

Comportamento de Cidadania Organizacional: Uma Análise das Publicações do *Journal of Applied Psychology*

Autoria: Jeferson Kachan Verchai, Aline dos Santos Laner

Resumo

O presente artigo faz a análise dos artigos sobre comportamento de cidadania organizacional (*organization citizenship behavior - OCB*) publicados no *Journal of Applied Psychology (JAP)* durante toda sua existência. Os comportamentos de cidadania organizacional são condutas não prescritas que beneficiam a organização como um todo, aumentando assim sua competitividade. O *Journal* foi escolhido devido sua grande representatividade acadêmica mundial principalmente no que tange a temática escolhida. A primeira publicação sobre o tema se deu com o artigo de Smith, Organ e Near (1983) e até a edição de Março de 2008 do *Journal* 35 artigos foram publicados sobre o tema com um total de 75 autores dentre os quais muitos estão associados a universidades norte-americanas. Os artigos analisados demonstram uma forte ligação entre os *OCBs* e a justiça organizacional, bem como com o desempenho organizacional. Não há consenso quanto a natureza dos *OCBs* (afetiva X cognitiva) porém percebeu-se uma forte correlação com diversos outros elementos organizacionais indicando um caráter sistêmico. Por fim, são feitas algumas considerações, críticas e reflexões sobre esses estudos.

Introdução

Em 1938 Barnard (1938) inovou ao articular uma teoria que conceitua as organizações como sistemas de cooperação operados por Recursos Humanos e não mais como um produto da engenharia mecânica como era difundido pela Escola de Administração Científica. Surgiam então, as bases da teoria sobre comportamento de cidadania organizacional.

A visão organizacional de Barnard (1938) deu ênfase aos grupos que se formam natural e espontaneamente nas organizações, às comunicações ascendentes, à autoridade a partir da base e não a partir do topo e, ainda, a gestores de Recursos Humanos que funcionariam como forças de coesão e integração. O autor explicou as organizações como sistemas de atividades em que duas ou mais pessoas integram esforços de forma consciente e coordenada, agregando-se em função de três fatores: capacidade de comungar um propósito, boa vontade em relação aos processos organizacionais, e capacidade de comunicar-se (CRUZ JÚNIOR, 2004).

Compartilhando destes conceitos, Katz e Kahn (1978) identificaram três tipos básicos de comportamentos fundamentais para o funcionamento organizacional: ingressar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno (desempenho de papel no sistema) e comportamento inovador e espontâneo. Os autores afirmam que as organizações que se baseiam exclusivamente no papel prescrito se tornam sistemas sociais muito frágeis. Segundo eles, os comportamentos inovadores e espontâneos para conduta protetora e criativa são vitais para a sobrevivência e a efetividade das organizações. Eles apresentam cinco categorias para estes comportamentos (KATZ; KAHN, 1978, p. 381):

- a) atividades de cooperação com os demais membros;
- b) ações protetoras ao sistema;
- c) sugestões criativas para melhoria organizacional;
- d) autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; e
- e) criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo.

Com fundamento nestas idéias, Bateman e Organ (1983, p.588) denominaram de comportamento de cidadania organizacional

(...) aqueles comportamentos e aqueles gestos úteis à organização que não podem nem ser impostos como obrigações concernentes as funções nem induzidos pela garantia

de uma recompensa contratual. O comportamento que dá expressão à cidadania organizacional consiste na contribuição informal que os participantes podem decidir em dar ou rejeitar, sem considerar as sanções ou objetivos formais.

A esta definição J. Graham (apud LANER, 2005) acrescenta que a cidadania organizacional compreende aqueles elementos que definem a virtude cívica e que o conceito de cidadania implica em uma obrigação em particular, de maneira apropriada na administração de um bem comum. Já Spaltro (apud LANER, 2005) observa que a cidadania organizacional, pela sua natureza contratualista, ultrapassa a relação de direitos-deveres, transcendendo o sistema de direitos e deveres unilateralmente imposto, denominado “cidadania cívica”. Desta forma, a cidadania organizacional, chamada nos Estados Unidos de OCB (*organizational citizenship behavior*) pode ser considerada um acordo informal entre as partes da organização.

A partir de então, pôde-se observar a evolução do conceito de OCB que passou a ser verificado também no campo prático das organizações conforme será visto neste artigo. Porém, antes algumas considerações metodológicas são necessárias.

Considerações metodológicas

Os dados analisados neste trabalho são provenientes das publicações do *Journal of Applied Psychology*. Foram analisados todos os artigos sobre comportamento de cidadania organizacional publicados até a edição de Março de 2008.

Foram identificados 75 autores diferentes sendo que os departamentos filiados abrangem as áreas de *Business, Business & Economics, Management e Psychology* nos países China, Estados Unidos, Canadá, Índia e Inglaterra. O autor com maior número de artigos publicados sobre cidadania organizacional no *Journal of Applied Psychology* foi Chun Hui da China com quatro artigos, seguido de Bennett J. Tepper dos Estados Unidos e Dishan Kamdar da Índia com três artigos publicados.

Os anos com maior número de publicações sobre o tema foram os anos de 2001, 2002 e 2006 (ver anexo) e as variáveis relacionadas abrangem justiça organizacional, rotatividade, avaliação de desempenho, desempenho grupal, supervisão, gênero, clima organizacional, entre outras. Devido aos dados utilizados neste artigo serem provenientes de fontes secundárias, deve-se considerar suas devidas limitações. Os artigos são tratados como aproximações da realidade suscetíveis de algum desvio e não se devem fazer generalizações quanto às publicações sobre o tema no mundo visto que são provenientes de apenas um *Journal*.

