

## **Impactos do Capital Social e Cidadania Organizacional no Trabalho: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal**

**Autoria:** Filipe João Bera de Azevedo Sobral, Filipe Jorge Ribeiro de Almeida, Joana Prista

### **RESUMO**

Num contexto de grande incerteza na economia mundial, as organizações em geral e as empresas em particular enfrentam um desafio de sustentabilidade sem precedentes. Mais do que a valência técnica, a imagem de mercado ou a qualidade das idéias, é o envolvimento pessoal e o correspondente desempenho individual que determinam o êxito coletivo de uma organização. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é estudar como o Capital Social (identificado com as redes de relações pessoais e profissionais) e o Comportamento de Cidadania Organizacional (identificado com a disponibilidade para adotar comportamentos extra-papel), influenciam a Satisfação com a vida e o Desempenho no trabalho. Para o efeito, foi realizado um estudo, através de questionário estruturado, envolvendo 454 funcionários de empresas do Brasil e de Portugal. A comparação das realidades destes dois países é pertinente, dada a crescente ligação entre as suas economias nacionais, aliada aos fortes vínculos culturais que historicamente os unem.

Os resultados mostraram que as relações pessoais com colegas de trabalho têm um papel mais social em Portugal, ligado à satisfação pessoal, e mais instrumental no Brasil, ligado ao aproveitamento dessas redes para o bom desempenho no trabalho. Já as relações com a família revelaram-se estranhamente indiferentes à satisfação e ao desempenho, evidenciando o possível efeito de desconforto e insegurança que o cumprimento de acentuadas expectativas pode gerar. Por outro lado, prevalece em ambos os países a confiança nos colegas e na organização como um elemento estruturante da estabilidade pessoal, embora não apresente uma relação direta com o desempenho profissional. Também parece coincidir em ambos a prevalência de um imperativo de consciência de agir em conformidade com a norma organizacional e de obedecer a expectativas implícitas como fontes de satisfação e do bom desempenho. Uma diferença interessante é a presença significativa de uma predisposição altruísta de auxílio ao outro no Brasil como meio de atingir o bem-estar pessoal e de melhorar o desempenho, aparentemente ausente no contexto português. Este resultado pode eventualmente revelar uma cultura de não expectativa de reciprocidade em Portugal perante a ajuda concedida.

Esta pesquisa pretendeu abordar o desempenho organizacional a partir do estudo do desempenho e da predisposição individual para agir intencionalmente em benefício dos objetivos coletivos. O entendimento da dimensão social do desempenho, enquanto indicadora de integração social e de disponibilidade pessoal, pode ser um fator relevante para o êxito de uma organização, beneficiando todos os agentes e atores que a integram. A comparação entre o Brasil e Portugal representa um contributo para o conhecimento aprofundado acerca dos condicionantes culturais da integração empresarial e organizacional recíproca.

**Palavras-chave:** Capital Social; Comportamento de Cidadania Organizacional; Satisfação, Desempenho

## **Impactos do Capital Social e Cidadania Organizacional no Trabalho: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal**

### **1. INTRODUÇÃO**

O contexto econômico mundial atravessa atualmente um momento de profunda transformação, motivada por uma crise sem precedentes que ameaça o modo de vida ocidental e sugere a própria revisão do paradigma capitalista hegemônico vigente. As estruturas fundamentais da economia estão sendo questionadas e as mudanças nos modelos de gestão são já uma resposta evidente dos atores empresariais às pressões de um mercado mais exigente e de uma regulação mais apertada num contexto concorrencial mais competitivo e com recursos mais escassos. Nesta conjuntura internacional, a capacidade de rápida adaptação das organizações e das suas políticas às condições instáveis dos mercados é um fator decisivo de sobrevivência e de sustentabilidade. Provavelmente mais do que em qualquer outro tempo, é agora importante valorizar a qualidade das relações pessoais entre trabalhadores, as redes de confiança recíproca entre empresas, os vínculos emocionais de ligação com os clientes, o espaço de construção social ativa que o contexto empresarial permite e deve estimular. Estas prioridades gerenciais são agentes seguros de sucesso, ao centrarem a atenção no desenvolvimento humano, fonte primária de todos os progressos sustentáveis e causa habitual da satisfação individual e do bom desempenho coletivo. É neste contexto que adquirem especial relevância os conceitos de Capital Social e de Comportamento de Cidadania Organizacional, aplicados à análise do comportamento humano em ambiente organizacional e à compreensão das relações que o determinam ou inibem.

O Capital Social (CS) pode ser entendido como o conjunto de recursos sociais – normas, valores, informação – que permitem o desenvolvimento de relações interpessoais baseadas na confiança recíproca e na cooperação entre indivíduos e entre instituições (CHOW, 2009; TSAI & GHOSHAL, 1998; PUTNAM, 1993; COLEMAN, 1990). Neste sentido, um eixo central do CS são as redes sociais criadas e mantidas pelos indivíduos no contexto das suas relações interpessoais, buscando nelas apoio, conselho e informação que permitam lidar eficazmente com cada nova circunstância da sua vida (LIN, 2001). Os relacionamentos de confiança são o suporte destas redes, a reciprocidade a garantia da sua longevidade e o benefício mútuo a evidência do seu valor estratégico. Quanto mais aprofundada for a integração de um indivíduo na sua rede social, maior a probabilidade de através dela ele conseguir o respeito e a ajuda de que necessita para alcançar os seus objetivos estratégicos pessoais. No caso dos relacionamentos profissionais e inter-organizacionais, Helal e Camargos (2007) referem que o estudo do CS permite compreender como as organizações atuam de forma coletiva, agregando valor à sua atividade por meio de parcerias, embora alertem para o fato de nem sempre estas relações serem estáveis ou eficazes. A qualidade das relações deve, neste caso, basear-se num princípio de confiança, de respeito e de obrigação recíproca, fortalecendo o desempenho formal e reforçando a disponibilidade para desempenhos extra-papel (ORGAN, 1990).

Estes desempenhos extra-papel são identificados com o conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), descrito como o conjunto de comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, e que, em termos agregados, promovem o funcionamento eficaz da organização (ORGAN, 1988). Nele se incluem a disponibilidade para auxiliar colegas de trabalho, a

flexibilidade para aceitar novas tarefas, a iniciativa de propor novas soluções organizacionais, e os todos os comportamentos cooperativos em geral. Há, no entanto, quem considere que estes comportamentos foram aos poucos incluídos nas expectativas formais da organização e são já, em muitos casos, parte integrante do contrato implícito e explícito entre empregado e empregador (MORRISON & PHELPS, 1999). Apesar disso, o CCO é um fator estruturante das relações sociais internas, sendo a confiança recíproca mais uma vez o elemento-chave de identificação indivíduo-organização, capaz de gerar bons desempenhos agregadores, assumindo um papel essencial nos processos que envolvem um forte componente de trabalho em equipa, de consignação de objetivo partilhados, de liderança ou até mesmo nos processos de avaliação do desempenho coletivo e individual (GALFORD e DRAPEAU, 2003; SHOCKLEY-ZALABAK, ELLIS e WINOGRAD, 2000). Desta forma, o CCO contribui para a formação de CS (CHOW, 2009), por meio do favorecimento de vínculos informais capazes de construir relações de confiança duradouras entre os membros da mesma organização.

