, 2010).

5 Método

Para realizar este estudo, é necessário investigar a seguinte pergunta da pesquisa: Qual é a influência dos valores relacionados ao trabalho e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, segundo a perspectiva dos colaboradores de uma empresa do setor educacional? Visando explorar esse problema, um estudo descritivo foi realizado, a partir de uma perspectiva quantitativa, orientado por um método de questionário utilizado para coletar dados primários quando um grande número de informações pessoais é necessário (Hair, Babin, Money & Somouel, 2005).

A pesquisa foi realizada com os colaboradores de uma empresa do setor educacional, localizada em Santa Maria com filiais em Alegrete, Cachoeira do Sul e Rosário do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, na região sul do Brasil. A empresa atua no setor educacional desde 2001, com editoras, escolas de nível elementar e médio e cursos preparatórios para o vestibular e para concursos públicos.

A escolha da empresa focal se baseou em critérios de acessibilidade, importância e organização da representação no seu mercado. Além disso, nos últimos cinco anos, a empresa passou por muitas mudanças devido à adoção de novas tecnologias de informação e comunicação, bem como mudanças contextuais associadas à expansão do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), o que motivou mudanças nas práticas de ensino e na gestão. Essas transformações fomentaram mudanças no sistema educacional utilizado pela instituição, tais como materiais

de ensino, vídeos educativos e planejamento educacional em geral. Esse contexto tornou o estudo das questões abordadas nesta pesquisa ainda mais estimulante.

O instrumento de coleta de dados foi distribuído para 312 colaboradores, sendo que 244 questionários foram devolvidos com respostas adequadas, o que representou 78,20% da população. Os questionários foram aplicados a 137 professores, 59 colaboradores administrativos (secretárias, assistentes administrativos e coordenadores), 24 colaboradores responsáveis pelos serviços de manutenção e limpeza e 24 tutores e monitores de sala de aula.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário elaborado a partir de três modelos diferentes. O primeiro modelo foi a Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R), desenvolvida por Porto e Pilati (2010), que tem 38 questões distribuídas em seis dimensões (autodeterminação e estímulo; segurança; conformidade, universalismo e benevolência, realização e poder). O segundo modelo considerado foi a versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), elaborada e validada por Siqueira (1995), com 15 questões relacionadas com a satisfação envolvendo: colegas de trabalho, salário, subordinação, natureza do trabalho e promoções.

O terceiro modelo foi a Escala de Civismo nas Organizações (ECO), desenvolvida por Porto e Tamayo (2003a), composta de 41 itens e cinco fatores: sugestões criativas para o sistema; proteção do sistema; criação de uma disposição favorável à organização, autotreinamento e cooperação com os colegas de trabalho.

É importante notar que na fase de desenvolvimento do questionário, decidimos mudar a escala do instrumento EST de uma escala Likert de 7 pontos para uma escala de 5 pontos. Uma vez que o questionário final tem várias alternativas e as escalas dos outros instrumentos utilizados (EVT-R e ECO) têm uma escala Likert de 5 pontos, essa adaptação facilitou a compreensão e a resposta aos itens dos instrumentos. Como afirmado por Vieira e Dalmoro (2008), nos questionários envolvendo um grande número de questões, deve-se escolher escalas menores para reduzir o número total de opções a serem analisadas. Do mesmo modo, na visão desses autores, deve-se evitar o uso de escalas com formatos diferentes para evitar confundir os entrevistados.

O desenho de pesquisa é apresentado na Figura 1, para facilitar a compreensão dos modelos teóricos e das dimensões que foram utilizadas para compor este estudo em particular.

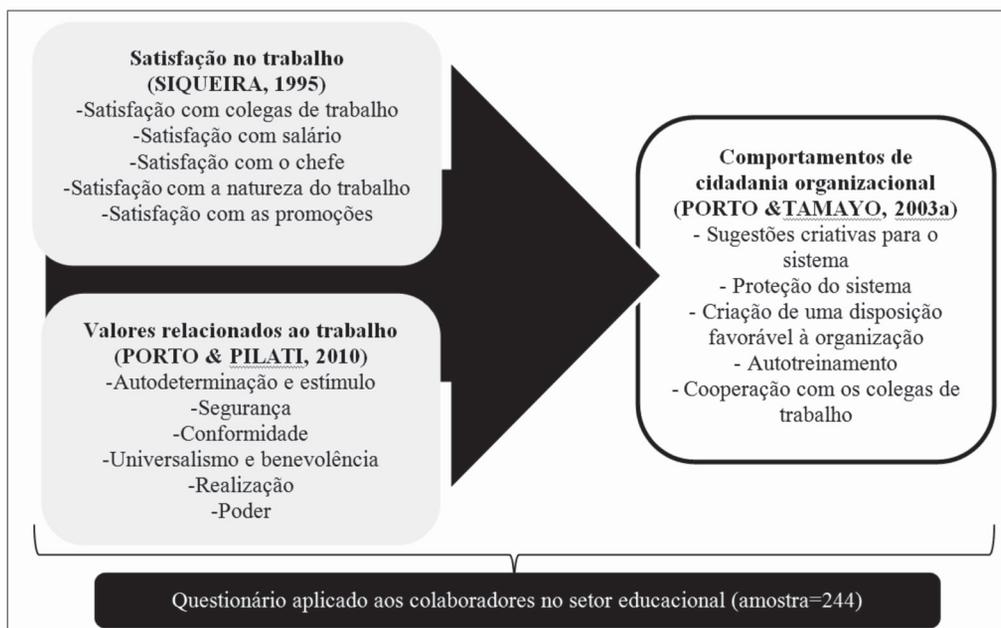


Figura 1. Desenho de pesquisa

A análise de dados foi realizada utilizando o software de apoio SPSS (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) para utilizar testes estatísticos. Inicialmente, a análise descritiva foi realizada utilizando a média e o desvio padrão. Posteriormente, os dados dos modelos EVT-R, EST e ECO foram rodados com a análise fatorial exploratória. O indicador de Alfa de Cronbach foi utilizado para verificar a confiabilidade dos construtos do modelo.

O Coeficiente da Correlação de Pearson foi utilizado para estabelecer a relação entre os fatores dos valores do trabalho (satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional), que indica a força da associação entre duas variáveis (Hair et al., 2005). O último índice utilizado foram os Coeficientes de Regressão nos quais as variáveis dependentes são as dimensões do CCO e as variáveis independentes são os valores relativos ao trabalho e a satisfação no trabalho.

No presente estudo, foi realizada uma pesquisa, utilizando dados quantitativos para obter informações sobre o fenômeno investigado. No entanto, embora reconhecendo os benefícios dessa estratégia de pesquisa para realizar este trabalho, os limites do estudo devem ser considerados. O primeiro baseia-se no seu escopo, uma vez que a amostra utilizada foi caracterizada por ser não probabilística por conveniência, e os resultados e as conclusões obtidos estão restritos à realidade estudada. Assim, para fazer generalizações sobre o setor educacional é importante expandir a amostra dos indivíduos e das organizações investigados.