Apresentação e análise dos dados

O primeiro artigo publicado no *Journal of Applied Psychology* sobre comportamento de cidadania organizacional foi o artigo *Organization citizenship behavior: its nature and antecedents* de Smith, Organ e Near em 1983. Neste artigo, considerado um dos principais sobre o tema, os autores apresentam o conceito de cidadania organizacional e realizam uma pesquisa com 422 empregados e seus supervisores pertencentes a 58 departamentos de duas organizações bancárias para examinar a natureza e os antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. Os autores chegaram a conclusão de que há pelo menos duas dimensões nos comportamentos de cidadania organizacional, o altruísmo, ou ajuda específica a pessoas, e a complacência geral, que abrange a organização como um todo (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983). Estas dimensões aparecem novamente, alguns anos mais tarde, em pesquisa empíricas também publicadas no *JAP* conforme será visto.

A segunda publicação sobre o tema no *JAP* se deu apenas seis anos mais tarde, com um artigo novamente de Organ e co-autoria de Konovsky. Neste momento foram pesquisados 369 funcionários de dois hospitais que forneceram dados sobre sua disposição no trabalho e

avaliação quanto aos seus empregos e salários, os dados referentes à cidadania organizacional foram fornecidos pelos supervisores. Os autores concluíram que os comportamentos de cidadania organizacional têm um caráter controlado e não representam comportamentos baseados em estado emocionais e sim cognitivos, ou seja, a base destes comportamentos está nas cognições que são desenvolvidas pela cultura e os processos de aprendizagem organizacional (ORGAN; KONOVSKY, 1989).

A partir de então, os artigos publicados começaram a relacionar outras variáveis organizacionais aos comportamentos de cidadania organizacional. Uma das principais variáveis utilizadas foi a justiça organizacional (MOORMAN, 1991; SKARLICKI; LATHAM, 1996; ARYEE; CHAY, 2001; TEPPER; LOCKHART; HOBLER, 2001; MOON; KAMDAR; MAYER; TAKEUCHO, 2008). A justiça organizacional é definida como a percepção do funcionário em estar sendo tratado de forma honesta pela organização e seus líderes (SKARLICKI; LATHAM, 1996). O artigo que sucede tratou sobre este tema.

Moorman (1991) utilizou duas concepções de justiça organizacional para relacioná-la aos comportamentos de cidadania organizacional, a justiça distributiva e a justiça processual. A primeira refere-se ao julgamento utilizado na determinação das recompensas fornecidas aos empregados pelo seu trabalho e a segunda refere-se ao julgamento utilizado nos processos para determinar estas recompensas. A justiça processual considera dois fatores: procedimentos formais e justiça interacional/interativa. De acordo com o estudo, as percepções de justiça distributiva não influenciaram os comportamentos de cidadania organizacional, apenas a justiça processual. A grande conclusão deste estudo é que os supervisores podem influenciar diretamente os comportamentos de cidadania de seus empregados. As percepções de justiça que se originaram da justiça interacional/interativa foram baseadas em como o supervisor utiliza corretamente os procedimentos que são designados para promover a justiça e na natureza dos comportamentos do supervisor enquanto usuário destes processos. De acordo com o autor, se os gerentes quiserem que seus empregados tenham comportamentos de cidadania eles devem desenvolver a justiça nas suas relações com eles.

Moorman (1991) sugere que a causa do comportamento de cidadania organizacional pode ser definida pelo seu objetivo. Assim, a cidadania organizacional direcionada ao supervisor, deve ser relatada pela justiça interacional/interativa, ou seja, mensurada através dos julgamentos que os supervisores realizam. A cidadania direcionada a organização deve ser relatada pelos procedimentos formais, mensurada através da justiça da organização. E a cidadania direcionada aos colegas de trabalho deve ser relatada através do tratamento justo entre os colegas. Neste mesmo artigo, Moorman (1991), com base em suas conclusões, apresenta a sugestão de Williams (apud MOORMAN, 1991) de utilizar duas dimensões para o comportamento de cidadania organizacional: comportamentos de cidadania organizacional direcionados aos indivíduos (*OCBI – Organization citizenship behaviors toward to individuals*) e os comportamentos de cidadania organizacional direcionados à organização (*OCBO – organization citizenship behaviors toward to organization*).

Partindo dos mesmos conceitos de justiça organizacional, Sarlicki e Latham (1996) publicaram cinco anos mais tarde sua pesquisa quase-experimental com oficiais da união norte-americana. Assim, o grupo experimental de oficiais foi treinado para implementar princípios de justiça organizacional em seus locais de trabalho. O resultado foi que os oficiais do grupo que recebeu o treinamento receberam de seus subordinados uma maior percepção de justiça bem como seus funcionários possuíam comportamentos de cidadania organizacional em um nível maior do que os subordinados dos oficiais que não receberam o treinamento (grupo de controle). O estudo destes autores também demonstrou a existência das duas dimensões de cidadania organizacional (*OCBI/OCBO*) já apresentadas por Williams (apud MOORMAN, 1991).

A partir de 1996 a frequência de artigos publicados no *Journal of Applied Psychology* sobre comportamento de cidadania organizacional aumentou, todo ano recebeu no mínimo uma publicação sobre o tema (ver gráfico em anexo). Assim, no ano seguinte, Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997) publicaram uma pesquisa que pretendeu demonstrar que os comportamentos de cidadania organizacional contribuem para a efetividade de grupos de trabalho e organizações. Eles examinaram os efeitos dos *OCBs* na quantidade e qualidade do desempenho de 218 trabalhadores pertencentes a 40 grupos de produção em uma fábrica de papel norte-americana. Os resultados mostraram que os comportamentos de ajuda e suporte do grupo tem um significativo efeito na quantidade do desempenho e os comportamentos de ajuda também têm um significativo efeito na qualidade do desempenho. Entretanto não foram encontrados efeitos de virtude cívica tanto na quantidade quanto na qualidade do desempenho.