Nos termos apresentados, o CS e o CCO constituem abordagens fundamentais para compreender o desempenho organizacional na atualidade, em ambientes concorrenciais abertos onde as redes de relações pessoais e a confiança recíproca são fontes indiscutíveis de vantagem competitiva. Ao nível individual, a expressão desse desempenho coletivo pode ser representada pelo desempenho profissional de cada membro da organização e pelo nível da sua satisfação com a vida. Ambos podem ser o resultado da qualidade da rede social a que pertence cada indivíduo (CS) e da sua disponibilidade para adotar comportamentos cooperativos extra-papel (CCO).

Assim, o objetivo deste artigo é apresentar o resultado de uma pesquisa comparativa sobre forma como o CS e o CCO influenciam a satisfação com a vida e o desempenho no trabalho em trabalhadores e executivos de empresas do Brasil e de Portugal. A análise comparada permite não só testar a relação entre estes conceitos e a sua importância na determinação do comportamento organizacional, como também identificar convergências e diferenças culturais que poderão permitir um reforço do entendimento recíproco entre os dois países cujas afinidades históricas, sociais e linguísticas os tornam inevitáveis parceiros econômicos no mundo contemporâneo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Capital Social**

No seio de qualquer comunidade humana, os vínculos entre indivíduos representam o mais crítico dos recursos para a sua sobrevivência, sustentabilidade e progresso. O Capital Social (CS) constitui essa rede de contactos interpessoais, caracterizada por relações de confiança, de obrigação recíproca e de respeito mútuo que permitem satisfazer aspirações individuais e ao mesmo tempo alcançar novos resultados coletivos. Esse conjunto de recursos sociais baseado em relações pessoais (CHOW, 2009) tende a facilitar a vida comum dos indivíduos, fortalecendo a sua identidade com o grupo, promovendo a solidariedade entre os seus membros e criando pontes com outros indivíduos fora do círculo mais próximo de relacionamentos. Esta abordagem da relação entre membros de um grupo social parece adequada à análise do atual contexto de trabalho nas organizações, dada a crescente interdependência entre tarefas e o abandono progressivo dos modelos individualistas de organização do trabalho (DOLFSMA et al., 2008). A qualidade dos relacionamentos, a visão partilhada de objetivo e a coesão entre os membros de um grupo são importantes agentes de sucesso organizacional, tornando o CS um atributo da própria organização e não um recurso estritamente individual (PASTORIZA et al., 2009), capaz de gerar benefícios mútuos de

criação de valor para a organização e de desenvolvimento pessoal para os seus membros (LEANA e VAN BUREN II, 1999).

Baseada nas propostas de Naphiet e Goshal (1998), Chow (2009) descreve o CS como sendo constituído por três dimensões: *estrutural*, *relacional* e *cognitiva*. A **dimensão estrutural** diz respeito ao tipo de ligações entre os membros de uma organização ou de uma rede social. Destaca-se aqui a qualidade dos laços familiares e dos laços com colegas de trabalho, enquanto eixos relacionais centrais na vida do indivíduo, que conferem apoio, afeto e auxílio segundo um princípio de obrigação recíproca. A rede de relações com colegas de trabalho influencia significativamente a imagem que cada indivíduo constrói da própria organização (HO e LEVESQUE, 2005) e constitui porventura a principal fonte de informação e de suporte ativo do seu progresso profissional. As relações familiares influenciam a identidade individual através da partilha de valores e sentimentos, da formação de laços de interesse, de solidariedade e reciprocidade específicos (SIMIONATO e OLIVEIRA, 2003), constituindo uma importante matriz de referência, de desenvolvimento e de segurança pessoal. Estes laços com a família e com os colegas são decisivos na construção da atitude geral de cada pessoa perante as suas circunstâncias de vida e perante o contexto de trabalho (BREWER e GARDNER, 1996).

A **dimensão relacional** é representada pelo nível de profundidade da confiança, das normas partilhadas, das obrigações e da identificação entre os membros que constituem a rede de relacionamentos. Destaca-se neste caso a confiança como elemento-chave do CS, desenvolvida por meio de um complexo sistema de relacionamentos interpessoais e ambientais (FARRIS et al., 1973), determinando a forma como o indivíduo se entrega e se dispõe perante uma relação de intercâmbio, de troca e de partilha (CHOW, 2009). A confiança depositada em alguém ou em uma organização pressupõe a escolha de uma posição de vulnerabilidade perante as ações do outro, acreditando na sua boa intenção sem, no entanto ter controle sobre a sua ação (GILL et al., 2005; SPECTOR & JONES, 2004). O cumprimento de expectativas é, portanto um elemento essencial para o desenvolvimento de relações de confiança duradouras e socialmente eficazes, pois, tal como afirmam Leana e Van Buren III (1999: p. 542), “*a confiança é tanto um antecedente quanto um resultado de uma ação coletiva de sucesso*”. A coerência e a imparcialidade das ações passadas são pilares de construção da confiança entre indivíduos também no contexto organizacional, onde a integridade pessoal desempenha um papel fundamental (TAN & LI, 2009), superando mesmo a influência das diferenças ou afinidades hierárquicas (SPECTOR & JONES, 2004).

Por fim, a **dimensão cognitiva**, associada ao capital intelectual, refere-se à linguagem partilhada, aos códigos comuns e à capacidade de criar e partilhar conhecimento (CHOW, 2009). Trata-se de uma dimensão centrada mais nos instrumentos partilhados de comunicação entre indivíduos do que na rede de relacionamentos e nas suas dinâmicas. Por este motivo, nesta pesquisa a dimensão cognitiva não será incluída como elemento do CS determinante da satisfação e do desempenho, uma vez que o foco do estudo é no impacto específico da rede de relações interpessoais.

## 2.2. Comportamento de Cidadania Organizacional

Tal como exposto anteriormente, o CS refere-se aos recursos sociais no âmbito de redes de relacionamento, fornecendo ferramentas que possibilitam atingir bons resultados organizacionais. Já o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) diz respeito ao uso efetivo dessas ferramentas para o real alcance de determinadas metas. Em termos gerais, Organ (1997: p. 95) define CCO como sendo “*o desempenho que apóia o ambiente social e psicológico no qual a realização de tarefas acontece*”. Mais concretamente, Chow (2009)

identifica o CCO com o conjunto de ações e práticas individuais que visam ajudar os outros no contexto organizacional, de forma voluntária e baseada em princípios morais, independentemente da inconveniência pessoal. Estes comportamentos são também frequentemente identificados com os desempenhos extra-papel, os quais contribuem significativamente para a eficácia organizacional, entre os quais se destacam, por exemplo, a atitude cooperativa entre colegas de trabalho, a disponibilidade para acolher novos funcionários, a abertura para aceitar novas tarefas ou a iniciativa de propor novas soluções e poupanças (PODSAKOFF e MACKENZIE, 1997).