Outro item que pode ser apontado como uma limitação se refere à realização de uma pesquisa puramente quantitativa, uma vez que se recomenda o uso em estudos posteriores de metodologias multimétodos, visando aprofundar os resultados.

6 Resultados

Nesta seção, a descrição da amostra investigada é apresentada. Após a estatística

descritiva, os principais resultados da pesquisa são divididos em subtópicos, de acordo com os objetivos que foram delimitados na introdução deste estudo.

Dos 244 colaboradores pesquisados, 57,7% são mulheres e 42,3% são homens. A idade média é 33 anos e, com relação à educação 48,7% têm nível de pós-graduação. As pessoas entrevistadas trabalham na seção de Ensino (55,7%), Administrativa (22,3%), Limpeza e manutenção (9,4%) e Apoio de Ensino (9%).

6.1 A visão dos colaboradores sobre os valores relativos ao trabalho, satisfação no trabalho e CCO

Para descobrir a visão dos colaboradores sobre os valores relativos ao trabalho, satisfação no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional, a técnica estatística da análise exploratória de fatores foi utilizada para cada construto separadamente. Ela foi escolhida por adotar a análise dos principais componentes como um método para extrair dimensões e varimax como um método de rotação.

As três escalas tiveram itens excluídos por apresentar valores de comunalidade inferiores a 0,5 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). Como podemos observar, de acordo com os dados apresentados na Tabela 5, na Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R) e na Escala de Satisfação no Trabalho (EST), três itens foram excluídos de cada, e da Escala Civismo nas Organizações (ECO), um item foi excluído. É apropriado notar que a totalidade dos itens excluídos da EST se refere ao fator Satisfação com a natureza do trabalho, que apresentou um valor de 0,77 no teste de confiabilidade da escala original de Porto e Pilati (2010).

O KMO mostrou-se satisfatório para todas as escalas (0,837; 0,862; 0,853), bem como o teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 5

Principais componentes da análise das escalas

Escala	Itens excluídos por comunalidade	KMO	Bartlett sig	Fatores	Variância cumulativa explicada
EVT-R	7. 35. 36	0,837	0,000	9	64,47%
EST	5. 8. 13	0,862	0,000	3	72,51%
ECO	15	0,853	0,000	9	67,38%

Outro critério utilizado na análise se refere à porcentagem da variância explicada pelos fatores, cujo nível satisfatório deveria se concentrar próximo de 60% (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009), o que foi alcançado nas três escalas. Além disso, destaca-se que a análise da medição para a amostra e a adequação da matriz de correlação da anti-imagem foram também satisfatórias para a análise dos fatores.

Posteriormente, para analisar a confiabilidade dos fatos, o teste de confiabilidade Alfa de Cronbach foi utilizado, que pode apresentar um coeficiente variando de 0 a 1, e os números maiores que 0,7 indicam confiabilidade satisfatória da consistência interna (Hair et al., 2009). Para facilitar a apreciação dos achados, decidiu-se apresentar a análise dos fatores para cada escala em separado.

Com relação à EVT-R, dos nove fatores encontrados durante a análise dos principais componentes da escala, três foram excluídos por apresentar baixa confiabilidade. Desse modo, os seis fatores resultantes da análise de fatores são apresentados na Tabela 6.

Como podemos notar a partir dos dados apresentados na Tabela 6, algumas variáveis foram alocadas em fatores diferentes dos originais, entretanto, a coerência entre tais variáveis e a direção do fator são notadas. O primeiro fator mostra a prevalência da direção Universalismo e Benevolência (UB) do modelo original, e apenas uma variável (22 – Ter desafios constantes) que surgiu do fator Autodeterminação e Estímulo foi unida a esse fator. Essa variável, desse modo, pode complementar a direção do fator uma vez que os desafios podem ser relacionados à motivação para promover o bem-estar das pessoas, transcendendo as preocupações individuais (Schwartz, 1992).

O segundo fator reúne cinco variáveis do modelo proposto por Porto e Pilati (2010). Nota-se que o foco desse fator é o sucesso pessoal por meio da demonstração de competência de acordo com os padrões sociais (Porto & Pilati, 2010). Do mesmo modo, todas as variáveis do modelo original estão incluídas no fator 3, revelando uma certa estabilidade do modelo em relação a essa dimensão. O fator Segurança se relaciona à estabilidade financeira e à independência, de acordo com Porto e Pilati (2010).

O fator 4, denominado Autodeterminação e estímulo, apresenta quatro variáveis, mas deve-se notar que três variáveis do modelo original com relação àquela dimensão foram reunidas em fatores diferentes. O quinto fator, por exemplo, traz duas das variáveis originadas de Autodeterminação e estímulo. Entretanto, percebe-se certa coerência nesse grupo, uma vez que o fator 5, denominado Poder, está associado ao status social e ao prestígio, que pode promover o conhecimento de novos lugares e pessoas, de acordo com as variáveis 33 e 34.

Finalmente, dois itens do fator Conformidade e um item de Autodeterminação e estímulo foram adicionados ao fator 6. A variável originada de Autodeterminação e estímulo pode complementar o fator uma vez que o desenvolvimento de novas habilidades pode ser considerado essencial para a obtenção do compromisso e a aceitação das normas e rotinas do trabalho.

Com relação ao segundo modelo, a versão reduzida de EST, observa-se que nenhum dos três fatores inicialmente encontrados foi excluído nesse estágio. Portanto, os resultados da análise de fatores são apresentados na Tabela 7.

Observa-se que a EST, em sua versão reduzida, resultou em três fatores dos seis do modelo original. No primeiro fator obtido, podemos observar uma maior incidência de variáveis que pertencem à Satisfação com o salário e Satisfação com promoções, sendo assim denominado Satisfação com salário e promoções. Originalmente, o fator Satisfação com o salário obteve um Alfa de Cronbach de 0,90 e o fator Satisfação com promoções, 0,81 no teste de confiabilidade, enquanto que Satisfação com salário e promoções neste estudo resultou em um Alfa de Cronbach de 0,91, sendo a associação daqueles dois fatores relevantes.

Destaca-se também que o fator 2, Satisfação com o chefe, permaneceu igual ao fator original, que apresenta um Alfa de Cronbach de 0,84 na escala original e 0,89 na presente pesquisa. A composição do terceiro fator, Satisfação com os colegas de trabalho, também permaneceu a mesma, mas obteve 0,81 no teste de confiabilidade na escala original e 0,75 neste estudo.