Trabalhando também com desempenho, porém com julgamentos de desempenho, Allen e Rush (1998) realizaram uma pesquisa de campo e um experimento em laboratório. Na pesquisa de campo, gerentes relataram o desempenho e o *OCB* de 148 subordinados. Já na pesquisa de laboratório, 136 estudantes assistiram e relataram vídeos de ensino com diferentes níveis de desempenho e de *OCB*. Nos dois casos, a preferência (gostar do que faz) e o comprometimento afetivo percebido mediaram a relação entre *OCB* e a avaliação de desempenho. A preferência (gostar do que faz) também mediou o relacionamento entre *OCB* e a gratificação recomendada. Além dessas conclusões, o estudo de campo indicou que as causas atribuídas pelos gerentes aos comportamentos de cidadania dos empregados fazem a mediação entre *OCB* e a avaliação de desempenho.

Outra variável também relacionada aos comportamentos de cidadania organizacional foi a rotatividade (*turnover*). Chen, Hui e Seago (1998) relacionaram as avaliações dos comportamentos de cidadania como preceptores da rotatividade dos empregados examinando empiricamente a intensidade desse relacionamento. Foram pesquisados 205 pares de supervisores/subordinados de 11 companhias chinesas. Os resultados demonstraram que a avaliação dos comportamentos de cidadania feita pelo supervisor prediz a rotatividade encontrada. Assim, os subordinados avaliados com baixos níveis de *OCB* possuíam uma maior probabilidade de deixar a organização do que aqueles com um nível superior de *OCB*.

Enquanto alguns estudos relacionaram a cidadania organizacional a outras variáveis organizacionais, Lam, Hui e Law (1999) resolveram comparar as perspectivas de *OCB* entre funcionário e supervisores. Os autores pesquisaram 431 pares de supervisores e seus respectivos subordinados dos Estados Unidos, Austrália, Japão e Hong Kong. Eles pesquisaram quais seriam os comportamentos de cidadania organizacional que seriam esperados dos subordinados nas suas funções. Cada supervisor foi pareado com um subordinado sendo que todos os participantes possuíam o mesmo trabalho na mesma companhia, mas em países diferentes. Os resultados demonstraram que os supervisores possuem uma concepção mais ampla dos comportamentos esperados do que os funcionários, e que existem diferenças nas percepções de *OCB* entre os países pesquisados.

Se os supervisores têm uma percepção maior dos comportamentos de cidadania organizacional, esperando uma maior variedade de atos de cidadania de seus funcionários (LAM; HUI; LAW, 1999) e aqueles funcionários com menor grau de *OCB* tem uma maior probabilidade de deixar a organização (CHEN; HUI; SEGO, 1998), o *OCB* poderia, então, ser percebido como instrumento de promoção nas organizações. O artigo publicado em 2000 por este mesmo grupo (HUI; LAM; LAW, 2000) analisou esta relação. Eles analisaram 293 funcionários que trabalhavam nos caixas de um banco multinacional. Tanto supervisores como empregados apresentaram comportamentos de cidadania organizacional três meses antes e três meses depois que a promoção fora anunciada. Os autores também encontraram funcionários que perceberam o *OCB* como um instrumento para a sua promoção e após serem promovidos o *OCB* diminuiu. Percebe-se neste momento a inclusão de características

instrumentais aos comportamentos de cidadania organizacional, até então, nenhum artigo havia discutido diretamente esta existência.

No volume seguinte do JAP, Bettencourt, Gwinner e Meuter (2001) analisaram as atitudes no trabalho, a personalidade e o conhecimento sobre os clientes como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. Eles caracterizaram o *OCB* em três grupos: lealdade, desempenho individual, e participação. Por duas pesquisas que somaram 380 entrevistados os autores concluíram que as atitudes no trabalho apresentaram-se com maior destaque como antecedente de lealdade, a personalidade apresentou-se com maior destaque como antecedente de desempenho individual e conhecimento do cliente junto a personalidade se apresentaram como maiores antecedentes da participação.

A justiça organizacional novamente se apresenta nos estudos sobre *OCB*, os dois artigos em seqüência trabalharam com esta temática. O primeiro também resgatou a temática da rotatividade. Aryee e Chay (2001) analisaram 187 funcionários de um grande setor público do governo de Singapura e concluíram que as percepções do suporte e da instrumentalidade do governo mediarão o relacionamento entre justiça e cidadania organizacional direcionados à organização (*OCBO*) assim como mediarão os comportamentos de cidadania direcionados aos outros membros da organização (*OCBI*). Eles também concluíram que a instrumentalidade do governo faz a mediação parcial das intenções de rotatividade com base na justiça.

Tepper, Lockhart e Hoobler (2001) identificaram uma limitação na teoria sobre comportamento de cidadania organizacional. Para os autores, há evidências de que alguns empregados definem os *OCBs* como parte de seu trabalho, neste caso os comportamentos de cidadania organizacional se tornariam comportamentos intra-papel. Partindo deste pressuposto os autores focaram seus estudos em dois efeitos referentes às regras escritas da organização: aumentá-las ou reduzi-las. Ao aumentar as regras, os empregados que definem o *OCB* como um comportamento que faz parte de seu trabalho ampliariam também suas atitudes favoráveis, o que aumentaria a cidadania organizacional. O segundo seria restringir as regras, assim, a relação entre a atitude dos empregados e sua cidadania se tornaria mais forte entre aqueles empregados que definem *OCB* como um comportamento além das regras. No teste realizado pelos autores, a definição das regras foi percebida como antecedente de algumas relações entre justiça processual e *OCB* dando suporte ao efeito de restrição da regra escrita, o que apóia a idéia conceitual dos *OCBs* de que estes seriam comportamentos extra-papel.