Os motivadores que promovem o CCO são diversos e incluem desde os imperativos de consciência, as características da função ou a cultura organizacional (PODSAKOFF & MACKENZIE, 1997) até ao sistema de recompensas e de incentivos financeiros (KIM & GONG, 2009). Mas o CCO pode incluir em si mesmo o dilema clássico do conflito entre interesses individuais e coletivos. O esforço de curto-prazo que implica o CCO, embora se traduza em benefícios imediatos para a organização, apenas trará benefícios para o trabalhador no longo-prazo, desincentivando a sua adesão sem reservas a esse princípio de ação (JOIREMAN et al., 2006). Estes inibidores podem, no entanto ser superados com práticas gerenciais eficazes, por meio da influência que o comportamento dos gerentes tem na conduta dos restantes trabalhadores. Vigoda-Gadot (2007a) identificou a necessidade da definição clara de metas ser acompanhada de um procedimento sistemático de *feedback* sobre o desempenho como mecanismo motivador do CCO. Já Babcock-Robertson e Strickland (2010) concluíram que a presença de uma liderança carismática é positiva para a ocorrência do CCO entre funcionários, uma vez que promove um maior envolvimento e comprometimento de todos com a organização.

De fato, uma das preocupações dominantes dos gerentes quando formam equipas de trabalho e se relacionam com elas é a criação de boas redes sociais que reforcem o comprometimento organizacional (LIN et al., 2008). A qualidade destas redes e a sua eficácia dependem dos comportamentos de CCO dos membros da organização, especialmente aqueles orientados para a prestação de auxílio aos outros, desdobrando-se o conceito de CCO em três dimensões (CHOW, 2009): *altruísmo*, *virtude cívica* e *conscienciosidade*. O **altruísmo** refere-se, neste caso, a ações que visem intencionalmente ajudar os outros no contexto de trabalho, de que são exemplo a cooperação informal na resolução de problemas ou a acumulação de tarefas perante a ausência ou indisponibilidade inesperada de um colega. A **virtude cívica** diz respeito ao envolvimento ativo e responsável em assuntos coletivos, tais como a comparência em reuniões não obrigatórias, a presença em eventos de promoção ou o acompanhamento atento das mudanças, dos anúncios e da evolução da atividade organizacional. A **conscienciosidade** corresponde ao cumprimento de um imperativo moral interior que implica a realização de ações úteis à organização que, não estando previstas formalmente superam por isso as expectativas, e de que são exemplo a boa representação externa da organização, a assiduidade eficaz ou o cumprimento de normas internas mesmo sem vigilância dessa ação.

### 3. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

#### 3.1. A influência do CS e do CCO na Satisfação e no Desempenho

O objetivo desta pesquisa é estudar a influência do Capital Social (CS) e do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) tanto na Satisfação de Vida como no Desempenho no Trabalho. Ambas as variáveis dependentes são determinantes relevantes do desempenho coletivo. Compreender como a rede de relações interpessoais e os

comportamentos voluntários extra-papel contribuem para a satisfação dos funcionários e para o seu desempenho individual é um propósito alinhado com as preocupações atuais no campo dos estudos multidisciplinares em administração, buscando uma dimensão social para a explicação dos resultados organizacionais.

Parece amplamente aceite que o desenvolvimento do CS traz claros benefícios para a organização (BRASS, 1981). Especificamente no caso da rede de relações com colegas de trabalho, Cross e Cummings (2004: p. 928) afirmam que pessoas com bons relacionamentos profissionais “*são mais propensas a serem promovidas, dispõem de boa mobilidade de carreira e adaptam-se a mudanças de ambiente com mais sucesso, além de alcançarem melhores resultados*”. A boa relação com colegas permite a entre-ajuda, o convívio social e troca recíproca de informações que contribuem para a satisfação pessoal e para o bom desempenho profissional (PAVOT & DIENER, 2008; COLEMAN, 1988). Chow (2005; 2009) identifica ainda aspectos de relacionamento entre colegas que podem influenciar positivamente o desempenho, tais como o gênero (os homens parecem mais propensos a aproveitar informações transmitidas por colegas), perímetro da rede (funções internas, sem relação com exterior, tendem a revelar pior desempenho) e o acesso e forma de uso da informação.

No caso das relações com a família, o apoio emocional, o contexto social de identificação e as expectativas de comportamento são fatores decisivos de estabilidade, a qual parece diretamente relacionada com os níveis de satisfação individual (LUMPKIN et al., 2008). Também têm surgido evidências da influência que a rede de relações familiares pode ter no desempenho profissional, constituindo uma ferramenta eficaz de desenvolvimento organizacional (MOLINA-MORALES & MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2010) por meio do aprendizado relacional do indivíduo que permite a descoberta de novas oportunidades para a organização.

A confiança, enquanto expressão da dimensão relacional do CS, parece também ter uma relação positiva com os níveis individuais de satisfação com a vida (HELLIWELL & HUANG, 2010; LI, 2008), dada a estabilidade que permite nos relacionamentos interpessoais, e com o desempenho eficaz (CHOW, 2009; UZI, 1997), dada a agilidade cooperativa e criativa que permite nas relações de trabalho. Segundo Uzi (1997), a confiança em ambiente empresarial permite o acesso a recursos não disponíveis numa negociação contratual comum, viabilizando o êxito do desempenho coletivo. Spector e Jones (2004) parecem concordar com esta visão, afirmando que uma equipa de trabalho com boa relação de confiança intra-grupo gera bons desempenhos individuais que se traduzem em resultados organizacionais positivos.

A par com o CS, também o CCO parece um determinante significativo da satisfação e do desempenho, com efeitos diretos no funcionamento da organização (LIN et al., 2008, ORGAN, 1997). Resumido este conceito nos princípios de prestação de ajuda aos colegas, de cumprimento ativo dos deveres comuns e de disponibilidade para assumir responsabilidades extra-papel, o CCO pode ser um importante fator de eficácia organizacional (PODSAKOFF & MACKENZIE, 1997), gerando soluções inovadoras, prevenindo danos e promovendo a agilidade competitiva da organização. Por outro lado, os indivíduos podem atingir níveis superiores de satisfação pessoal ao adotar um comportamento cooperativo que facilite a ajuda recíproca, a sua integração social e o reconhecimento pelo outro.

### 3.2. O Modelo e as Hipóteses de Pesquisa

Com base no enquadramento teórico e nas justificações apresentadas para a pertinência da relação entre as variáveis pessoais em estudo, apresenta-se na **Figura 1** o Modelo de Análise da Satisfação com a Vida e do Desempenho no Trabalho, construído a

partir da proposta original de Chow (2009). Subjacentes a este modelo de análise existem doze hipóteses de pesquisa que permitirão operacionalizar o estudo de campo destinado a testar a validade empírica de cada uma. Estas hipóteses são também apresentadas em seguida.