Tabela 6
Análise de fatores e respostas médias sobre a EVT-R

Descrição	Fator Original	Carga	Var. média	Fator médio	Desvio padrão
FATOR 1 – Universalismo e benevolência ($\alpha = 0,827$)					
2. Colaboração para o desenvolvimento da sociedade	UB	0,834	4,39		
3. Lutar contra a desigualdade social	UB	0,781	4,28		
18. Ser útil à sociedade	UB	0,689	4,15	4,17	0,566
1. Ajudar os outros	UB	0,656	4,37		
21. Ter compromisso social	UB	0,585	4,02		
22. Ter desafios constantes	AE	0,458	3,83		
FATOR 2 – Realização ($\alpha = 0,838$)					
16. Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho	R	0,785	4,36		
13. Ser admirado por meu trabalho	R	0,776	4,18		
17. Ser respeitado por minhas competências no trabalho	R	0,741	4,31	4,32	0,600
4. Demonstrar minhas competências	R	0,627	4,31		
14. Ser bem sucedido em minha profissão	R	0,561	4,43		
FATOR 3 – Segurança ($\alpha = 0,829$)					
6. Obter estabilidade financeira	S	0,795	4,27		
11. Se capaz de me sustentar financeiramente	S	0,791	4,57		
8. Fazer Dinheiro	S	0,736	3,80	4,26	0,571
15. Ser financeiramente independente	S	0,704	4,41		
25. Ter melhores condições de vida	S	0,656	4,27		
FATOR 4 – Autodeterminação e estímulo ($\alpha = 0,780$)					
24. Ter liberdade para decidir como fazer o meu trabalho	AD	0,824	3,85		
20. Ter autonomia na realização de minhas tarefas	AD	0,733	4,07	4,00	0,633
30. Ter um trabalho criativo	AD	0,604	4,03		
31. Ter um trabalho inovador	AD	0,461	4,04		
FATOR 5 – Poder ($\alpha = 0,729$)					
23. Ter fama	P	0,746	1,95		
26. Ter prestígio	P	0,610	3,10		
33. Ter um trabalho que me permita conhecer novos lugares	AD	0,606	3,29	3,14	0,682
34. Ter um trabalho que me permita conhecer novas pessoas	AD	0,500	3,53		
37. Ter uma profissão socialmente reconhecida	P	0,432	3,80		
FATOR 6 – Conformidade ($\alpha = 0,715$)					
5. Desenvolver novas habilidades	AD	0,614	4,46		
12. Respeitar a hierarquia	C	0,554	4,31	4,44	0,573
10. Cumprir as normas do trabalho	C	0,512	4,55		

Nota. UB = Universalismo e benevolência; R = Realização; S = Segurança; AD = Autodeterminação e estímulo; P = Poder; C = Conformidade.

Tabela 7

Análise de fatores e respostas médias sobre a versão reduzida de EST

Descrição	Fator Original	Carga	Var. média	Fator médio	Desvio padrão
FATOR 1 - Satisfação com salário e promoções ($\alpha = 0,903$)					
6. Com meu salário em comparação com a minha capacidade profissional	SS	0,903	3,52	3,61	0,750
3. Com meu salário em comparação com o quanto eu trabalho	SS	0,867	3,71		
11. Com meu salário em comparação com os meus esforços no trabalho	SS	0,865	3,59		
9. Com as oportunidades de ser promovido pela empresa	SP	0,715	3,68		
7. Com o modo pelo qual a empresa promove o seu pessoal	SP	0,701	3,51		
2. Com o número de vezes em que eu já fui promovido pela empresa	SP	0,646	3,66		
FATOR 2 – Satisfação com o chefe ($\alpha = 0,894$)					
10. Com a compreensão entre o chefe e eu	SC	0,887	4,42	4,39	0,598
15. Com a capacidade profissional do meu chefe	SC	0,838	4,36		
12. Com o modo pelo qual meu chefe me trata	SC	0,834	4,38		
FATOR 3 – Satisfação com os colegas de trabalho ($\alpha = 0,749$)					
4. Com o tipo de amizade que meus colegas de trabalho demonstram em relação a mim	SCT	0,801	4,31	4,17	0,569
14. Com a confiança que eu tenho nos meus colegas de trabalho	SCT	0,784	4,05		
1. Com o espírito colaborativo dos meus colegas de trabalho	SCT	0,766	4,15		

Nota. SSP = Satisfação com salário e promoções; SS = Satisfação com salário; SP = Satisfação com promoções; SC = Satisfação com o chefe; SCT = Satisfação com os colegas de trabalho.

Com relação à ECO, três fatores foram excluídos dos nove encontrados no começo do teste, considerando os valores insatisfatórios no

teste de confiabilidade. Os seis fatores resultantes são mostrados na Tabela 8.

Tabela 8

Análise de fatores e respostas médias sobre a ECO

Descrição	Fator original	Carga	Var. média	Fator médio	Desvio padrão
FATOR 1 – Sugestões criativas para o sistema ($\alpha = 0,919$)					
25. Dou sugestões para melhorar as estruturas da empresa	SCS	0,831	3,80	3,87	0,790
29. Dou sugestões para melhorar o trabalho do setor	SCS	0,785	4,08		
35. Dou sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área	SCS	0,780	3,71		
11. Dou sugestões sobre novos produtos e serviços	SCS	0,756	3,60		
32. Dou novas ideias para aumentar a produtividade	SCS	0,751	3,98		
2. Contribuo com novas ideias para o melhor uso do ambiente físico	SCS	0,746	3,80		
34. Contribuo com sugestões para melhorar a gestão da empresa	SCS	0,704	3,39		
22. Penso sobre novos usos para os equipamentos inativos	SCS	0,623	3,83		
1. Dou sugestões para resolver os problemas no departamento onde trabalho	SCS	0,559	4,03		
4. Contribuo com novas rotinas que podem melhorar o desempenho do meu departamento	SCS	0,513	4,24		
14. Repasso novas ideias sobre o meu trabalho nesta empresa	SCS	0,492	4,18		