No mesmo ano, Bachrach, Bendoly e Podsakoff (2001) procuraram uma alternativa para a relação entre comportamento de cidadania organizacional e o desempenho organizacional nas causas do desempenho grupal. Os autores examinaram a possibilidade de que o *feedback* oferecido pode influenciar os comportamentos de cidadania dos membros do grupo. Foram examinados 95 grupos de estudantes de administração gerando um total de 412 estudantes que participaram de uma simulação laboratorial onde os grupos receberam falso *feedback* positivo, negativo e neutro de seus desempenhos. Os resultados demonstraram que a cidadania organizacional nos grupos é, em parte, uma resposta a natureza do *feedback* que o grupo recebeu. Entretanto, o *feedback* negativo tem um papel mais crítico neste processo do que o *feedback* positivo.

Nesta mesma edição do *Journal of Applied Psychology* como uma tentativa de identificação das causas dos comportamentos de cidadania organizacional Rioux e Penner (2001) desenvolveram uma análise motivacional destes comportamentos. Os autores identificaram três motivos como fatores de análise: valores pró-sociais, interesse organizacional, e impressão gerencial. Para realizar a pesquisa eles desenvolveram uma escala com 141 aspectos dos *OCBs*. Os resultados sugeriram que os motivos têm um importante papel nos comportamentos de cidadania organizacional. Em comparação com os outros

motivos, os valores pró-sociais mostraram-se fortemente associados aos *OCBs* direcionados aos indivíduos e o interesse organizacional associaram-se aos *OCBs* direcionados a organização.

No ano seguinte (2002) foram publicados cinco artigos sobre comportamentos de cidadania organizacional, o desempenho organizacional continuou a aparecer como variável e a discussão quanto ao papel das cognições e afetos nos comportamentos de cidadania voltou a aparecer.

O primeiro artigo retomou as discussões originais de Organ e outros teóricos sobre a natureza e a dimensão dos comportamentos de cidadania organizacional. Os autores (LEPINE; EREZ; JOHNSON, 2002) utilizaram meta-análise, ou seja, combinaram informações de vários estudos para obter informações sobre os relacionamentos que os interessavam, e demonstraram que os antecedentes mais considerados foram a satisfação no trabalho, a confiança organizacional, a justiça, a obediência organizacional e o apoio do líder.

O artigo de Lee e Allen (2002) investigou o papel dos afetos e cognições como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. Em uma pesquisa realizada com 149 enfermeiras e seus colegas de trabalho, o afeto se mostrou mais fortemente associado aos *OCBs* direcionados aos indivíduos do que as cognições. Porém, as cognições apresentaram-se mais fortemente relacionadas aos *OCBs* direcionados a organização. Os resultados diferem dos que foram apresentados por Organ e Konovsky (1989) que descartaram o papel dos afetos como precedentes dos comportamentos de cidadania organizacional.

No mesmo número do *Journal*, Rotundo e Sackett (2002) publicaram seu estudo que examinou a importância de três fatores na avaliação global de desempenho: o desempenho na tarefa efetuada, a cidadania organizacional e o desempenho contra produtivo (inclui agressão, hostilidade, sabotagem, roubo, violência, etc.). Gerentes em cinco empresas leram perfis hipotéticos de funcionários descrevendo as tarefas do candidato, sua cidadania organizacional e sua contra produtividade e com base nesses dados eles forneceram suas avaliações globais. Os resultados demonstraram a predominância do desempenho da tarefa e da contra produtividade nas avaliações globais, variando entre eles de acordo com o gerente.

O artigo seguinte publicado trabalhou apenas com a concepção de cidadania organizacional voltada ao indivíduo, denominando-a de *interpersonal citizenship behavior (ICB)*, dentro desta concepção, o comportamento pode estar focado na pessoa ou no cargo. Settoon e Mossholder (2002) pesquisaram 273 trabalhadores de duas empresas de serviços. Os autores partiram do pressuposto de que as variáveis que refletem a qualidade dos relacionamentos estão relacionadas ao *ICB* focado na pessoa e tem como mediador a empatia. O resultado foi inesperado visto que a empatia foi associada ao *ICB* focado no cargo e a centralidade do trabalho associada ao *ICB* focado na pessoa.

O último artigo publicado no ano de 2002 no *JAP* realizou uma pesquisa com a guarda aérea nacional norte-americana e trabalhou com a supervisão abusiva e o comportamento de cidadania organizacional dos subordinados. O relacionamento entre supervisão abusiva e o *OCB* mostrou uma maior associação entre os subordinados que definiram *OCB* como um comportamento extra-papel comparando com aqueles que o definiram como integrante do papel, sendo este efeito moderado pela justiça processual (ZELLARS; TEPPER; DUFFY, 2002). Novamente a justiça, mais especificamente a processual se faz presente nos artigos sobre comportamentos de cidadania organizacional.

Diferente de 2002, em 2003 apenas dois artigos foram publicados no *Journal of Applied Psychology* sobre *OCB*, ambos na mesma edição. O primeiro utilizou os comportamentos de cidadania organizacional como possível antecedente da exaustão emocional no ambiente de trabalho, assim como as variáveis atitudes no trabalho e desempenho organizacional (CROPANZANO; RUPP; BYRNE, 2003). O segundo, ao

contrário, trabalhou com um clima organizacional saudável como moderador da cidadania organizacional. Um clima saudável proporcionaria uma melhor cidadania organizacional, assim como papéis de cidadania organizacionais seguramente definidos resultariam em melhores comportamentos de cidadania (HOFMANN; MORGERSON; GERRAS, 2003).