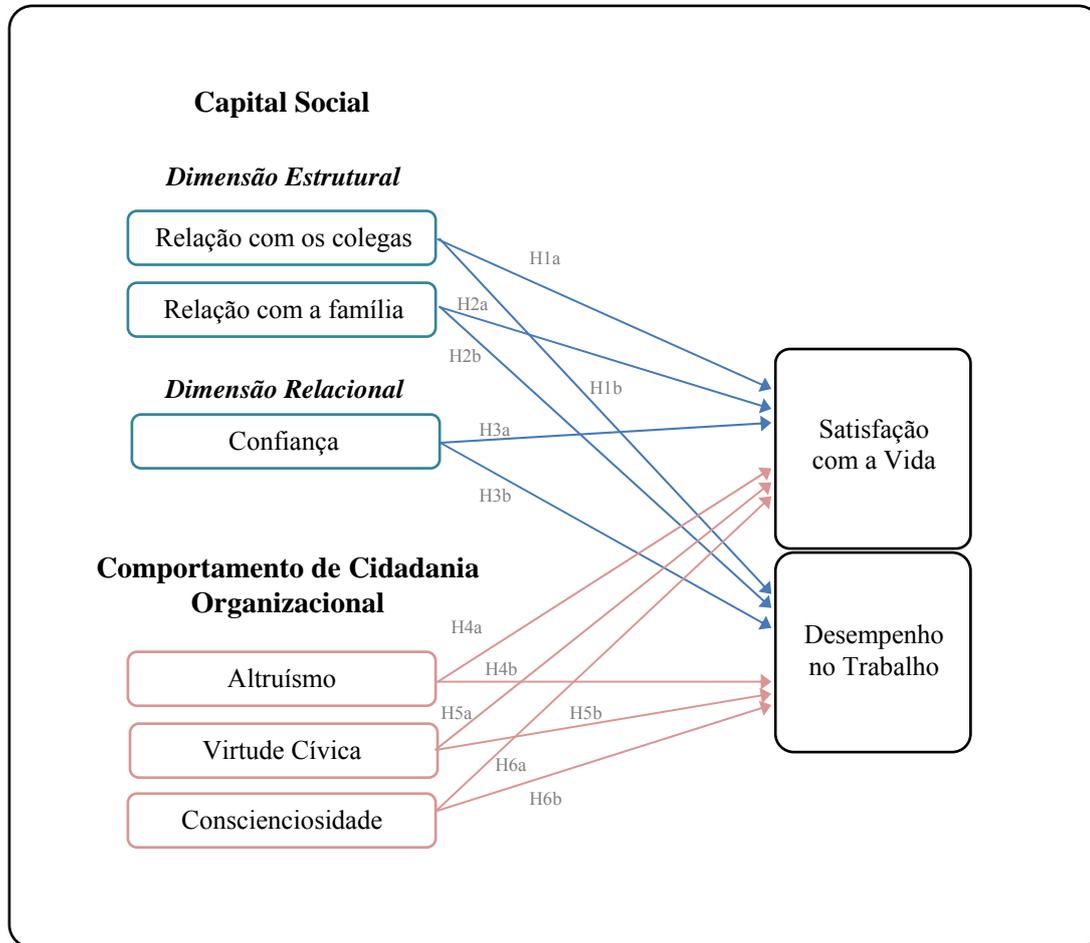


Figura 1. Modelo de Análise da Satisfação com a Vida e do Desempenho no Trabalho (baseado em Chow, 2009)

*Hipóteses de Pesquisa:*

H1a: A Relação com os colegas de trabalho influencia positivamente a Satisfação com a Vida  
H1b: A Relação com os colegas de trabalho influencia positivamente o Desempenho no Trabalho

H2a: A Relação com a família influencia positivamente a Satisfação com a Vida  
H2b: A Relação com a família influencia positivamente o Desempenho no Trabalho

H3a: O nível de Confiança influencia positivamente a Satisfação com a Vida  
H3b: O nível de Confiança influencia positivamente o Desempenho no Trabalho

H4a: O Altruísmo influencia positivamente a Satisfação com a Vida  
H4b: O Altruísmo influencia positivamente o Desempenho no Trabalho

H5a: A Virtude Cívica influencia positivamente a Satisfação com a Vida

H5b: A Virtude Cívica influencia positivamente o Desempenho no Trabalho

H6a: A Conscienciosidade influencia positivamente a Satisfação com a Vida

H6b: A Conscienciosidade influencia positivamente o Desempenho no Trabalho

## 4. MÉTODO DE PESQUISA

### 4.1. Amostra e Procedimentos de Coleta de Dados

Para testar empiricamente a validade do modelo e as hipóteses de pesquisa foi realizada uma pesquisa de campo com funcionários de empresas brasileiras e portuguesas. Participaram nesta pesquisa 454 profissionais: 318 brasileiros e 138 portugueses. Os participantes eram na sua maioria mulheres (59%), com uma idade média de 42 anos e experiência profissional média de 18 anos. Desses 454 respondentes, a maioria (65%) não exercia funções gerenciais, 25% declararam ocupar um cargo de gerência de nível médio e 10% como executivos de nível superior. Os participantes no estudo representam uma seleção diversificada de pessoas, cargos e organizações, formando uma amostra heterogênea, o que elimina eventuais vieses que pudessem resultar da influência de fatores contextuais específicos a uma determinada organização, setor ou profissão.

A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário estruturado, com convite via *e-mail*, disponibilizado em um provedor de serviços de *survey online*, o *Lime Survey*. O questionário esteve ativo por 2 meses, entre Outubro e Novembro de 2010. Os questionários reforçavam a idéia de que não existiam respostas certas ou erradas, de forma a encorajar o respondente a dar uma resposta o menos enviesada possível. Para, além disso, era garantido a todos os participantes que as respostas seriam anônimas e tratadas de forma agregada, não existindo nenhum campo de resposta que pudesse identificar o respondente.

### 4.2. Instrumentos de Medida

Para medir a *dimensão estrutural* do Capital Social foram elaboradas cinco questões com base nos estudos de Ng e Chow (2005) e de Burt (2000), com o objetivo de mapear a rede de relacionamentos pessoais de cada respondente. Nestas questões era pedido que os participantes indicassem pessoas nas suas redes de apoio, amizade, influência e aconselhamento (por exemplo, “*Com quem você conversa sobre oportunidades de emprego, treinamento profissional e desenvolvimento na carreira?*” ou “*Com quem você socializa regularmente fora do ambiente de trabalho?*”). Os respondentes deveriam nomear quatro pessoas em cada uma das questões de redes de relacionamento e providenciar algumas informações sobre elas. As respostas foram então tabuladas, gerando uma rede de relacionamentos individual de até 20 pessoas para cada respondente. Para operacionalizar as variáveis do modelo, foram posteriormente calculadas a rede de relacionamento familiar e a rede de relacionamento com colegas. A primeira foi definida como a proporção de familiares mencionados na rede de relacionamentos de cada respondente, enquanto a rede de relacionamento com colegas foi calculada a partir da proporção de colegas com quem o respondente reportava uma elevada intimidade.