Descrição	Fator original	Carga	Var. média	Fator médio	Desvio padrão
FATOR 2 – Criação de uma disposição favorável à organização ($\alpha = 0,841$)					
27. Dou boas informações sobre esta empresa	CDF	0,835	4,86		
39. Defendo os produtos ou serviços desta empresa	CDF	0,713	4,81		
23. Estou acostumado a passar a melhor impressão às pessoas que não conhecem esta empresa	CDF	0,704	4,88		
3. Tento defender a empresa para a qual trabalho	CDF	0,667	4,71	4,65	0,465
18. Descrevo as qualidades desta empresa	CDF	0,643	4,71		
28. Informo o papel da empresa na sociedade	CDF	0,595	4,60		
12. Estou acostumado a elogiar esta empresa	CDF	0,550	4,33		
31. Falo sobre as vantagens de trabalhar nesta empresa	CDF	0,478	4,41		
FATOR 3 – Cooperação com os colegas de trabalho ($\alpha = 0,808$)					
20. Ofereço-me para ajudar um colega de trabalho que está tendo dificuldades no trabalho	CCC	0,749	4,71		
40. Ajudo os colegas de trabalho a resolver problemas	CCC	0,736	4,57		
37. Ofereço apoio emocional aos colegas de trabalho com problemas pessoais	CCC	0,672	4,15		
30. Complemento os trabalhos dos meus colegas de trabalho quando me pedem	CCC	0,638	4,52	4,56	0,505
38. Colaboro quando meus colegas de trabalham me pedem ajuda no trabalho	CCC	0,612	4,80		
21. Transmito meu conhecimento a meus colegas de trabalho	CCC	0,594	4,63		
FATOR 4 – Autotreinamento ($\alpha = 0,891$)					
5. Participo de cursos de melhoria profissional	AT	0,871	3,52		
33. Procuo cursos complementares que ampliem a minha área	AT	0,865	3,86		
10. Tento participar de cursos de atualização profissional	AT	0,851	3,74	3,81	0,975
36. Tento participar de eventos na minha área	AT	0,695	4,18		
FATOR 5 – Proteção do sistema ($\alpha = 0,721$)					
19. Cuido bem dos equipamentos de trabalho	PS	0,820	4,91		
24. Uso os equipamentos da empresa com cuidado	PS	0,711	4,93		
6. Uso os equipamentos desta empresa de modo adequado	PS	0,696	4,81	4,82	0,285
7. Evito desperdiçar o material desta empresa	PS	0,652	4,87		
8. Realizo as tarefas de maneiras mais eficientes	CCS	0,382	4,58		
FATOR 6 – Preservação do ambiente de trabalho ($\alpha = 0,729$)					
17. Tento conhecer o meu equipamento de trabalho	PS	0,807	4,88		
16. Cuido bem da limpeza do ambiente de trabalho	PS	0,798	4,86	4,87	0,359

Nota. SCS = Sugestões Criativas para o Sistema; CDF = Criação de uma disposição favorável à organização no ambiente externo; CCC = Cooperação com colegas de trabalho; AT = Autotreinamento; PS = Proteção do sistema; PAT = Preservação do ambiente de trabalho.

A ECO apresenta cinco fatores em sua configuração original, e este estudo criou mais um fator chamado Preservação do ambiente de trabalho devido ao fato de que duas variáveis do fator Proteção do sistema formaram um fator separado. Essas variáveis eram “17. Tento conhecer o meu equipamento de trabalho” e “16. Cuido bem da limpeza do ambiente de trabalho”.

Além disso, destaca-se que item “8. Realizo as tarefas de maneiras mais eficientes”, originalmente do fator “Sugestões Criativas para o Sistema”, foi alocado em Proteção do sistema. Isso é compreensível uma vez que a eficiência nas tarefas pode ser relacionada ao cuidado com as propriedades da organização, especialmente com outros dois itens que compõem o fator, a saber

“7. Evito desperdiçar o material desta empresa” e “6. Uso o equipamento desta empresa de maneira adequada”.

Assim, como observado nos resultados mostrados nas Tabelas 6, 7 e 8, as três escalas apresentaram medições satisfatórias, atestando a efetividade das ferramentas utilizadas. Desse modo, após considerar a análise de fatores, prosseguiu-se com a verificação das médias e dos desvios padrão para estabelecer os fatores em cada um dos três construtos explorados, também apresentados nas Tabelas 6, 7 e 8.

Em primeiro lugar, com relação aos valores relativos ao trabalho, os resultados na Tabela 6 mostram que os valores primários, na perspectiva dos entrevistados, são Conformidade (4,44), Realização (4,32) e Segurança (4,26), enquanto que Autodeterminação e estímulo (4,00), Universalismo e benevolência (4,17), e Poder (3,14) ocuparam posições inferiores na hierarquia de prioridades. Esses resultados podem ser associados ao perfil dos entrevistados, principalmente mulheres, idade média de 33 anos, educação superior (pós-graduação) e muitos dos quais com filhos. Como apontado por Ros, Schwartz e Surkis (1999), os colaboradores que priorizam valores relacionados à estabilidade buscam segurança no trabalho, para ter a renda necessária para manter a ordem em suas vidas.

Em relação à satisfação no trabalho, a avaliação dos colaboradores mostrou maior contentamento com Satisfação com o chefe (4,39) e Satisfação com os colegas de trabalho (4,17). Do lado oposto, a menor pontuação obtida foi para Satisfação com o salário e promoções (3,61), que indicou uma menor satisfação dos colaboradores com o pagamento recebido em comparação com os esforços exigidos pelo trabalho e sua capacidade profissional, bem como o sistema de promoção da empresa.

Concluindo, em relação ao CCO, observou-se que os comportamentos Preservação do ambiente de trabalho (4,87), Proteção do sistema (4,82) e Criação de uma disposição favorável à organização (4,65) foram indicados pelos colaboradores como os mais presentes no contexto organizacional investigado. Por outro lado, as evidências indicaram que as Sugestões

criativas para o sistema (3,87) e o Autotreinamento (3,81), fatores que consideram atos de sugerir novas ideias para a administração e relacionados à busca de treinamento que possa maximizar o desempenho individual, respectivamente, são os menos praticados no ambiente de trabalho. Esses resultados também podem estar associados ao perfil dos entrevistados e às características inerentes do setor educacional, que pode estimular por meio de suas práticas a preservação do ambiente de trabalho, a proteção do sistema e a criação de uma disposição favorável à organização.

6.2 Influência dos valores relativos ao trabalho e da satisfação no trabalho no CCO

Visando analisar a influência dos valores relativos ao trabalho e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, várias análises de regressão foram realizadas para identificar quais dimensões dos CCOs (variáveis dependentes) são explicadas pelos fatores dos valores do trabalho e da satisfação no trabalho (variáveis independentes).

Com relação ao método, para a elaboração dos modelos de regressão, a regressão *stepwise* foi utilizada para permitir o exame da contribuição de cada variável independente para o modelo de regressão, e cada variável é considerada para inclusão antes do desenvolvimento da equação, visando o modelo mais adequado (Hair et al., 2009).

Inicialmente, foi realizado o teste *F*, avaliando a significância global da regressão, e observou-se que todos os valores do teste eram significativos em 1% indicando que pelo menos uma das variáveis influencia as variáveis dependentes, adicionando relevância aos modelos propostos (Pestana & Gageiro, 2008). Assim, os modelos apresentados para as variáveis dependentes associados aos comportamentos de cidadania organizacional são apresentados na Tabela 9.

Os resultados das várias regressões revelaram cinco fatores de valores relativos ao trabalho e três fatores de satisfação no trabalho como prognosticadores dos comportamentos de cidadania organizacional: *Universalismo*

e benevolência, Realização, Segurança, Autodeterminação e estímulo, Conformidade, Satisfação com salário e promoções, Satisfação com

o chefe e Satisfação com os colegas de trabalho. Apenas o valor Poder não influenciou as variáveis dependentes associadas ao CCO.

Tabela 9

Valores da constante, coeficiente beta e coeficiente ajustado da determinação (R²) para os modelos de regressão

Variável dependente	Const.	Univ. e benev.	Realiz.	Segur.	Aut. e estim.	Conf.	Satis salário	Satis Chefe	Satis colegas	R ²
	Valor	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Adj
Sugestões criativas	1,001	0,451					0,147	0,183	0,039	0,153
Clima favorável	2,316		0,13			0,201	0,067	0,202	0,06	0,265
Cooperação com colegas	2,557	0,171	0,036	0,074	0,067			0,246		0,13
Autotreinamento	1,49	0,412		0,298	0,332	0,424	0,002			0,272
Proteção ao sistema	4,182					0,038				0,061
Preservação do ambiente	4,013					0,105		0,089		0,062
Cidadania Geral	2,259	0,191				0,204		0,107		0,34

Nota. *sig < 0,05.

Em relação ao modelo proposto, verificou-se que os valores relativos ao trabalho *Conformidade* e *Universalismo e benevolência* foram as variáveis dependentes que mais influenciaram os fatores do comportamento de cidadania organizacional. *Conformidade* influenciou os modelos representados pelas variáveis dependentes *Criação de uma disposição favorável à organização no ambiente externo (Disposição favorável)*, *Autotreinamento*, *Proteção do sistema*, *Preservação do ambiente* e *Cidadania geral*. *Universalismo e benevolência* influenciaram os modelos associados à *Sugestões criativas*, *Cooperação com os colegas de trabalho*, *Autotreinamento* e *Cidadania geral*.

Uma melhor compreensão dos resultados observados pode ser obtida por meio do exame dos objetivos específicos dos prognosticadores mais influentes do CCO. O conteúdo motivacional do valor relativo ao trabalho *Conformidade* está associado à aceitação das normas e da hierarquia (Porto & Pilati, 2010), restrição da ação, inclinações e impulsos que tendem a perturbar os outros e que violam as normas sociais, servindo aos interesses coletivos (Schwartz, 1992). *Universalismo e benevolência* se refere à preservação e à força do bem-estar das pessoas próximas, bem como à tolerância, compreensão e proteção do bem-estar coletivo (Schwartz, 1992).

Portanto, é compreensível que os valores *Conformidade* e *Universalismo e benevolência* sejam as variáveis independentes que mais positivamente influenciaram o CCO, especificamente associados à criação de uma disposição favorável à organização, autotreinamento, proteção do sistema, preservação do ambiente, sugestões criativas e cooperação com os colegas de trabalho. Tais dimensões do CCO estão associadas aos comportamentos de cidadania organizacional voltados para a organização em geral, especificados por Williams e Anderson (1991) como atos capazes de beneficiar a organização em geral, como por exemplo proteção e apoio à empresa (Podsakoff et al., 2014). Do mesmo modo, Shao, Resick e Hargis (2011) descobriram que os valores associados ao coletivismo estavam positivamente associados aos comportamentos de cidadania.

Com relação aos fatores da satisfação no trabalho, verificou-se que o fator *Satisfação com o chefe (Satis. chefe)* foi a variável independente que mais influenciou as variáveis dependentes relacionadas ao CCO. Satisfação com o chefe influenciou os modelos representados pelas variáveis dependentes *Sugestões criativas*, *Criação de uma disposição favorável à organização no ambiente externo (Disposição favorável)*, *Cooperação com os colegas de trabalho*, *Preservação do ambiente* e *Cidadania geral*.

Para Swaminathan e Jawahar (2013), a satisfação no trabalho influencia o CCO, também sendo evidente, por meio de um estudo realizado no setor educacional, a relação positiva entre satisfação e os fatores que constituem o CCO. Do mesmo modo, Bowling et al. (2012) descobriram que o construto Satisfação no Trabalho é considerado um antecedente potencial do CCO. Especificamente, em relação à satisfação com o chefe, Siqueira (2008) afirma que isso se refere ao contentamento com a organização e com a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse no trabalho dos colaboradores e com a compreensão entre os mesmos (Siqueira, 1995, 2008). Assim, como demonstram os resultados deste estudo, a satisfação com o chefe influencia positivamente os fatores de CCO, contribuindo para comportamentos relacionados às sugestões de novas ideias, propaganda dos méritos e vantagens da empresa e ajuda aos colegas de trabalho (Porto & Tamayo, 2003a).

Com relação à porcentagem da variável dependente explicada pelas variáveis independentes, identificada por meio do coeficiente ajustado de determinação (R^2 Ajust.), destaca-se que o modelo representado pela variável dependente *Cidadania geral* apresentou o maior valor, indicando que 34% da variância do fator podem ser explicados pelos valores *Universalismo e benevolência*, *Conformidade* e pelo fator *Satisfação com o chefe*. Tais achados mostram que a prioridade dos valores de trabalho associados à autotranscendência, que reúne a transcendência dos interesses pessoais em favor do bem-estar dos outros e o cumprimento das regras e normas coletivas, influencia positivamente os comportamentos de cidadania organizacional. Desse modo, fica entendido que quanto maior for a prioridade dos valores *Universalismo e benevolência* e *Conformidade*, mais ratificado o CCO será. Além disso, as evidências também sugerem que a percepção positiva em relação ao desempenho do chefe pode favorecer e encorajar o CCO.

O segundo modelo com maior coeficiente ajustado de determinação foi representado pela variável dependente *Autotreinamento*, que obteve 27,20% da variância explicada pelos

fatores *Universalismo e benevolência*, *Segurança*, *Autodeterminação e estímulo*, *Conformidade e Satisfação com o salário*. Esses achados apontam para a importância desses valores relativos ao trabalho como prognosticadores do CCO relacionado ao *Autotreinamento*, que compreende os comportamentos dos colaboradores em busca de uma qualificação que possibilite a melhoria de seu desempenho no trabalho (Porto & Tamayo, 2003a).

Destaca-se também a influência positiva dos valores *Segurança e Autodeterminação e estímulo* na dimensão *Autotreinamento*. Os valores relativos ao trabalho acima mencionados pertencem ao eixo oposto, o primeiro estando associado à conservação e o último à abertura à mudança (Schwartz, 1992), contrário à manutenção do *status quo* para a busca da independência da ação e pensamento, estímulo e prazer (Porto & Pilati, 2010). Neste estudo, embora haja uma oposição entre aqueles valores relativos ao trabalho, ambos positivamente influenciados pela dimensão *Autotreinamento*, também sugerindo que mesmo tendo um conteúdo motivacional relacionado aos interesses individuais (*Segurança e Autodeterminação e estímulo*), tais valores contribuem significativamente para os CCOs. Ao mesmo tempo, *Satisfação com salário* explica potencialmente os comportamentos relacionados à qualificação individual, sugerindo que a avaliação positiva do salário recebido muito contribui para o *Autotreinamento*.

Nesse sentido, nota-se que os valores do coeficiente ajustado de determinação mostraram que os valores relativos ao trabalho destacados têm uma contribuição significativa para explicar os comportamentos de cidadania organizacional porque, de acordo com Hair et al. (2009), quanto maior o valor de R^2 , cuja variação se situa entre 0 e 1, melhor é a previsão da variável dependente. Entretanto, mesmo apresentando valores significativos, o coeficiente ajustado de determinação mostrou que há outras variáveis independentes, não analisadas neste estudo, que também influenciam os CCOs, reforçando a necessidade de ampliar a pesquisa sobre o assunto.

Tendo em vista os resultados, preparamos a Tabela 10 que cobre as hipóteses testadas e sua aceitação ou rejeição. Note que todas as hipóteses foram significativas a 1%.

Tabela 10

Resumo das hipóteses testadas

Construto	Hipótese	Apoiada
Valores relativos ao trabalho	H1: Autodeterminação e estímulo influenciam os comportamentos de cidadania organizacional.	sim
	H2: Segurança influencia os comportamentos de cidadania organizacional.	sim
	H3: Conformidade influencia os comportamentos de cidadania organizacional.	sim
	H4: Universalismo e benevolência influenciam os comportamentos de cidadania organizacional.	sim
	H5: Realização influencia os comportamentos de cidadania organizacional.	sim
	H6: Poder influencia os comportamentos de cidadania organizacional.	não
Satisfação no trabalho	H7: Satisfação com os colegas de trabalho influencia os comportamentos de cidadania organizacional.	sim
	H8: Satisfação com o salário influencia os comportamentos de cidadania organizacional.	sim
	H9: Satisfação com o chefe influencia os comportamentos de cidadania organizacional.	sim
	H10: Satisfação com a natureza do trabalho influencia os comportamentos de cidadania organizacional.	não
	H11: Satisfação com as promoções influencia os comportamentos de cidadania organizacional.	sim

Como pode ser observado na Tabela 6, apenas as hipóteses H6 e H10 não foram apoiadas. Esses resultados mostram que os fatores poder e satisfação com a natureza do trabalho não foram significativos para influenciar o CCO nesse contexto. Também temos que considerar que o valor poder teve a menor média entre os valores relativos ao trabalho, e o fator satisfação com a natureza do trabalho mostrou baixa confiabilidade, esse último sendo excluído da análise.

Especificamente, no contexto investigado, tais resultados sugerem que para os profissionais da educação, os valores Conformidade e Universalismo e benevolência e Segurança foram os principais prognosticadores dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (H2, H3 e H4), sinalizando que os valores prioritários associados à natureza social do conteúdo (universalismo e benevolência) e à estabilidade (Conformidade e Segurança) tiveram mais influência no CCO. Esses resultados se referem ao entendimento de que para os profissionais estudados, o bem comum e a harmonia social estão acima dos interesses individuais, exercendo impacto significativo em seus Comportamentos de Cidadania Organizacional. Como apontado por Gouveia e Clement (2000), com o objetivo de promover o bem-estar coletivo e a harmonia social, os indivíduos com valores coletivistas são

encorajados a suprimir os seus desejos pessoais, apresentando como resultado interdependência, apoio social e destino comum. Esses aspectos estão intimamente vinculados aos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Descobriu-se também que os valores relativos ao trabalho identificados como Autodeterminação e Realização tiveram um impacto nos Comportamentos de Cidadania Organizacional (H1 e H5), confirmando os pressupostos teóricos sugeridos por Liang (2012) de que os valores intrínsecos do trabalho Autodeterminação e Realização também podem estimular o coletivismo e o comportamento voltado para o CCO.

Em relação à satisfação no trabalho, houve uma maior apreciação da satisfação com o chefe e da satisfação com os colegas de trabalho, e desses fatores são os principais prognosticadores do CCO (H7 e H9) e podemos inferir a importância dos relacionamentos interpessoais, especificamente no contexto do setor educacional profissional. Além desses fatores, a satisfação com o salário e a satisfação com promoções foram também consideradas pelos entrevistados como antecedentes do CCO (H8 e H11), indicando que essas dimensões influenciam principalmente sugestões criativas, clima organizacional favorável e autotreinamento.

Esses achados sugerem algumas considerações sobre os colaboradores do setor

educacional investigados. O primeiro diz respeito às razões pelas quais esses indivíduos querem trabalhar, que estão associadas à conformidade e aos interesses coletivos, que também são o pano de fundo principal do CCO praticado por esses profissionais. O segundo se relaciona à sua satisfação com o trabalho, que também sugere a importância da comunidade e dos relacionamentos nesse contexto. Esses achados ajudam a fortalecer o papel central do setor educacional como um instrumento de transformação social, estabelecendo novas perspectivas para o futuro (Monteiro, 2009), para melhorar os interesses comuns e coletivos e a satisfação em um nível interpessoal, que influenciaram o Comportamento de Cidadania Organizacional praticado por esses trabalhadores.

Ainda assim, os pressupostos dos modelos estimados foram testados. O teste de *Durbin Watson* foi realizado para verificar a independência dos residuais da regressão. O teste, de acordo com Pestana e Gageiro (2008), deveria responder o pressuposto da covariável nula. Para testar a normalidade dos modelos, o teste *Kolmogorov-*

Smirnov (KS) foi realizado, sob a hipótese nula de que a distribuição das séries testadas é normal (Hair et al., 2009). A premissa da multicolinearidade dos fatores foi verificada por meio da Tolerância estatística (TOL) e dos Fatores de inflação da variância (FIV), que existem apenas em modelos com mais de uma variável independente. Sendo assim, podemos confirmar que todos os modelos atendem a tais exigências.

Finalmente, o pressuposto da homocedasticidade foi verificado, com a aplicação do teste de *Pesaran-Pesaran*, que detecta a presença de variâncias constantes de residuais baseado nos resultados da regressão, na qual a variável dependente é *Pesaran-Pesaran* e a variável independente é o valor estimado da variável dependente original (Hair et al., 2009). A maioria dos modelos atende as exigências de homocedasticidade, exceto os modelos *Proteção do sistema* e *Preservação do ambiente* ($\text{sig} < 0,05$), que também apresentaram os menores coeficientes ajustados de determinação (R^2 Adj. 0,061 e 0,062, respectivamente). Os pressupostos estimados dos modelos de regressão podem ser vistos na Tabela 11.

Tabela 11

Pressupostos dos modelos de regressão

Variável dependente	Durbin Watson	KS sig	Tol	FIV	Pesaran sig
Sugestões criativas	1,90	0,35	0,59	1,68	0,12
Disposição amigável	1,74	0,06	0,71	1,40	0,23
Cooperação com colegas de trabalho	2,10	0,14	0,67	1,49	0,06
Autotreinamento	1,85	0,21	0,66	1,57	0,14
Proteção do sistema	1,64	0,00	0,73	1,31	0,00
Preservação do ambiente	2,09	0,21	0,84	1,19	0,00
Cidadania geral	1,78	0,23	0,68	1,46	0,06

No general, os resultados encontrados nos modelos da regressão levam a uma compreensão de que os valores relativos ao trabalho e a satisfação no trabalho influenciam positivamente os comportamentos de cidadania organizacional. É válido destacar que o único valor independente que não influenciou o CCO foi o valor *Poder*. Como Schwartz (1992) afirma, esse valor está associado ao status social e ao prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos (autoridade,

poder social), evidenciando que o seu conteúdo motivacional não tem o potencial para influenciar os comportamentos de cidadania organizacional, comumente associados às dimensões de ajuda, espírito esportivo, obediência e virtude cívica.

7 Considerações finais

Considerando que os comportamentos de cidadania organizacional foram pouco explorados

no contexto nacional, em comparação com os estudos internacionais, e que os antecedentes desses comportamentos precisam de uma compreensão maior, este estudo analisou a influência dos valores relativos ao trabalho e da satisfação no trabalho nos CCOs, de acordo com a perspectiva dos colaboradores de uma empresa do setor educacional.

Inicialmente, a análise exploratória de fatores de cada uma das escalas foi realizada [Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R); Escala de Satisfação no Trabalho (EST); Escala de Civismo nas Organizações (ECO)], e em geral pode-se ver adequação e confiabilidade nos fatores obtidos. Verificou-se que os valores predominantes entre os entrevistados foram Conformidade, Realização e Segurança. Além disso, pode-se observar maior contentamento em relação à Satisfação com o chefe e Satisfação com os colegas de trabalho, bem como médias maiores relacionadas às CCOs que se referem à Preservação do ambiente de trabalho, Proteção do sistema e Criação de uma disposição favorável à organização.

Por meio da análise de regressão múltipla, observou-se que os valores relativos ao trabalho e a satisfação no trabalho influenciam os CCOs. O modelo com maior poder de explicação foi representado pela variável dependente *Cidadania geral*, cuja variância foi explicada em 34% pelos fatores *Universalismo e benevolência*, *Conformidade* e pelo fator *Satisfação com o chefe*.

Os resultados obtidos neste estudo sugerem algumas reflexões sobre os antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. Em relação à satisfação no trabalho, a relevância da Satisfação com o chefe é destacada, considerada a variável independente mais influente para os CCOs, sugerindo a relevância do papel do líder na promoção de atos no ambiente de trabalho, encorajando a cooperação entre colegas de trabalho, iniciativa e criatividade, bem como a promoção de um ambiente de trabalho amigável.

Outro achado está refletido nos valores cujo foco está relacionado aos interesses coletivos (Universalismo e benevolência, e Conformidade) e os valores correspondentes aos interesses individuais (Realização, Autodeterminação e estímulo), ambos influenciaram neste estudo os

comportamentos de cidadania organizacional. Assim, pode-se entender que os valores relativos ao trabalho, independente dos interesses priorizados pelos indivíduos, que podem ser individuais ou coletivos, atuam como antecedentes dos CCOs.

Do mesmo modo, os valores associados aos polos opostos Autotranscendência (Universalismo e benevolência) *versus* (Autopromoção) e Conservação (Conformidade e segurança) *versus* abertura à mudança (Autodeterminação e estímulo) também influenciaram positivamente os CCOs. Esses achados contribuem para amplificar as considerações relacionadas aos CCOs, cujas dimensões também refletem eixos distintos. Por exemplo, os comportamentos de cidadania organizacional voltados para os desafios (Van Dyne et al., 1995), como Altruísmo, Iniciativa individual (Podsakoff et al., 2000) e Sugestões criativas (Katz & Kahn, 1978; Porto & Tamayo, 2003a); e outros voltados para a afiliação (Van Dyne et al., 1995), como as dimensões Espírito Esportivo, Lealdade com a organização, Obediência (Podsakoff et al., 2000), Criação de uma disposição favorável à organização no ambiente externo e Ações de proteção do sistema (Katz & Kahn, 1978; Porto & Tamayo, 2003a).

Considerando especificamente o setor educacional, este estudo aborda uma questão muito relevante no contexto atual, onde o papel da educação assume um caráter transformador, social, cultural, política e economicamente. Os resultados desta pesquisa revelam a importância vinculada aos profissionais desse setor, especialmente os valores relativos ao bem comum e à coletividade, bem como a satisfação com os relacionamentos interpessoais (com o chefe e os colegas de trabalho) vividos no ambiente de trabalho, que são prognosticadores significativos dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. A relevância dos resultados obtidos neste estudo, além de permitir analisar a influência dos valores do trabalho e da satisfação no trabalho sobre o CCO, dá a possibilidade de expandir a reflexão conjunta desses construtos, permitindo uma visão mais aprofundada do fenômeno investigado.

Ainda assim, compreende-se que o trabalho no setor educacional tem tal configuração que todos os comportamentos desejáveis não podem

ser exaustivamente especificados na descrição ou nos contratos de trabalho, especialmente considerando os indivíduos que trabalham com o ensino (Dipaola & Tschannen-Moran, 2014), que são a maioria dos participantes deste estudo. De modo que se acredita que a contribuição deste estudo às empresas desse setor está na possibilidade de aprender mais sobre como o CCO pode crescer.

Suas considerações podem, por exemplo, ser o objeto da gestão da satisfação no trabalho, quando as empresas desejam estimular os colaboradores a expressar CCO. Os gerentes interessados na promoção desses comportamentos podem enfatizar, além dos valores relativos ao trabalho, as dimensões de satisfação associadas a esses atos, para promover melhores resultados para suas próprias organizações. Portanto, isso está relacionado ao que é afirmado por Tamayo (1998), uma vez que ele considera que o comportamento de cidadania organizacional é parcialmente determinado pelo julgamento avaliativo que os indivíduos fazem de seu trabalho ou da situação do trabalho.

Entretanto, deve ser destacado como uma limitação que as interações entre os valores relativos ao trabalho em si não foram avaliadas neste estudo para descobrir se eles estão configurados como polos opostos, como sinalizado nos estudos desenvolvidos por Porto e Pilati (2010) e Schwartz (1992). Ainda assim, mesmo apresentando valores significativos, os R^2 mostrou que há outras variáveis independentes, não analisadas neste estudo, que também influenciam os CCOs. Sendo assim, há espaço para pesquisas futuras que objetivam alargar o modelo desenvolvido no presente estudo.

Portanto, sugere-se que os estudos futuros ampliem as investigações relacionadas às interações dos valores relativos ao trabalho, considerando o foco dos interesses e de seus polos constitutivos, com relação aos CCOs, a partir de suas dimensões e orientações. Sugere-se também a realização de estudos que avaliem o impacto dos valores relativos ao trabalho sobre a satisfação no trabalho e sobre o CCO e o impacto da satisfação no trabalho sobre o CCO, considerando um modelo integrado que analise as relações explanatórias entre as múltiplas variáveis simultaneamente, por meio do uso da

Modelagem de Equações Estruturais.

Outra sugestão é para a realização de estudos qualitativos que aprofundem as investigações relacionadas com as interações entre os valores relativos ao trabalho e/ou a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, oferecendo elementos que ampliem a compreensão dos fenômenos investigados, com base em experiências e nas perspectivas subjetivas dos entrevistados.

Referências

- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C. & Turnley, W. H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 792-807.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M. & Kacmar, C. (2014). The meditational effect of regulatory focus on the relationships between mindfulness and job satisfaction and turnover intentions. *Career Development International*, 19(5), 494-507.
- Bateman, T. S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employees "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bogler R. & Somech A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Bowling, N. A., Wang, Q. & Li, H. Y. (2012). The moderating effect of core self-evaluations on the relationships between job attitudes and organizational citizenship behavior. *Applied Psychology: an International Review*, 61(1), 97-113.

- Cammarosano, M., Santos, F. C. A. & Rojas, F. A. (2014). Valores relativos ao trabalho de pesquisadores em uma organização brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 445-457.
- Campos, B. A. (2008). Estrutura de valores relativos ao trabalho: Um estudo em empresas juniores. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores humanos e gestão: Novas perspectivas* (pp. 389-408). São Paulo: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.
- 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: Verslas: Teorijair Praktika*, 15(2), 170-178.
- Cruz, V. M. A. C., Silva, F. F. & Silva, M. C. A. L. (2015). A gestão e a formação flexível do novo trabalhador. *Anais do Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional*, Aracaju, SE, Brasil, 9. Retrieved from <https://eventos.set.edu.br/index.php/enfope/article/view/1432/163>
- Dipaola, M. & Tschannen-Moran, M. (2014). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- Dose, J. (1997). Work values and integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 219-241.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(51), 42-51.
- Elizur, D. & Sagie, A. (1999). Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. *Applied Psychology*, 48(1), 73-87.
- Ellinger, A. D., & Wu, Y. J. (2013) A survey relation between job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). *Management Decision*, 51(2), 248-262.
- Estivaleta, V. F. B., Costa, V. F. & Andrade, T. (2014). Organizational Citizenship Behavior: a Comparative Study between Brazilian and International Scientific Output from 2002 to 2012. *Business and Management Review*, 4(3), 427-441.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship Clean-Up Time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161-188.
- Gouveia, V. V. & Clemente, M. (2000). O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: Correlatos sócio-demográficos. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 317-346.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q. & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40-48.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H. & Somouel, S. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). São Paulo: Bookman.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. & Colella, A. (2013). *Comportamento organizacional* (3a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S. & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and

- organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.
- Judge, T. & Bretz, R. D. (1992). Effects of work on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261-271.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Lee, H. W. & Yen, K. W. (2013). A study of the relationship between work values and career orientation of employed in the high technology industry. *Quality & Quantity*, 47(2), 803-810.
- Lepine, J. A., Erez, A. & Johnson; D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Liang, Y-W. (2012). The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 251-268.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.
- Marinova, S., Moon, H. & Van Dyne, A. L. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human Relations*, 63(10), 1463-1485.
- Martins, M. C. F. & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. *Psico*, 11(2), 195-205.
- Monteiro, M. I. N. L. (2009). Educação: Novos cenários e perspectivas. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 2(2), 107-118.
- Mourão, L., Monteiro, A. C. F. & Viana, V. R. (2014). A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. *Psico*, 45(2), 198-208.
- Nasra, M. A. & Heilbrunn, S. (2015). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab Educational System in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(1), 1-17.
- Organ, D. W. (1998). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Canada: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS* (5a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- PePodsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W. & Podsakoff, P. M. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-

- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Maynes, T. & Spoelma, T. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(51), S87-S119.
- 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.
- Porto, J. B. & Pilati, R. (2010). Escala revisada de valores relativos ao trabalho – EVT-R. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(1), 73-82.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2003a). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia*, 8(1), 393-402.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2003b). Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(2), 145-152.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2007). Estrutura dos valores pessoais: A relação entre valores gerais e laborais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(1), 63-70.
- 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.
- Robbins, S. P. (2008). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Roe, R. & Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspectives. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 1-21.
- Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An Internacional Review*, 48(1), 49-71.
- Rosa, M. P. A.; Catelli, F. & Pauletti, F. (2014). “Eu não sei o que o amanhã trará”: A tríade tecnologias, sociedade e educação/“I know not what tomorrow will bring”: The triad technology, society and education. *Acta Scientiae*, 16(1), 164-179.
- Ryan, J. J. (2002). Work values and organizational citizenship behaviors: Values that work for employees and organizations. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 123-132.
- Sangwan, A. (2013). Determinants of job satisfaction: A study of insurance sector employees. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(5), 1-19.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Shao, P., Resick, C. J. & Hargis, M. B. (2011). Helping and harming others in the workplace: The roles of personal values and abusive supervision. *Human Relations*, 64(8), 1051-1078.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo* (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, GO, Brasil.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 165-184.

- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira, M. M. M. (Coord.), *Medidas de comportamento organizacional* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Spector, P. E. (2012). *Psicologia nas organizações* (4a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Swaminathan, S. & Jawahar, P. D. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-80.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: Sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56-63.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). London: JAI Press.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (pp. 16-38). New York: M. E. Sharpe.
- Vieira, K. M. & Dalmoro, M. (2008). Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *Anais do ENANPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yaghoubi, N. M., Yazdani, B. O. & Khornegah, K. (2011). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Social Capital (SC). *American Journal of Scientific Research*, 24, 121-126.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003

Sobre os autores:

1. Taís de Andrade, Mestrado em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

E-mail: tais0206@gmail.com.

2. Vivian Flores Costa, Mestrado em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

E-mail: Email:vivianfc13@gmail.com.

3. Vania de Fátima Barros Estivaletre, Pós-doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações, Universidade de Lisboa, Portugal. E-mail vaniaestivaletre@ufsm.br.

4. Leticia Lengler, Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul Brasil.

E-mail: llenglerworld@yahoo.com.

Contribuição dos autores:

Contribuição	Taís de Andrade	Vivian Flores Costa	Vania de Fátima Barros Estivaletre,	Leticia Lengler
1. Definição do problema de pesquisa	√		√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√			
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos			√	
6. Coleta de Dados	√			
7. Análise Estatística	√	√	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√			√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√		√