Em 2004 e 2005 a quantidade de artigos passou a ser três por ano. A primeira publicação do ano de 2004 examinou a natureza dos relacionamentos de tipos de contratos psicológicos (transacional, relacional e balanceado) com os comportamentos de cidadania organizacional na China. De acordo Rousseau (apud HUI; LEE; ROUSSEAU, 2004) o contrato psicológico corresponde às crenças baseadas em obrigações recíprocas entre empregado e empregador. O contrato transacional refere-se a trocas rápidas relacionadas a aspectos econômicos e monetários. Já o contrato relacional tem uma prerrogativa de longo período, sem prazo definido, e envolve uma relação de satisfação mútua que inclui tanto condições sociais e emocionas quanto econômicas. O contrato balanceado, equilibra os dois contratos anteriores, combina um prerrogativa de longo termo com a espera de uma recompensa. Os autores encontraram evidências de que a instrumentalidade mediaria o relacionamento entre os contratos relacional e balanceado com a cidadania organizacional e que o contrato psicológico transacional estaria diretamente ligado aos *OCBs* (HUI; LEE; ROUSSEAU, 2004).

No artigo seguinte, Tepper et al. (2004) desenvolveram e testaram a idéia de que o relacionamento entre a cidadania organizacional e o coleguismo depende da atitude abusiva do supervisor. Eles coletaram dados de 173 empregados supervisionados que sugeriram que os comportamentos de cidadania organizacional estavam positivamente relacionados a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional quando a supervisão abusiva estava baixa. Entretanto, quando a supervisão abusiva era alta, os comportamentos de cidadania organizacional eram negativamente relacionados à satisfação com o trabalho e não se relacionava com o comprometimento.

Ainda no ano de 2004, Ehrhart e Naumann (2004) ampliaram a teoria dos comportamentos de cidadania organizacional aos grupos de trabalho. Os estudos até então apresentados possuíam seu foco no indivíduo e não no grupo como um todo. Os resultados sugeriram um relacionamento cíclico entre os processos organizacionais de nível individual e os de nível grupal. Os autores desenharam um modelo no qual os comportamentos de cidadania organizacional são desenvolvidos conforme a interação ocorre e o grupo se desenvolve. Diferentes percepções e interpretações individuais se unem para formar os *OCBs* do grupo.

Também inovando nas pesquisas de cidadania organizacional, Heilman e Chen (2005) analisaram as diferenças entre os comportamentos altruístas de cidadania organizacional de homens e mulheres. As autoras confirmaram seu pressuposto de que desenvolver comportamentos de cidadania organizacional aumentaria a aceitação das avaliações e recomendações dos homens (mas não das mulheres). Já não desenvolver estes comportamentos diminuiria aceitação das avaliações e recomendações das mulheres (mas não dos homens). Estes resultados sugerem a existência de um estereótipo na questão de gênero sobre os comportamentos, aonde os *OCBs* seriam mais naturais nas mulheres, e por isso não tão valorizado quanto nos homens.

A publicação de Julho de 2005 do *JAP* trouxe uma nova visão dos comportamentos de cidadania organizacional com o artigo de Bolino e Turnley (2005). Os autores investigaram as possíveis conseqüências negativas de um tipo específico de comportamento de cidadania: a iniciativa individual. Os resultados de 98 casais de respondentes demonstram que altos níveis de iniciativa individual na organização associam-se a altos níveis de estresse, sobrecarga de trabalho e conflitos família-trabalho.

O último artigo publicado em 2005 utilizou a meta-análise para relacionar os comportamentos de cidadania organizacional aos comportamentos de trabalho contra-produtivos. Os resultados indicaram uma modesta relação negativa entre as variáveis. O poder do relacionamento não aumentou consideravelmente quando o comportamento (para os outros empregados ou para a organização) era o mesmo, sendo que o relacionamento entre estes comportamentos foi moderado pela fonte da avaliação, pela presença de itens anti-ético e pelo tipo de opções de resposta. Uma perspectiva centrada no empregado foi proposta por meio dos *OCBs* e comportamentos contra-produtivos como comportamentos adaptativos (DALAL, 2005).

Em 2006 as publicações sobre *OCBs* atingem novamente seu pico com seis artigos publicados (ver anexo).

O primeiro estudo examina os papéis dos laços sociais do trabalho no desempenho e no recebimento dos comportamentos de cidadania voltados para o indivíduo (*ICB*) após analisar 141 empregados de uma empresa de manufatura os autores demonstraram que realmente os laços sociais do trabalho se relacionam ao desempenho e recebimento dos *ICBs* (BOWLER; BRASS, 2006). Trabalhando também com desempenho somado a interdependência de tarefas, Bachrach et al. (2006) pesquisaram a influência da interdependência das tarefas na importância atribuída ao comportamento de cidadania organizacional na avaliação de desempenho. Os autores pesquisaram um total de 416 pessoas que incluíram pós-graduados, mestres em administração e gerentes e concluíram que a interdependência das tarefas pode realmente afetar a importância atribuída ao *OCB* na avaliação de desempenho.

No volume seguinte (n.2) do *Journal*, Payne e Webber (2006) examinaram 249 cabeleireiros e um cliente correspondente a cada para relacionar satisfação no trabalho, comprometimento afetivo, comportamento de cidadania organizacional orientado ao serviço, satisfação do cliente e lealdade do cliente. As autoras concluíram que a satisfação do empregado estava diretamente relacionada aos *OCBs* orientados ao serviço e a satisfação e lealdade dos clientes. Elas também concluíram que altos níveis de satisfação no trabalho ou comprometimento afetivo resultam em um maior *OCB* orientado ao serviço para empregados e autônomos.

Incluindo aos estudos de comportamentos de cidadania organizacional, o comportamento íntegro e a orientação do supervisor, Dineen, Lewicki e Tomlinson (2006) realizaram um estudo coletando informações dos empregados sobre o comportamento do supervisor e coletando informações do supervisor sobre o comportamento dos subordinados como um todo. Os resultados sugeriram um relacionamento positivo entre a orientação do supervisor e os *OCBs* quando o comportamento íntegro é alto mas também uma relação positiva entre a orientação do supervisor e o comportamento previsto nas normas quando o comportamento íntegro é baixo.