Por sua vez, a *dimensão relacional* do Capital Social foi mensurada por meio da variável confiança, a partir de quatro questões propostas por Nyhan e Marlowe (1997). As questões focavam, por exemplo, os níveis de confiança existentes entre supervisores e funcionários ou o grau de dependência entre os membros da organização. O  $\alpha$  de Cronbach desta escala foi de 0,77 para a amostra portuguesa e 0,66 para a amostra brasileira.

Os *comportamentos de cidadania organizacional* foram medidos por meio das variáveis altruísmo (cinco itens), virtude cívica (quatro itens), e conscienciosidade (cinco itens) propostas por Podsakoff, MacKensie, Moorman e Fetter (1990), utilizando para o efeito uma escala de concordância de *Likert* de 5 pontos. Exemplos das questões de altruísmo incluem “Ajudo os meus colegas que estão sobrecarregados de trabalho”, de virtude cívica “Participo em reuniões importantes, mesmo quando estas não são obrigatórias” e de conscienciosidade “Obedeço às regras e regulamentos, mesmo quando ninguém está prestando atenção”. Os  $\alpha$  de Cronbach para as três variáveis variaram de 0,76 a 0,85 na amostra portuguesa e de 0,70 a 0,79 na amostra brasileira.

Por último, as variáveis de resultado utilizadas foram a *satisfação com a vida* e o *desempenho individual no trabalho*. Para mensurar a satisfação com a vida, foram utilizadas cinco questões da escala proposta por Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985) e validadas para o contexto brasileiro por Gouveia et al. (2009), utilizando uma escala de *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). As questões buscam avaliar a percepção de cada pessoa a respeito das suas condições de vida, nível de proximidade com o ideal de vida, satisfação pessoal, concretizações e plenitude. O  $\alpha$  de Cronbach foi de 0,85 para a amostra de Portugal e de 0,80 para a amostra do Brasil. O desempenho individual foi medido por meio de cinco itens da escala proposta por Babin e Boles (1998). As questões avaliam a percepção do respondente com relação ao seu desempenho profissional em comparação com os colegas de trabalho, ao relacionamento com colegas, eficiência e eficácia. Considerando que o estudo realizado por Schoorman e Mayer (2008) revela que existe uma tendência de concordância entre a auto-avaliação de desempenho e a avaliação do supervisor, optou-se por basear o estudo na percepção do respondente. O  $\alpha$  de Cronbach foi de 0,84 para a amostra de Portugal e de 0,73 para a amostra do Brasil.

Todas as escalas traduzidas foram objeto do procedimento de tradução reversa por três pessoas distintas de forma a garantir que o sentido da escala original se mantém inalterado.

### 4.3. Procedimentos de Análise de Dados

Para testar as hipóteses, foram realizadas regressões lineares hierárquicas, tendo as variáveis de Capital Social e Comportamento de Cidadania Organizacional como variáveis independentes e a Satisfação com a vida e o Desempenho no trabalho como variáveis dependentes. Foram realizadas análises independentes para as amostras portuguesa e brasileira. Todos os procedimentos foram efetuados com auxílio do *software* estatístico SPSS v.16.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1. Análise dos Dados

Para analisar a influência do Capital Social (CS) e do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) na Satisfação e no Desempenho foram executadas uma série de regressões para cada uma destas variáveis dependentes. Este procedimento foi realizado de forma independente para as amostras de Portugal e do Brasil. Os resultados dessas análises de regressão hierárquica são apresentados na **Tabela 1**.

	Amostra Brasileira (n=318)		Amostra Portuguesa (n=138)	
	Desempenho	Satisfação	Desempenho	Satisfação
<b>Modelo 1</b>				
Gênero	-.052	-.039	-.065	-.049
Idade	.026	.068	.308**	.196
Experiência Profissional	-.006	-.013	-.144	.004
Nível Hierárquico	.219**	.134*	.338**	.101
R <sup>2</sup>	.058	.056	.239	.051
<b>Modelo 2</b>				
Altruísmo	.152**	.183**	.044	.056
Virtude Cívica	.142**	.012	.182**	.112
Conscienciosidade	.323**	.178**	.365**	.204**
R <sup>2</sup>	.295	.169	.462	.135
<b>Modelo 3</b>				
Rede relacionamento familiar	-.043	-.014	.003	.066
Rede relacionamento com colegas	.084 <sup>+</sup>	.073	.073	.202**
R <sup>2</sup>	.304	.174	.468	.179
<b>Modelo 4</b>				
Confiança	-.006	.206**	-.027	.256**
R <sup>2</sup>	.304	.206	.468	.224

Os valores dos coeficientes Beta estão estandardizados

<sup>+</sup> p<0,1; \* p<0,05; \*\*p<0,01

**Tabela 1.** Resultados das Regressões Hierárquicas na Satisfação e no Desempenho

As variáveis demográficas foram inseridas no Modelo 1 como variáveis de controle. De um modo geral, os resultados revelam que estas variáveis, nas quais se inclui o gênero, a idade, a experiência profissional e o nível hierárquico, pouco influenciam a Satisfação e o Desempenho dos profissionais em ambas as amostras. A exceção é o impacto da idade e do nível hierárquico no Desempenho dos funcionários portugueses ( $\beta=0,308$ ,  $p<0,01$  e  $\beta=0,338$ ,  $p<0,01$  respectivamente), podendo indiciar uma crença cultural subjacente de que o amadurecimento pessoal e profissional é necessário para melhorar os resultados alcançados.

De seguida, foram inseridas as três variáveis de CCO no Modelo 2. Em ambas as amostras, todas as variáveis de CCO revelam uma influência significativa no Desempenho com a exceção do altruísmo na amostra portuguesa ( $\beta=0,044$ ,  $p>0,10$ ), sugerindo que a disponibilidade para cumprir expectativas implícitas e assumir responsabilidades extra-papel contribui de forma significativa para o aumento da eficácia organizacional. Estes resultados permitem corroborar as hipóteses H5b e H6ba e parcialmente a H4b (apenas para a amostra brasileira).

Relativamente à Satisfação, os resultados revelam que nem todas as dimensões do CCO têm o mesmo impacto. A conscienciosidade, definida como o comportamento discricionário do funcionário na cumprimento de atividades não formalmente exigidas pela organização, parece influenciar significativamente a Satisfação dos profissionais em ambos os contextos ( $\beta=0,178$ ,  $p<0,01$  para o Brasil e  $\beta=0,204$ ,  $p<0,01$  para Portugal), o que permite aceitar a hipótese H6a. Também o altruísmo, definido como o comportamento discricionário do trabalhador no apoio à execução de uma tarefa de responsabilidade de um colega de trabalho, parece estar relacionado com o aumento da Satisfação, mas apenas na amostra brasileira ( $\beta=0,183$ ,  $p<0,01$ ). Desta forma, a hipótese H4a é apenas parcialmente aceite. Por último, a virtude cívica, ou seja, o grau de responsabilidade e preocupação do trabalhador para com a sua organização, não se revela um fator relevante na explicação da Satisfação tanto no Brasil, como em Portugal ( $\beta=0,012$ ,  $p>0,10$  e  $\beta=0,112$ ,  $p>0,10$ , respectivamente), rejeitando-se assim a H5a.