O último artigo publicado no ano de 2006 questiona a boa cidadania até o fim. Joireman et al. (2006) trabalham com o curto e longo prazo dos comportamentos de cidadania organizacional. Para os autores há um dilema social no qual o empregado se sacrifica em um curto prazo em busca de benefícios organizacionais de longo prazo. Foram realizados três estudos, o primeiro confirmou o dilema apresentado e no segundo e no terceiro os autores adicionaram a empatia. Conforme os resultados, o engajamento nos *OCBs* se apresentou maior entre aqueles que apresentaram uma visão de longo prazo compartilhada com a organização e entre aqueles com maior empatia.

No ano de 2007, dois artigos foram publicados no *Journal of Applied Psychology* sobre *OCBs*, o primeiro realizou uma meta-análise com comportamento de cidadania organizacional e os relacionamentos de trocas recíprocas entre o líder e o liderado (*Leader-Member Exchange / LMX*). Trabalhou com a qualidade das trocas líder-liderado e o

comportamento de cidadania dos empregados. Os resultados demonstraram uma relação positiva moderada para forte entre as duas variáveis além do papel moderador da cidadania organizacional nesta relação. O segundo analisa a personalidade e as trocas sociais no local de trabalho como precedentes dos *OCBs* e conclui que as trocas sociais de alta qualidade enfraquecem a participação de traços da personalidade na realização dos comportamentos de cidadania organizacional (KAMDAR; VAN DYNE, 2007).

Em 2008, até a publicação de Março, apenas um artigo havia sido publicado. Ele retomou o papel da justiça nos comportamentos de cidadania, porém, trabalha apenas com os comportamentos de cidadania organizacional inovativos. A pesquisa partiu de um enfoque no outro (indivíduo) para analisar os antecedentes desse comportamento. De acordo com os pesquisadores (MOON et al, 2008) a justiça processual foi relacionada positivamente ao comportamento de cidadania organizacional inovativo pelos supervisionados. Entretanto, quando se analisou a percepção dos supervisores, tanto a justiça processual quanto a distributiva foram positivamente relacionadas a esse comportamento.

É importante lembrar que a análise do ano de 2008 não se faz completa, portanto não se pode comparar aos outros anos. Após esta análise das publicações parte-se agora para as considerações finais, nas quais se procurou analisar criticamente as abordagens do comportamento de cidadania organizacional, bem como desenvolver algumas reflexões a seu respeito.

Considerações finais: críticas e reflexões

Algumas considerações podem ser feitas quanto às publicações sobre cidadania organizacional no *JAP*. O primeiro fator fortemente percebido em grande parte dos artigos foi a dupla dimensão dos *OCBs*. Alguns autores utilizaram a sigla *OCBI* para os comportamentos de cidadania voltados para os indivíduos e a sigla *OCBO* para os comportamentos de cidadania voltados para a organização, enquanto outros apenas os citaram, sem siglas, e outros utilizaram a *ICB* para os comportamentos de cidadania voltados para o indivíduo.

Quanto aos antecedentes cognitivos e/ou emocionais, pôde-se perceber uma falta de consenso entre os autores. Organ e Konovsky (1989) afirmaram que a base dos comportamentos de cidadania organizacional seria apenas cognitiva, enquanto Lee e Allen (2002) utilizam o afeto como um antecedente dos *OCBs* voltados para o indivíduos. No Brasil, Siqueira (2002) também vai contra o pensamento de Organ e Konovsky (1989) e defende os afetos como antecedentes dos *OCBs*.

As diferenças culturais de região como influenciadoras dos comportamentos de cidadania organizacional aparecem no artigo de Lam, Hui e Law (1999) o que também é percebido por Rego (2002) e bem especificamente por Porto e Tamayo (2002) que pesquisaram as diferenças de cidadania organizacional nas regiões brasileiras. Demonstrando que o fator ambiental deve ser levado em conta nos estudos de cidadania organizacional.

O comportamento do grupo também deve ser considerado nos estudos. As definições de *OCB* dos empregados, assim como as concepções dos comportamentos organizacionais fazem parte da cultura organizacional (EHRHAT; NAUMANN, 2004). Talvez por isso, o *feedback* negativo auxilie mais o *OCB* do que o positivo visto que trabalha com o processo de aprendizagem do grupo conforme apresentou Bachrach, Bendoly e Podsakoff (2001).

Vários autores trabalharam com os moderadores de cidadania organizacional, variáveis que se relacionam diretamente com os *OCBs*, dentre eles encontram-se a preferência (gostar do que se faz), o comprometimento afetivo, as atitudes no trabalho, a personalidade, entre outros. Porém, é interessante também trabalhar com a relação inversa e analisar quais variáveis os *OCBs* podem prever, como fez Chen, Hui e Seago (1998) com a rotatividade.

O grande foco nas avaliações de desempenho, percebido em muitos dos artigos, acompanha a idéia de que, por mais que o *OCB* não seja obrigatório, aqueles funcionários com baixo *OCB* tem maior probabilidade de deixarem a organização (CHEN; HUI; SEGO, 1998) e leva a perceber a cidadania organizacional de forma instrumental, como visto no artigo de Hui, Lam e Law (2000).

Sugerem-se então, pesquisas que ampliem o estudo do papel instrumental dos *OCBs* relacionando-os com a autoridade, os benefícios sociais e o poder organizacional. Questões de gênero, como a pesquisa apresentada por Heilman e Chen (2005) também são interessantes.

Algumas críticas podem ser feitas com relação ao *OCB*. Siqueira (2001) critica a utilização da denominação “cidadania organizacional”. Para a autora o termo cidadania expressa, por um lado, a submissão à autoridade e, por outro, o exercício do direito. A análise dos comportamentos representados pelo termo cidadania organizacional sugere que os termos descritos não se referem a direitos dos trabalhadores, nem tampouco a deveres que lhes seriam prescritos, mas sim a comportamentos que os funcionários executam para a organização sem a obrigação de fazê-lo e sem cobrar nada em troca. Portanto, como apresenta Siqueira (2001), a utilização do termo no ambiente de trabalho, para designar comportamentos espontâneos e extrapapel, não parece ser adequada. A autora sugere como alternativa a expressão “civismo nas organizações”.

Outra crítica que pode ser feita, está relacionada à própria utilização dos conceitos. Ramos (1983) já nos advertia sobre essa inadequação de conceitos na teoria administrativa. De acordo com Podsakoff (apud REGO, 2002), a literatura indica quase 30 diferentes formas de cidadania organizacional. Porém, elas podem ser classificadas em sete grandes dimensões: comportamento de ajuda; esportividade; lealdade organizacional; obediência organizacional (conscienciosidade); iniciativa individual; virtude cívica e autodesenvolvimento. Isso demonstra como a concepção de cidadania organizacional foi distorcida. Visto que ela é um padrão comportamental (BARNARD, 1938; KATZ; KAHN, 1978; BATEMAN; ORGAN; 1983), é equivocado dimensioná-la através de um conjunto de itens que representam traços individuais tais como altruísmo, virtudes cívicas, cortesia ou esportividade. Sendo um padrão comportamental, representando uma classe de condutas dirigidas à organização empregadora, as suas dimensões conceituais componentes deveriam ser conjuntos diferenciados de atos (SIQUEIRA, 2001).

Independente da denominação ou das categorias utilizadas, algo que poucos pesquisadores se preocuparam ao longo dos estudos sobre cidadania organizacional, mas que é de extrema importância para os estudos organizacionais são as conseqüências negativas de um alto nível de *OCB* para os indivíduos, como alertam os estudos de psicodinâmica do trabalho de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994). As preocupações causadas pelo bom desempenho e bom comportamento no trabalho podem gerar sobrecarga de trabalho, estresse e conflitos família-trabalho (BOLINO; TURNLEY 2005).

Nota-se assim, que os estudos sobre a cidadania organizacional estão pautados em uma lógica empresarial amplamente difundida, baseada no cálculo utilitário de conseqüências. Comportamentos que podem ser vistos como uma conduta capaz de ultrapassar interesses particulares para um objetivo maior que beneficie a todos (SIQUEIRA, 2001) são percebidos como estratégias organizacionais de produtividade e assim tratados. Nesse sentido, as organizações levam os indivíduos a desenvolverem vínculos psicológicos onde a sua subjetividade é transformada e, muitas vezes, faz com que eles percam sua essência: seu modo característico de ser, de se relacionar e de obter prazer (FARIA; SCHMITT, 2007).

Enfim, se não houver uma reflexão tanto das empresas, quanto dos pesquisadores a respeito do papel, dos conceitos e da importância dos comportamentos de cidadania organizacional para o indivíduo, para as organizações e para a sociedade, corremos o risco de incorrer na utilização inadequada dos conceitos na tentativa de desenvolver condutas voltadas

para a maior produtividade e competitividade organizacional. O *OCB* como “conduta capaz de ultrapassar interesses e necessidades particulares, visando beneficiar, amparar e fortalecer um organismo social cuja existência e sobrevivência, com sucesso, produz resultados positivos a ser compartilhado por vários indivíduos” (SIQUEIRA 2001, p.21) será perdido, e a idéia de que trabalhador se restringe a responder satisfatoriamente a planos de retribuições elaborados pelos sistemas organizacionais, como é usualmente encontrado na teoria administrativa, persistirá.

Referências Bibliográficas

- ALLEN, Tammy D.; RUSH, Michael C. The effects of organization citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment. **Journal of Applied Psychology**, 1998, vol.83, No. 2, 247 – 260.
- ARYEE, Samuel; CHAY, Yue Wah. Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. **Journal of Applied Psychology**, 2001, vol.86, No. 1, 154 – 160.
- BACHRACH, Daniel G.; POWELL, Benjamin C.; BENDOLY, Elliot; RICHEY, R. Glenn. Organization citizenship behavior and performance evaluations: exploring the impact of task interdependence. **Journal of Applied Psychology**, 2006, vol.91, No. 1, 193 – 201.
- BACHRACH, Daniel G.; BENDOLY, Elliot; PODSAKOFF, Philip M. Attributions of the “causes” of group performance as an alternative explanation of the relationship between organization citizenship behavior and organization performance. **Journal of Applied Psychology**, 2001, vol.86, No. 6, 1285 – 1293.
- BARNARD, Chester. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BATEMAN, Thomas S.; ORGAN, Dennis W. Job satisfaction and the good soldier. **Academy of Management Journal**, 1983, No. 26.
- BETTENCOURT, Lance A.; GWINNER, Kevin P.; MEUTER, Matthew L. A comparison of attitudes, personality, and knowledge predictors of service oriented organizational citizenship behaviors. **Journal of Applied Psychology**, 2001, vol.86, No. 1, 29 – 41.
- BOLINO, Mark C.; TURNLEY, William H. The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. **Journal of Applied Psychology**, 2005, vol.90, No. 4, 740 – 748.
- BOWLER, Wm. Matthew; BRASS, Daniel J. Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective. **Journal of Applied Psychology**, 2006, vol.91, No. 1, 70 – 82.
- CHEN, Xiao-Ping; HUI, Chun; SEGO, Douglas J. The role of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. **Journal of Applied Psychology**, 1998, vol.83, No. 6, 922 – 931.
- CROPANZANO, Russell; RUPP, Deborah E.; BYRNE, Zinta S. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organization citizenship behaviors. **Journal of Applied Psychology**, 2003, vol.88, No. 1, 160 – 169.
- CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. Repensando as funções do executivo. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. (org.) **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. 536p.