No Modelo 3 foram introduzidas as variáveis que constituem a dimensão estrutural do CS, ou seja, a rede de relacionamento com colegas e a rede de relacionamento com familiares. Ao contrário do proposto nas hipóteses H2a e H2b, os resultados mostram que as redes de relacionamento com familiares não têm relação nem com o Desempenho nem com a

Satisfação em nenhum dos contextos estudados, o que estranhamente sugere que a existência de familiares nas redes de relacionamento não contribui para um melhor desempenho no trabalho nem para a satisfação do trabalhador. Por outro lado, a rede de relacionamento com colegas parece contribuir significativamente para uma maior Satisfação dos profissionais portugueses ( $\beta=0,202$ ,  $p<0,01$ ), mas não dos brasileiros ( $\beta=0,073$ ,  $p>0,10$ ). Inversamente, os resultados sugerem que a rede de relacionamento com os colegas de trabalho contribui marginalmente para um melhor Desempenho dos trabalhadores brasileiros ( $\beta=0,084$ ,  $p<0,10$ ), mas não tem qualquer influência em Portugal ( $\beta=0,073$ ,  $p>0,10$ ).

Por último, no Modelo 4 foi inserida a variável confiança, representativa da dimensão relacional do CS. Os resultados foram semelhantes para as amostras portuguesa e brasileira. Assim, confirmando a hipótese H3a, os resultados sugerem que quanto maior a confiança dos indivíduos nos colegas e na organização, maior a sua Satisfação ( $\beta=0,206$ ,  $p<0,01$  e  $\beta=0,256$ ,  $p<0,01$ , para Brasil e Portugal respectivamente). Por outro lado, contrariando a hipótese H3b, o grau de confiança dos funcionários na organização não parece ter relação com o seu Desempenho profissional ( $\beta=-0,006$ ,  $p>0,10$  e  $\beta=-0,027$ ,  $p>0,10$ ). Os resultados parecem sugerir que a dimensão relacional do CS apenas influencia a Satisfação com a vida, mas não o Desempenho no trabalho.

## 5.2. Discussão dos Resultados

Esta pesquisa visava buscar um entendimento sobre como as redes de relacionamentos interpessoais e os comportamentos extra-papel no contexto organizacional influenciam a satisfação com a vida e o desempenho no trabalho de profissionais brasileiros e portugueses. No **Quadro 1** são apresentadas as dimensões do Capital Social (CS) e do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) que revelaram exercer uma influência estatisticamente significativa na Satisfação e no Desempenho dos indivíduos estudados em ambos os países.

	Brasil	Portugal	
<b>Capital Social</b>	Relação com colegas	Relação com colegas	<b>Satisfação de Vida</b>
	Relação com família	Relação com família	
<b>Comportamento de Cidadania Organizacional</b>	Confiança	Confiança	
	Altruísmo	Altruísmo	
<b>Comportamento de Cidadania Organizacional</b>	Virtude Cívica	Virtude Cívica	
	Conscienciosidade	Conscienciosidade	
<b>Capital Social</b>	Relação com colegas	Relação com colegas	<b>Desempenho no Trabalho</b>
	Relação com família	Relação com família	
<b>Comportamento de Cidadania Organizacional</b>	Confiança	Confiança	
	Altruísmo	Altruísmo	
<b>Comportamento de Cidadania Organizacional</b>	Virtude Cívica	Virtude Cívica	
	Conscienciosidade	Conscienciosidade	

**Quadro 1.** Dimensões do CS e do CCO com impacto significativo na Satisfação e no Desempenho (a sombreado estão assinaladas as dimensões significativas)

Relativamente à **dimensão estrutural** do CS, constatou-se que apenas a rede de relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho é relevante para a satisfação individual (em Portugal) e para o desempenho profissional (no Brasil). Esta dualidade de impactos pode eventualmente ser explicada pela especificidade do papel das relações

profissionais na vida coletiva em cada um dos países. Para os portugueses parece ser importante fomentar fortes laços com os colegas, cultivar a interação com os membros do grupo a que se pertence e dedicar tempo ao desenvolvimento deste tipo de relação como extensão natural da vida privada e elemento do processo de integração social que gera satisfação pessoal, independentemente do seu efeito do desempenho profissional. Para os brasileiros, os vínculos com colegas parecem mais aproveitados como veículo de bom desempenho no trabalho, usando o conhecimento partilhado, a colaboração recíproca e a troca de informações como meio de potenciar a eficiência e a inovação. A este respeito, Coleman (1988) refere a importância das redes sociais em ambiente organizacional para a partilha de informação crítica e o aprendizado de trabalho em equipa que gera desempenhos eficazes e inovadores. Cross e Cummings (2004) afirmam que as pessoas com bons relacionamentos profissionais têm maior mobilidade na carreira e maior probabilidade de promoção, enquanto Peters (2000) refere ainda a criação de ciclos de atendimento de necessidades mútuas que beneficiam o desempenho. Chow (2009) alerta, no entanto, que a aceitação de ajuda e de favores gera um compromisso de retribuição futura que, dependendo da forma como é assimilado no conjunto de deveres sociais, pode comprometer a satisfação pessoal. Talvez um ambiente profissional mais competitivo no Brasil e uma vinculação das esferas profissional e pessoal mais efetiva em Portugal justifiquem que, segundo os resultados, a relação com colegas de trabalho tenha um valor mais social em Portugal e mais instrumental no Brasil.

Curiosamente, apesar de em ambos os países predominar uma cultura coletivista que valoriza os laços familiares (HOFSTEDE, 1991), as relações com a família não revelaram impacto em nenhuma das dimensões estudadas. Lumpkin et al. (2008) descrevem a família como um sistema emocional que influencia o desenvolvimento do indivíduo e dos seus valores, ditando regras de comportamento e expectativas em relação à sua conduta e às suas escolhas. Os autores referem no entanto que as pessoas podem desenvolver ansiedade em relação ao cumprimento dessas expectativas, optando pelo isolamento e distanciamento emocional da família (LUMPKIN et al., 2008). Os resultados desta pesquisa podem eventualmente ser explicados pelo efeito difuso desta tensão.

No caso da **dimensão relacional** do CS, aqui representada pela Confiança, os resultados são, aparentemente, culturalmente mais robustos. Em ambos os países confirma-se que a confiança é determinante da satisfação individual, mas não tem um papel relevante no desempenho profissional. No contexto do CS, a confiança é entendida como um elemento facilitador da comunicação, da partilha de informação e da colaboração (BECERRA & GUPTA, 2003) que, estando presente, permite um ambiente profissional estável com relações positivas e portanto emocionalmente satisfatórias. A vocação relacional da cultura brasileira (BARBOSA, 1995), também característica da portuguesa (NIKANDROU et al., 2003), sugere que as relações de confiança e de proximidade, mesmo em contexto de trabalho, são fatores críticos de estabilidade pessoal, o que parece confirmar este resultado. Já a ausência de ligação direta entre a confiança e o desempenho é um resultado imprevisto e aparentemente contrário à sugestão teórica de que o desempenho será tanto melhor quanto maior for o nível de confiança entre colegas e entre funcionários e organização. Talvez este resultado possa ser explicado pela decisiva importância da confiança interpessoal como fator estruturante das relações sociais num contexto cultural marcado por cadeias de relacionamento que ligam pessoas em redes de favores obtidos e concedidos (VARNER & BEAMER, 1995). Desta forma, a confiança seria um elemento presente e transversal às condições profissionais, independentemente do seu impacto no desempenho, atuando como condição necessária mas não suficiente para um bom resultado.

Quando analisada a influência do CCO, verificou-se que a única dimensão diferenciadora dos dois países é o **altruísmo**, aqui entendido como o comportamento

sistemático de ajuda ao outro em contexto de trabalho. No Brasil o altruísmo influencia positivamente a satisfação pessoal e o desempenho profissional, enquanto em Portugal não exerce qualquer influência significativa em qualquer um deles. Isto parece sugerir que para o brasileiro a prestação de auxílio é uma prática socialmente enraizada, produzindo bem-estar em quem ajuda e gerando a experiência e a troca de conhecimentos que propiciam, à partida, um melhor desempenho. Mas esse auxílio, no entanto, depende muito do incentivo percebido sobre o retorno que será obtido (LIN et al., 2008), o que pode explicar que o altruísmo em Portugal não seja fonte de satisfação nem de desempenho, por eventual ausência de reciprocidade nas interações sociais.

A **conscienciosidade**, ou seja, a realização de ações úteis à organização, mesmo não impostas formalmente, revelou-se determinante da satisfação e do desempenho no Brasil e em Portugal. Este resultado parece sugerir o predomínio de uma cultura de conformidade com normas explícitas e implícitas nos dois países. Chow (2009) alerta que funcionários mais conscienciosos requerem menos supervisão e mais autonomia, potenciando os resultados. Em ambos os países o padrão moral individual parece assim naturalmente alinhado com as exigências da norma coletiva, confirmando uma disponibilidade para cumprir orientações supra-individuais.

Por fim, a **virtude cívica** mostrou-se relevante nos dois países, mas apenas como determinante do desempenho. Tratando-se de uma dimensão centrada essencialmente na relação explícita do indivíduo com a organização, medida pelo seu envolvimento em assuntos coletivos, ela potencia um melhor e mais alargado entendimento do contexto organizacional, dos objetivos, dos meios disponíveis e das suas restrições (CHOW, 2009). Assim, esse envolvimento permite o direcionamento dos esforços para o cumprimento das metas críticas à atividade, usando os meios racionalmente mais adequados, que se traduz num melhor desempenho.

Globalmente, pode afirmar-se que os resultados sugerem que o CCO é mais relevante para a satisfação e para o desempenho no Brasil do que em Portugal. Os comportamentos extra-papel implicam frequentemente um conflito entre os interesses pessoais – apenas alcançáveis em longo prazo – e coletivos – beneficiados de imediato (JOIREMAN et al., 2006). Em Portugal, a orientação para o retorno em curto prazo (NIKANDROU et al., 2003) pode justificar a pouca significância do CCO, não estando os portugueses disponíveis para adotar comportamentos que impliquem sacrifícios imediatos e um retorno apenas provável em longo prazo.

## 6. CONCLUSÃO

O estudo do desempenho organizacional está naturalmente relacionado com a análise dos desempenhos individuais. Num tempo de grande incerteza na economia mundial, esta pesquisa pretendeu explorar a dimensão não técnica e não funcional do desempenho em contexto organizacional, destacando os seus determinantes sociais. Buscou-se, assim, contribuir para um entendimento mais profundo da realidade organizacional em contexto de elevada instabilidade, onde as dimensões subjetivas na interação profissional emergem como fontes de vantagem competitiva que asseguram a sustentabilidade. Para esse efeito, foi realizado um estudo de campo para avaliar como o Capital Social (CS) – identificado com a rede de relacionamentos interpessoais – e o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) – identificado com os comportamentos individuais extra-papel que visam o fim coletivo – influenciam a satisfação com a vida e o desempenho no trabalho. A pesquisa empírica incidiu sobre a análise comparada do Brasil e de Portugal, com base no estudo de

uma amostra constituída por 454 profissionais de diversos níveis de atuação em contexto empresarial.

Os resultados mostraram que a rede de relacionamentos pessoais não parece exercer uma influência significativa na satisfação e no desempenho. Apenas as relações com colegas se revelam importantes para a satisfação pessoal entre os portugueses e para o desempenho no trabalho entre os brasileiros, o que sugere que em Portugal o relacionamento interpares tem um papel essencialmente social, ligado ao bem-estar e à integração no grupo, enquanto no Brasil terá um papel instrumental de reforço das condições de um bom desempenho profissional. No caso das relações com a família, elas parecem desligadas do desempenho e, mais surpreendentemente, da satisfação com a vida, talvez pelo efeito ambíguo do compromisso de retorno e de cumprimento de expectativas que esses vínculos afetivos implicam (LUMPKIN et al., 2008). Já a confiança nos colegas e na organização revelou-se importante para estabilidade pessoal, mas não determinante para o desempenho.

No caso dos comportamentos extra-papel, a pesquisa identificou o altruísmo como uma dimensão presente no comportamento dos brasileiros e ausente como fator determinante da satisfação ou do desempenho entre os portugueses. O auxílio ao outro parece, assim, um elemento estruturante da vida coletiva no Brasil, gerando bem-estar e alavancando o desempenho, enquanto em Portugal não parece culturalmente enraizado como modo de viver em sociedade e de promover o auto-desenvolvimento pessoal. Já a conscienciosidade mostrou-se transversalmente determinante nos dois países, ou seja, a disponibilidade para cumprir normas organizacionais e expectativas implícitas parece um traço medular da cultura coletiva no Brasil e em Portugal. Por fim, a virtude cívica em contexto organizacional parece influenciar significativamente o desempenho, talvez pelo enriquecimento do conhecimento sobre os propósitos e expectativas da organização que ela permite (CHOW, 2009).

Genericamente pode concluir-se que em Portugal predomina uma preocupação em criar fortes vínculos com os colegas como meio de socialização e de estabilidade pessoal, enquanto no Brasil esse tipo de relacionamento responde mais a um imperativo de progresso profissional. Apesar disso, a cultura de entre-ajuda parece mais consolidada no Brasil do que em Portugal. De fato, apesar da íntima ligação histórica, do amplo cruzamento familiar luso-brasileiro e da afinidade linguística entre os dois países, persistem traços de cultura nacionais que convém estudar e entender. Estes resultados são indicadores desses contextos culturais específicos, revelando algumas semelhanças, mas também evidenciando diferenças que poderão contribuir para um melhor entendimento das oportunidades e dos desafios da crescente integração empresarial que se verifica entre estes dois parceiros econômicos naturais.

Mais do que validar um modelo teórico, buscou-se aprofundar o conhecimento sobre como se relacionam entre si as dimensões pessoais, sociais e de desempenho analisadas. O estudo da dimensão social destes efeitos individuais – a satisfação pessoal com a vida e o desempenho no trabalho – é uma abordagem que se pretende enriquecedora do conhecimento sobre as fontes da motivação e do envolvimento organizacional. Outras variáveis podem e devem ser incluídas em pesquisas futuras, aprofundando a busca de explicações culturais e explorando a ligação reconhecida mas nem sempre compreendida entre a satisfação e o desempenho.

## REFERÊNCIAS

- BABCOCK-ROBERSON, M. E.; STRICKLAND, O. J. The relationship between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. **The Journal of Psychology**, 144(3), 313-326, 2010.
- BABIN, B. J., BOLES, J. S. Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. **Journal of Marketing**. 62, 77-91, 1998.
- BARBOSA, L.N. The Brazilian Jeitinho: an exercise in national identity. In: Hess, D.J. & DAMATTA, R.A. (eds) **The Brazilian puzzle: culture on the borderlands of the Western world**. Columbia University Press, New York, 1995.
- BECERRA, M., e GUPTA, A. K. Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. **Organization Science**, 14 (1). p. 32-44, 2003.
- BREWER, M. B. e GARDNER, W. Who Is This "We"? Levels of Collective Identity and Self Representations. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 71, Nº 1, 83-93, 1996.
- BURT, R. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, 22, 345-423, 2000.
- CHOW, I. H. The Relationship between Social Capital, Organizational Citizenship Behavior, and Performance Outcomes: An Empirical Study from China. **SAM Advanced Management Journal**, p. 44-53, 2009.
- COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, Vol. 94, 95-120, 1988.
- CROSS, R. e CUMMINGS, J. N. Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work. **Academy of Management Journal**, Vol. 47, Nº 6, p. 928-937, 2004.
- DIENER, E., SUH, E. M., LUCAS, R. E. e SMITH, H. L. Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. **Psychological Bulletin**, Vol. 125, No. 2, 276-302, 1999.
- DOLFSMA, W., VAN DER EIJK, R. e JOLINK, A. On a Source of Social Capital: Gift Exchange. **Journal of Business Ethics**, Vol. 89, p. 315-329, 2008.
- FARRIS, G. F., SENNER, E. E. e BUTTERFIELD, D. A. Trust, Culture, and Organizational Behavior. **Symposium: Cross-national Research**, p. 144-157, 1973.
- GALFORD, R.; DRAPEAU, A. S. The Enemies of Trust. **Harvard Business Review**, February, 2003.
- GILL, H., BOIES, K., FINEGAN, J. E. e MCNALLY, J. Antecedents of Trust: Establishing a Boundary Condition for the Relation between Propensity to Trust and Intention to Trust. **Journal of Business and Psychology**, Vol. 19, Nº 3, 2005.
- HELAL, D. E; CAMARGOS, M. A. **Formação e Consolidação de Alianças Estratégicas: O Papel do Capital Social nos Relacionamentos Interorganizacionais**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, São Paulo, 2007.
- HELLIWELL, J. F. e HUANG, H. How's The Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace. **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 63, Nº 2, 2010.

- HO, V. T. e LEVESQUE, L. L. With a Little Help from My Friends (and Substitutes): Social Referents and Influence in Psychological Contract Fulfillment. **Organization Science**, Vol. 16, Nº 3, p. 275–289, 2005.
- HOFSTEDDE, G. **Cultures and Organizations**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- JOIREMAN, J., DANIELS, D., GEORGE-FALVY, J., KAMDAR, D.. Organizational Citizenship Behaviors as a Function of Empathy, Consideration of Future Consequences, and Employee Time Horizon: An Initial Exploration using an In-Basket Simulation of OCBs. **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 36, Number 9, p. 2266-2292, 2006.
- KIM, H. e GONG, Y. The roles of tacit knowledge and OCB in the relationship between group-based pay and firm performance. **Human Resource Management Journal**, Vol. 19, Number 2, p. 120-139, 2009.
- LEANA, C. R. e VAN BUREN III, H. J. Organizational Social Capital and Employment Practices. **Academy of Management Review**, vol. 24, nº 3, p. 538 – 555, 1999.
- LIN, C., HUNG, W. e CHIU, C. Being Good Citizens: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs. **Journal of Business Ethics**, Vol. 81, Issue 3, p. 561-578. 2008.
- LUMPKIN, G. T., MARTIN, W. e VAUGHN, M. Family Orientation: Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes. **Family Business Review**, vol. 21, nº 2, 2008.
- MOLINA-MORALES, F. X. e MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation. **Journal of Small Business Management**, 48(2), p. 258–279, 2010.
- MORRISON, E. W. e PHELPS, C. C. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 403-419, 1999.
- NAHAPIET, J. e GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, 23, 242-266, 1998.
- NIKANDROU, I.; Apostpori, E.; Papalexandris, N. Cultural and Leadership Similarities and Variations in Southern Part of European Union. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 9, n. 3, p. 61-84, 2003
- NYHAN, R.C., eMARLOWE, Jr. H.R. Development and Psychometric properties of the Organizational Trust Inventory. **Evaluation Review**. 21(5), 614-635, 1997.
- ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- ORGAN, D. W. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In Staw, B. M. Cunnings L.L. (Eds.), **Research in organizational behavior**, 12 (pp.43-72). Greenwich. CT: JAI Press, 1990.
- ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97, 1997.
- PASTORIZA, D., ARIÑO, M. A. e RICART, J. E. Creating an Ethical Work Context: A Pathway to Generate Social Capital in the Firm. **Journal of Business Ethics**, Vol. 88, p. 477–489, 2009.
- PAVOT, W. e DIENER, E. The Subjective Evaluation of Well-Being in Adulthood: Findings and Implications. **Ageing International**, Vol.29, No.2, pp. 113-135, 2004.
- PETERS, T. **Reinventando o trabalho**. São Paulo: Campus, 2000.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENSIE, S. B. Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. **Human Performance**, 10 (2), 133-151, 1997.

- PODSAKOFF, P.M., MACKENSIE, S.B., MOORMAN, R.H., FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, 1 107-142, 1990.
- PUTNAM, R. The prosperous community: Social capital and public life. **American Prospect**, 4(13): 35-42, 1993.
- SCHOORMAN, F.D. e MAYER, R.C. The value of common perspectives in self-reported appraisals: You get what you ask for. **Organizational Research Methods**, 2, 148-159, 2008.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P.; ELLIS, K.; WINOGRAD, G. Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. **Organization Development Journal**, v.18, n.4, p.35-48, 2000.
- SPECTOR, M. D. e JONES, G. E. Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members. **Journal of Social Psychology**, 144(3), p. 311–321, 2004.
- TAN, H. H. e LIM, A. K. H. Trust in Coworkers and Trust in Organizations. **Journal of Psychology**, 143(1), p. 45–66, 2009.
- TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: The hole of Intrafirm Networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.
- UZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, 42, p. 35-67, 1997.
- VARNER, I. I.; BEAMER, L. **Intercultural Communication in the Global Workplace**. McGraw-Hill, 1995.
- VIGODA-GADOT, E. Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. **Journal of Business & Psychology**, Vol. 21, Issue 3, p. 377-405, 2007.