- DALAL, Reeshad S. A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. **Journal of Applied Psychology**, 2005, vol.90, No. 6, 1241 – 1255.
- DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- DINEEN, Brian R.; LEWICKI, Roy J.; TOMLINSON, Edward C. Supervisory guidance and behavioral integrity: relationships with employee citizenship and deviant behavior. **Journal of Applied Psychology**, 2006, vol.91, No. 3, 622 – 635.
- EHRHART, Mark G.; NAUMANN, Stefanie E. Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. **Journal of Applied Psychology**, 2004, vol.89, No. 6, 960 – 974.
- FARIA, José Henrique de; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- HEILMAN, Madeline E.; CHEN, Julie J. Same behavior, different consequences: reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, 2005, vol.90, No. 3, 431 – 441.
- HOFMANN, David A.; MORGERSON, Frederick P.; GERRAS, Stephen J. Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. **Journal of Applied Psychology**, 2003, vol.88, No. 1, 170 – 178.
- HUI, Chun; LAM, Simon S. K.; LAW, Kenneth K. S. Instrumental values of organization citizenship behavior for promotion: a field quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**, 2000, vol.85, No. 5, 822 – 828.
- HUI, Chun; LEE, Cynthia; ROUSSEAU, Denise M. Psychological contract and organization citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. **Journal of Applied Psychology**, 2004, vol.89, No. 2, 311 – 321.
- ILIES, Remus; NAHRGANG, Jennifer D.; MORGESON, Frederick P. Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 2007, vol.92, No. 1, 269 – 277.
- JOIREMAN, Jeff; KAMDAR, Dishan; DANIELS, Denise; DUELL, Blythe. Good citizens to the end? It depends: empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. **Journal of Applied Psychology**, 2006, vol.91, No. 6, 1307 – 1320.
- KAMDAR, Dishan; VAN DYNE, Linn. The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. **Journal of Applied Psychology**, 2007, vol.92, No. 5, 1286 – 1298.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LAM, Simon S. K.; HUI, Chun; LAW, Kenneth S. Organization citizenship behavior: comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. **Journal of Applied Psychology**, 1999, vol.84, No. 4, 594 – 601.
- LANER, Aline dos Santos. **Psicologia e trabalho na história**: da apropriação do tempo à busca da felicidade. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005. 144p.

- LEE, Kibeom; ALLEN, Natalie J. Organization citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. **Journal of Applied Psychology**, 2002, vol.87, No. 1, 131 – 142.
- LEPINE, Jeffrey A.; EREZ, Amir; JOHNSON, Diane E. The nature and dimensionality of organization citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 2002, vol.87, No. 1, 52 – 65.
- MOON, Henry; KAMDAR, Dishan; MAYER, David M.; TAKEUCHI, Riki. Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. **Journal of Applied Psychology**, 2008, vol.93, No. 1, 84 – 94.
- MOORMAN, Robert H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, 1991, vol.76, No. 6, 854 – 855.
- ORGAN, Dennis W.; KONOVSKY, Mary. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, 1989, vol.74, No. 1, 157 – 164.
- PAYNE, Stephanie C.; WEBBER, Sheila Simsarian. Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. **Journal of Applied Psychology**, 2006, vol.91, No. 2, 365 – 378.
- PODSAKOFF, Philip M.; AHEARNE, Michael; MACKENZIE, Scott B. Organization citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. **Journal of Applied Psychology**, 1997, vol.82, No. 2, 262 – 270.
- PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. *Revista psicologia: organizações e trabalho*, 2002, vol. 2, No. 1, 31 – 61.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 17, No. 1, 1983, p. 66-76.
- REGO, Arménio. **Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*, 2002, vol.42, No. 1, 50 – 63.
- REGO, Arménio. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 2002, vol. 42, No. 1, p. 50 – 63.
- RIOUX, Sheila M.; PENNER, Louis A. The cause of organization citizenship behavior: a motivation analysis. **Journal of Applied Psychology**, 2001, vol.86, No. 6, 1306 – 1314.
- ROTUNDO, Maria; SACKETT, Paul R. The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. **Journal of Applied Psychology**, 2001, vol.87, No. 1, 66 – 80.
- SETTOON, Randall P.; MOSSHOLDER, Kevin W. Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and-task-focused interpersonal citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, 2002, vol.87, No. 2, 255 – 267.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Comportamento de cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. **Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais**. São Bernardo do Campo: UESP, 2001. 204p.

SKARLICKI, Daniel P.; LATHAM, Gary P. Increasing citizenship behavior within a labor union: a test of organizational justice theory. **Journal of Applied Psychology**, 1989, vol.74, No. 1, 157 – 164.

SMITH, C. Ann; ORGAN, Dennis W.; NEAR, Janet P. Organizational citizenship behavior: Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 1983, vol.68, No. 4, 653 – 663.

TEPPER, Bennett J.; DUFFY, Michelle K.; HOOBLER, Jenny; ENSLEY, Michael D. Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. **Journal of Applied Psychology**, 2004, vol.89, No. 3, 455 – 456.

TEPPER, Bennett J.; LOCKHART, Daniel; HOOBLER, Jenny. Justice, citizenship, and role definition effects. **Journal of Applied Psychology**, 2001, vol.86, No. 4, 789 – 796.

ZELLARS, Kelly L.; TEPPER, Bennett J.; DUFFY, Michelle K. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, 2002, vol.87, No. 6, 1068 – 1076.

Anexo:

