

## O Impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos Sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional

Joel Adame Tinti <sup>Ω</sup>

*Universidade Metodista de São Paulo*

Luciano Venelli-Costa \*

*Universidade Metodista de São Paulo*

Almir Martins Vieira †

*Universidade Metodista de São Paulo*

Alexandre Cappelozza †

*Universidade Metodista de São Paulo*

### RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o impacto das políticas e práticas de recursos humanos (PPRH) sobre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Os CCO refletem as contribuições extra papel das pessoas, fator esperado pelos gestores em tempos de mudança ou crises para a efetividade organizacional. No campo teórico, foram consideradas prioritariamente as obras de Milkovich e Boudreau (1994), Dessler (2002) e Demo (2012) para PPRH; e os trabalhos de Katz e Kahn (1978), Organ (1990) e Siqueira (2003) para CCO. Adotou-se uma abordagem quantitativa, envolvendo 156 trabalhadores de empresas privadas, públicas e mistas localizadas no estado de São Paulo, que responderam espontaneamente a questionários de autopreenchimento. Como resultados, identificou-se que, dentre as PPRH, somente o fator Envolvimento apresentou relação significativa com CCO. Já o conjunto de PPRH impacta com significância os fatores Divulgação da Imagem Organizacional e Sugestões Criativas. Os resultados indicam também áreas de atuação nas quais os gestores podem obter mais efetividade sobre os comportamentos extrapapel dos seus empregados.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, Políticas e práticas de recursos humanos, Comportamentos de cidadania organizacional.

### 1. INTRODUÇÃO

Ao ser contratado por uma organização, o trabalhador leva consigo as experiências adquiridas em organizações pelas quais tenha atuado anteriormente ao longo de sua trajetória profissional, bem como os conhecimentos adquiridos em instituições de ensino que tenha frequentado e habilidades desenvolvidas ao longo de sua carreira. No entanto, embora não se pretenda discutir a importância tanto das experiências quanto dos conhecimentos ou das habilidades, há uma abordagem emergente que se traduz na necessidade do estudo e da aplicação das capacidades psicológicas dos recursos humanos que podem ser medidas, desenvolvidas e administradas para a melhoria do desempenho das organizações (LUTHANS, 2002).

#### Autor correspondente:

<sup>Ω</sup> Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: joeltinti@yahoo.com.br

\* Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: Luciano.costa@metodista.br

† Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: almir.vieira@gmail.com

† Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: alexandre.cappelozza@metodista.br

Recebido: 23/10/2015.

Revisado: 31/05/2016.

Aceito: 17/08/2016.

Publicado Online em: 01/08/2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6>



Autores como Legge (2006) e Armstrong (2009) afirmam que a área de recursos humanos tem assumido um papel estratégico e relevante neste processo de conscientização, criando e renovando suas políticas e práticas, direcionando-as cada vez mais aos interesses de seus empregados, considerando que eles são os atores principais no alcance de resultados, por serem produtores de conhecimento, inovação e capacidade organizacionais.

As políticas de gestão de pessoas definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de gestão de pessoas. Já o termo “práticas” é utilizado na acepção de hábito, rotina ou ação, ou ainda, quando se referir a atividades componentes das rotinas (DEMO, 2012). Por outro lado, o comportamento dos indivíduos nesse processo é fundamental, pois influencia diretamente tanto sua produtividade individual, quanto a produtividade do seu grupo de trabalho e, conseqüentemente, da organização.

Esse comportamento, caracterizado por um conjunto de ações espontâneas, as quais trazem conseqüências benéficas à organização como um todo, não incluídas nas exigências do papel formal nem nos esquemas formais de recompensas ou sanções previstos pela organização, é chamado de comportamento de cidadania organizacional (SIQUEIRA, 2003).

Conscientes da importância desse tipo de comportamento para enfrentar a competitividade global e a necessidade de inovação contínua, as organizações demandam cada vez mais cidadãos organizacionais (DUBRIN, 2003). Desta forma, o objetivo deste estudo é analisar como as políticas e práticas de recursos humanos (PPRH) impactam os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Para tanto, este artigo apresenta investigação com 156 trabalhadores, demonstrando o impacto das PPRH sobre os CCO, por meio de um estudo quantitativo cujo instrumento de coleta de dados configurou-se em questionário de autopercepção. Posto que tanto PPRH quanto CCO são elementos importantes na discussão sobre a gestão de pessoas em tempos atuais, este trabalho contribui para ampliação da discussão sobre o tema, ao apresentar resultados de um contexto brasileiro que, acredita-se, vão se integrar à produção atual no cenário acadêmico e, ao mesmo tempo, subsidiar práticas da gestão de pessoas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção contém as referências sobre Políticas e Práticas de Recursos Humanos (PPRH), Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e pesquisas recentes sobre os temas.

## 3. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Com base em vários autores, Oliveira e Oliveira (2011, p. 657) definem Gestão de RH (GRH) como um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas planejadas e intencionadas para gerenciar pessoas em uma organização; e práticas de GRH como as atividades realmente implantadas e experimentadas pelos empregados, e que podem ser objetivamente verificadas. Os autores ressaltam a integração que deve existir entre as práticas de gestão de RH e as contingências internas e externas à organização.

Becker e Huselid (1998) chamam de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (*High Performance WorkSystems – HPWS*) quando há sinergia entre o conjunto do sistema de gestão de pessoas e os objetivos estratégicos. Essa coerência é importante para entender a relação entre a gestão de RH e o desempenho organizacional.

Enquanto algumas pesquisas analisam a influência de cada subsistema de RH sobre o desempenho da pessoa ou da organização (OLIVEIRA; GUEIROS, 2004), outros defendem que é a integração dos subsistemas que garante melhores resultados (MACDUFFIE,

---

BBR 1995). Becker e Huselid(1998) defendem que a singularidade da integração eficaz de um sistema à estratégia de uma empresa específica é o que garante a dificuldade de imitação e a consequente vantagem competitiva, o que ocorre nos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho.

638 Lepaket *al.*(2006) questionam as pesquisas sobre o tema em função da diversidade de nomenclatura internacional e tentam elucidar os termos. Práticas de RH estão no nível mais baixo de análise e se referem a ações isoladas que as organizações selecionam com a finalidade de alcançar alguns resultados específicos, tais como entrevistas comportamentais, socialização do empregado, avaliação 360°, dentre outros. Políticas de RH estão em um segundo nível de análise e representam um programa com foco no empregado, que deve influenciar as escolhas das Práticas de RH co, por exemplo, uma política de pagamento por desempenho deve refletir nas escolhas de práticas, tais como participação nos lucros e renda variável. Já um Sistema de RH opera em um nível ainda mais alto e reflete um programa de múltiplas políticas que devem ser internamente consistentes para atingir alguns objetivos globais. Como exemplo, um sistema de alto comprometimento deve ter políticas de desenvolvimento mais diversificado, combinado com pagamento por desempenho, para incentivar o comprometimento dos empregados e maximizar as suas contribuições em direção ao desempenho organizacional.

Embora os Sistemas de RH possam corresponder a resultados de alcance organizacional e refletir em maior vantagem competitiva, Lepaket *al.*(2006) questionam a dificuldade de operacionalizar esse construto nas pesquisas, em função da abrangência de definições que aparecem na literatura e da dificuldade de avaliar a integração entre estas e suas respectivas políticas e práticas.

Por este motivo, esta pesquisa está concentrada nas práticas de RH e nos seus efeitos na percepção dos empregados. Dessler (2002) elencou essas práticas necessárias para gerenciar as pessoas no trabalho, especificamente nos aspectos relacionados à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Para o autor, havia cinco políticas e práticas principais que constituíam a gestão das pessoas nas organizações por parte da área de RH: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho e condições de trabalho.

Para Demo (2012), as políticas e práticas de recursos humanos precisavam contribuir para maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes maior realização pessoal e profissional. Além das políticas e práticas definidas por Dessler (2002), passou-se a considerar a política “envolvimento” no grupo das principais PPRH.

No Brasil, as PPRH são estudadas em suas relações com vários construtos, como cultura organizacional (OSÓRIO, 2009), engajamento organizacional (RAMOS, 2010), comprometimento afetivo (FERREIRA, 2012; MARTINS, 2015), comprometimento organizacional (SOUZA; MARQUES, 2014), intenções de sair da organização (SANTOS, 2012), *turnover* (M. P. SILVA, 2013), identificação de competências coletivas (F. M. SILVA, 2013), e gestão da diversidade (MACCALI; KUABARA; TAKAHASHI *et al.*, 2015).

As pesquisas internacionais têm relacionado as PPRH com projetos de sucesso (KHAN; RASHEED, 2015); absenteísmo, intenção de permanecer na organização, comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo (KEHOE; WRIGHT, 2013); engajamento, comportamentos de cidadania organizacional e intenções de sair da organização (ALFES *et al.*, 2013).

Devido à dificuldade de se avaliar a integração das políticas e práticas de Recursos Humanos (LEPAK *et al.*, 2006), esta pesquisa se propõe não só a avaliar as PPRH como um construto único, mas também a relação de cada dimensão – ou subsistema – sobre os comportamentos de cidadania organizacional, buscando identificar qual política tem maior ou menor impacto sobre o comportamento do trabalhador. Assim, as seis dimensões analisadas

---

são: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento e desenvolvimento; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e incentivos.

Dentre os trabalhos encontrados sobre o tema Políticas e Práticas de Recursos Humanos, vários que estão publicados tanto no Brasil quanto no exterior (OLIVEIRA; DEMO, 2014; JESUS; ROWE, 2015; FERREIRA *et al.*, 2015) utilizam a EPPRH - Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, desenvolvida e validada por Demo (2012), que contempla as seis dimensões a serem estudadas.

Para Demo (2012), as políticas e práticas de recrutamento e seleção são definidas como uma proposta da organização para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar as competências da pessoa com características e demandas da organização. A política de envolvimento é uma proposta articulada da organização para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. A política de treinamento e desenvolvimento compreende a provisão aos colaboradores da aquisição sistemática de competências e o estímulo à contínua aprendizagem e produção de conhecimento.

Demo (2012) agrupou numa única dimensão as políticas voltadas à segurança e aos benefícios, e a nomeou política de condições de trabalho. A definição da autora para a referida política é uma proposta articulada da organização para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. A política de avaliação de desempenho e competências envolve a avaliação do desempenho e das competências dos trabalhadores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. A autora também agrupou os assuntos remuneração e incentivos, abrangendo as recompensas sobre o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Diante desse campo conceitual apresentado e dos objetivos da pesquisa, a escala EPPRH elaborada por Demo (2012) revela-se instrumento adequado para atender aos objetivos deste trabalho.

#### **4. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (CCO)**

A organização é um sistema de atividades pessoais ou de forças coordenadas conscientemente. Assim, o trabalho coletivo se traduz na necessidade de objetivos comuns, de espírito de cooperação e, principalmente, do estabelecimento de normas e regulamentos. Da mesma forma, a existência de uma atividade organizada só é possível se houver boa vontade, espontaneidade ou disposição pessoal para cooperação (BARNARD, 1938).

Ao mesmo tempo em que a espontaneidade para cooperação no trabalho parece ser característica fundamental do trabalhador, cabe à organização a difícil tarefa, porém necessária, de despertar em seus participantes o desejo não só de ingressar, mas também de permanecer na organização, a fim de que ela possa sobreviver de forma estável (KATZ; KAHN, 1978). Desta forma, surge um redimensionamento da visão do homem no trabalho, pois é possível observar que as aptidões e as potencialidades dos indivíduos para contribuir de forma espontânea com objetivos estabelecidos dentro da organização conseguem transpor as barreiras da formalidade e da prescrição, bem como ir além daquilo que lhes é estabelecido como dever (ORGAN, 1990).

Para o comportamento espontâneo do indivíduo, Katz e Kahn (1978) utilizaram, pela primeira vez, o termo cidadão organizacional. Para eles, o indivíduo tinha direitos e deveres e era capaz de se doar em prol da organização. Os referidos autores encontraram no conceito de cidadania o termo adequado para referir-se ao comportamento voluntário do indivíduo na organização.

Foi a partir das abordagens de autores como Katz e Kahn (1978) e da busca pela eficácia organizacional que o interesse pelo tema cidadania organizacional começou a ganhar uma nova dimensão. Entretanto, se os contratos de trabalho formais exigiam cumprimento de horários, de regras e estabeleciam aquilo que o trabalhador tinha como dever, bem como aquilo que a organização lhe concederia por direito, surgia a necessidade de se identificar como a cidadania organizacional seria entendida entre organização e colaborador, já que atos voluntários não estariam subordinados a cláusulas e regras preestabelecidas.

Foi especialmente nos anos 1980 que o foco da análise foi direcionado para aspectos pouco cultivados, ou seja, para a forma como o trabalhador se comportava em equipe, como desenvolvia suas habilidades, se dava ou não o máximo de si no desempenho do seu trabalho, se defendia ou não a organização em situações que exigissem tal comportamento ou se realizavam tarefas extraordinárias em relação àquelas estabelecidas em sua descrição de cargo (ORGAN, 1990). O conceito de doação em prol da organização, defendido por Katz e Kahn (1978) era substituído, aos poucos, por outro: o de troca, gerado pelo princípio da reciprocidade.

Enquanto Organ (1990) definia cidadania organizacional como a manifestação de comportamentos benéficos voluntários, que transcendiam as obrigações formais e possíveis garantias de recompensas contratuais, Siqueira (1995) assumia o conceito de troca, defendendo que esse tipo de comportamento manifestava-se nas relações psicológicas de troca social entre os colaboradores e a organização à qual pertenciam.

Organ (1977) traz uma análise detalhada sobre as várias críticas que a definição de Comportamentos de Cidadania Organizacional recebeu desde a primeira tentativa de apresentá-la no trabalho de Bateman e Organ (1983), e acaba por questionar a voluntariedade e o que seria além da obrigação, já que obrigações no trabalho não se restringem à descrição do cargo. O autor também questiona a questão das recompensas, uma vez que o “desempenho contextual” (ORGAN, 1977, p. 90) inclui atos voluntários que vão além das expectativas formalizadas, abrangendo também o auxílio aos colegas, a obediência a regras implícitas e à defesa dos objetivos organizacionais. Por fim, o autor prefere simplificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) como aqueles que fazem parte do trabalho, mas não especificamente da tarefa. Ele resume que o desempenho no trabalho tem duas partes – CCO e tarefas; e que elas diferem em grau de importância e garantia de recompensa, mas CCO não pode ser considerado como externo ao contexto organizacional ou sem recompensa.

No Brasil, uma das pesquisadoras que mais se dedicou ao tema foi Siqueira (1995, 2003, 2014). A autora apresenta o construto como cognitivo, dentro da norma de reciprocidade, isto é, o trabalhador personifica a organização e a coloca em débito quando faz atos não obrigatórios, na expectativa de se tornar credor e, no futuro, receber alguma recompensa que compense o débito da organização para com ele. Essa definição é coerente com as discussões de Organ (1990), já que ele não considera a CCO como atos totalmente voluntários nem sem recompensa.

Embora Costa e Andrade (2013) apontem que as escalas de Williams e Anderson (1991) e de Podsakoff *et al.* (1990) têm sido as mais utilizadas internacionalmente, Siqueira (1995) foi a primeira a validar uma Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) no Brasil, contendo cinco dimensões: divulgação da imagem organizacional; sugestões criativas; proteção aos bens da organização; preparo profissional e cooperação com os colegas. Em 2011, aprimorou-a visando melhorar a precisão de suas medidas, reduzindo-a para três dimensões: sugestões criativas; divulgação da imagem organizacional; e cooperação com os colegas (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014). Essa escala contempla a discussão da definição proposta por Organ (1990) e, por já estar validada e sendo utilizada no Brasil (CANTAL; BORGES-ANDRADE; PORTO, 2015), será utilizada também neste trabalho.

Dentre as três dimensões, Sugestões Criativas (SC) são ações que contêm propostas inovadoras para a organização, contemplando a apresentação de soluções ao chefe para problemas encontrados no ambiente de trabalho (BASTOS *et al.*, 2014). Para Porto e Tamayo (2003), o comportamento inovador e espontâneo é necessário para a organização, já que ele constitui um desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais.

A dimensão Divulgação da Imagem Organizacional (DIO) é conceituada como conjunto de ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização (BASTOS *et al.*, 2014). Essa dimensão implica promover voluntariamente a imagem da organização fora do ambiente de trabalho, defendendo-a contra ameaças externas e contribuindo para sua boa reputação (PORTO; TAMAYO, 2003).

Finalmente, a dimensão Cooperação com os Colegas (CC) compreende as ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização (BASTOS *et al.*, 2014). Ela contempla gestos voluntários de ajuda a um colega quando este tem problemas relacionados ao trabalho; a demonstração de capacidade do trabalhador de lidar com conflitos interpessoais, facilitando a relação entre indivíduos, a fim de manter um ambiente de trabalho harmonioso; o encorajamento; o reforço à realização e o desenvolvimento profissional dos colegas de trabalho e a exibição de gestos de prevenção e planejamento, com o intuito de evitar problemas. Tais comportamentos são descritos por Podsakoff *et al.* (2000) e Organ, Podsakoff e Mackenzie (2006).

## 5. RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Há vários trabalhos que relacionam Comportamentos de Cidadania Organizacional e outros construtos de comportamento organizacional como percepção de justiça, percepção de suporte, satisfação no trabalho ou comprometimento organizacional (PAVALACHE-ILIE, 2014; RUBIN; BRODY, 2011; TAGHINEZHAD *et al.*, 2015); características do indivíduo, como personalidade (KUMAR; BAKHSHI; RANI, 2009); liderança (PODSAKOFF *et al.*, 1990), dentre outros. Porém, o foco neste artigo é apresentar os trabalhos que relacionam Políticas e Práticas de Recursos Humanos e Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Lam, Chen e Takeuchi (2009) estudaram como as PPRH afetam CCO em uma joint-venture japonesa, localizada na China. Os autores delinearão três objetivos: explorar como as PPRH afetavam CCO, como CCO impactava na intenção de rotatividade dos funcionários e se CCO funcionava como uma variável mediadora entre PPRH e a intenção de rotatividade. As PPRH estudadas foram recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho. Os resultados da pesquisa quantitativa indicaram que as políticas de RH impactavam significativamente os comportamentos de cidadania organizacional dos indivíduos, sendo que as políticas de treinamento e desenvolvimento e envolvimento eram as que causavam maior impacto. Também concluíram que CCO impactava diretamente na intenção de rotatividade. Funcionários que tinham a intenção de deixar a empresa não agiam como cidadãos organizacionais, respondendo ao segundo objetivo dos pesquisadores. Finalmente, quanto à mediação de CCO entre PPRH e intenção de rotatividade, os pesquisadores concluíram que CCO é uma mediadora parcial entre a relação de PPRH com intenção de rotatividade.

Outro estudo, realizado por Snape e Redman (2010) investigou o impacto das PPRH sobre CCO entre trabalhadores ingleses. Um dos objetivos do estudo foi analisar se o suporte organizacional mediava a relação entre PPRH e CCO. Os resultados quantitativos mostraram que, quando os trabalhadores percebem que o suporte organizacional vai além do trabalho por eles realizado, as PPRH estabelecidas pelas organizações afetam positivamente

---

BBR  
14,6

CCO. No entanto, se o suporte for modesto e restrito às obrigações da empresa para a execução das tarefas, mesmo mantendo as mesmas PPRH, os comportamentos de cidadania organizacional são afetados negativamente.

642

Já Tang e Tang (2012) investigaram o impacto das PPRH sobre CCO em hotéis de Taiwan. Os autores consideraram clima e justiça organizacionais como variáveis mediadoras. Os resultados mostraram que, quando o clima organizacional é agradável, os comportamentos de cidadania organizacional tendem a se manifestar em maior intensidade. No entanto, para que o clima seja favorável à manifestação de CCO, as PPRH devem ser transparentes e consideradas justas pelos trabalhadores. Caso contrário, o clima é afetado negativamente e CCO tende a não se manifestar, prejudicando toda a eficiência e competitividade organizacional.

Estivaleta *et al.* (2013) pesquisaram a produção científica internacional entre 2002 e 2012 sobre CCO e concluíram que, dos 118 estudos empíricos que tratam CCO como variável independente, 22 deles tratam da relação entre CCO e justiça organizacional, 17 da relação entre CCO e liderança, 12 entre CCO e desempenho no trabalho, 12 entre CCO e satisfação no trabalho e 10 entre CCO e comprometimento organizacional.

Diante da necessidade das organizações manterem PPRH atreladas às estratégias organizacionais, despertando e mantendo CCO entre seus colaboradores, é importante a realização deste estudo para identificar qual o impacto das seis PPRH sobre CCO no contexto organizacional, possibilitando aos gestores uma melhor gestão das práticas para melhorar os resultados, já que CCO revelou ter relações positivas com os resultados de interesse organizacional, como melhora do desempenho em equipe (PODSAKOFF; AHEARNE; MACKENZIE, 1997), aumento de vendas (BENZECRY; PIRES, 2009), dentre outros (ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006). Assim, o modelo teórico foi assumido a partir da relação entre políticas e práticas de recursos humanos e comportamentos de cidadania organizacional, conforme o campo conceitual apresentado nas seções anteriores.

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, adotou-se uma abordagem quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário de autopreenchimento composto pela Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, construída e validada por Demo (2012), composta por 40 itens, distribuídos em seis fatores, que mede a percepção dos colaboradores quanto às políticas e práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e pela Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, aprimorada por Bastos, Siqueira e Gomes (2014), composta por 14 itens, distribuídos em três fatores, que mede o comportamento de cidadania organizacional do trabalhador.

A escolha dos participantes foi feita por conveniência. Tabachnick e Fidell (2001) apontam que a adequada estimativa do tamanho da amostra é calculada pela fórmula  $N \geq 50 + 8.k$ , onde “k” é o número de variáveis independentes. Desta forma, como as variáveis independentes que serão estudadas somam seis (recrutamento e seleção/R&S; envolvimento/E; treinamento e desenvolvimento/T&D; condições de trabalho/CT; avaliação de desempenho/AD; e remuneração/R&R), este estudo deve ter, no mínimo, 98 respondentes.

Neste estudo, foram coletados dados com trabalhadores de empresas públicas, particulares e mistas, localizadas no estado de São Paulo. Participaram do estudo, respondendo ao questionário, 156 trabalhadores. A coleta de dados foi realizada em espaço providenciado pelos pesquisadores (3 salas, com carteiras para os respondentes e mesa para um pesquisador), de modo que os participantes receberam versão impressa do questionário e, antes do preenchimento, foram orientados a respeito dos objetivos da pesquisa. Após o término das respostas, cada participante inseria o questionário em um envelope deixado sobre a mesa. Tais procedimentos contribuíram para que todos os questionários fossem

respondidos na íntegra. Ao final do questionário, foram levantados dados de caracterização dos participantes, tais como sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho, tipo de empresa onde trabalha, se ocupa cargo de chefia atualmente e de que forma o respondente realiza a maior parte de seu trabalho (tabela 1).

Os testes de impacto foram analisados por Modelagem de Equação Estrutural estimada pelo método PLS no software *SmartPLS 2.0 M3*. Foram realizadas análises estatísticas por meio do Path Coefficient e  $R^2$ , Teste de Bootstrap e avaliação do *t* de *Student*.

## 7. RESULTADOS

A tabela 2 informa a quantidade de itens, a escala de respostas, as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de variação e o Alfa de Cronbach dos fatores que compõem a escala de PPRH. A maioria dos coeficientes de variação apresentaram valores acima de 30% e todos os valores encontrados para o Alfa de Cronbach foram maiores que 0,70 indicando, portanto, alta confiabilidade e variabilidade exigidas para esse tipo de pesquisa.

Na tabela 2, observa-se que as dimensões DIO e SC apresentaram coeficientes de variação médios, porém a dimensão CC apresentou baixo coeficiente de variação (inferior a 0,20), revelando que as percepções dos respondentes quanto à referida dimensão são semelhantes. Todos os valores encontrados para o Alfa de Cronbach foram maiores que 0,70 indicando, portanto, alta confiabilidade.

Para realização dos cálculos necessários para validação do modelo estrutural deste estudo, utilizou-se o software *SmartPLS* versão 2.0 M3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2014) e, para examinar a validade convergente e discriminante dos construtos utilizados no

**Tabela 1.** Dados demográficos dos entrevistados (n=156)

Variáveis	Níveis	f	%	Limites	Média	Mediana	DP
Sexo	Masculino	16	10,389,7				
	Feminino	140					
Idade (em anos)				19-46	26,17		5,882
Estado civil	Solteiro	115	73,7				
	Casado	32	20,5				
	Outros	9	5,8				
Escolaridade	Fundamental	3	1,9				
	Nível médio	80	51,3				
	Superior incompleto	64	41,0				
	Superior completo	9	5,8				
	Especialização	0	0				
	Mestrado	0	0				
Tempo de empresa (em anos)	Doutorado	0	0				
				0-15		2,00	
Tipo de empresa	Pública	13	8,3				
	Particular	141	90,4				
	Mista	2	1,3				
	ONG	0	0				
Ocupa cargo de chefia atualmente?	Não	130	83,3				
	Sim	26	16,7				
Como realiza a maior parte de seu trabalho?	Sozinho	75	48,1				
	Com outra pessoa	34	21,8				
	Em grupo	47	30,1				

Fonte: Elaborad pelos autores.



Tabela 2. Análise descritiva das dimensões que compõem a EPPRH e ECCO

Dimensão	Ítems	Escala de respostas	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	Alfa de Cronbach
DIV_IMAG	5	1-5	3,13	1,09	35,0%	0,91
COOP_COL	4	1-5	4,17	0,74	18,0%	0,78
ENVOLV	12	1-5	2,97	0,96	32,5%	0,91
TREIN&DES	6	1-5	2,84	1,09	38,4%	0,87
COND_TRAB	6	1-5	3,12	0,97	31,2%	0,74
AVDES&COMP	5	1-5	2,52	1,18	47,0%	0,91
REM&REC	5	1-5	2,64	1,04	39,4%	0,82
SUG_CRIAT	5	1-5	3,05	1,01	33,0%	0,90

Fonte: Elaborado pelos autores

modelo estrutural, foi realizada a Análise Fatorial (HAIR JR. *et al.*, 2005). Os resultados das cargas fatoriais constam na tabela 3.

No resultado da Análise Fatorial, todos os construtos apresentam indicadores com cargas altas em suas variáveis latentes e cargas baixas nas demais variáveis latentes, indicando razoável validade discriminante e convergente (CHIN, 2000). Os únicos indicadores que não apresentaram valores superiores a 0,70 foram N16, N29 e N30, sendo excluídos das análises.

De acordo com Fornell e Larcker (1981), espera-se que o valor da variância Média Extraída de cada construto seja superior a 0,5. Nos valores apresentados na tabela 4, observa-se que todos os valores da variância média extraída dos construtos ficaram acima dos valores satisfatórios. A confiabilidade composta descreve o grau em que os indicadores representam o construto latente em comum e tem como valor de referência aceitável 0,70. As comunalidades obtidas e que representam a quantia total de variância que o construto compartilha com os outros construtos também são satisfatórias com resultados acima de 0,5 (HAIR JR. *et al.*, 2013).

A verificação da validade discriminante entre os construtos pode ser analisada pela matriz de correlação estimada e a raiz quadrada da variância média extraída dos construtos (AVE). A tabela 5 apresenta os valores que são considerados adequados para a validade discriminante, de acordo com Fornell e Larcker (1981).

Para análise do modelo em questão, realizou-se teste de impacto de PPRH sobre CCO. Os resultados possibilitaram afirmar que a dimensão PPRH explica 31,7% de CCO, já que  $R^2$  explica o quanto a variável dependente (CCO) é impactada pela variável independente (PPRH). Os fatores que têm maior relevância nas PPRH são aqueles que apresentam maior explicação ( $R^2$ ) da variância da PPRH. O  $R^2$  é o valor apresentado no centro dos círculos de cada variável latente no PLS. Em ordem de maior relevância, os fatores são: Envolvimento ( $R^2 = 0,808$ ), Treinamento e Desenvolvimento ( $R^2 = 0,761$ ), Avaliação de Desempenho ( $R^2 = 0,734$ ); Remuneração e Recompensas ( $R^2 = 0,680$ ); Condições de trabalho ( $R^2 = 0,588$ ) e Recrutamento e Seleção ( $R^2 = 0,420$ ).

Para confirmação da significância, foi aplicado o teste de *Bootstrap* para medir o *t de Student* entre várias amostras aleatórias dos casos. O *t de Student* encontrado para relação (PPRH e CCO) foi  $t = 9,859$ ;  $p < 0,001$ , portanto significativo. Assim, pode-se afirmar que as PPRH definidas pela organização afetam a forma como o trabalhador se comportará em situações nas quais não há normas, regulamentos ou diretrizes que descrevam o comportamento que a organização espera dele.

Visando aprimorar as análises, foram realizados testes de impacto para identificar  $\beta$  e  $R^2$  das seis políticas que compõem PPRH sobre CCO como um todo.

Quando testados diretamente, os fatores de PPRH, em ação simultânea, impactam em 42,1% os comportamentos de cidadania organizacional dos respondentes. O coeficiente de caminho ( $\beta$ ) evidencia que a política que apresentou resultado mais impactante nos

Tabela 3. Cargas fatoriais nos construtos

Construto	Variável	DIV_IMAG	COOP_COL	SUG_CRIAT	REC&SEL	ENV	TREIN&DES	CONDTRAB	AVDES_COMP	REM&REC
Divulgação Imagem Org	DIO1	0,82	0,21	0,29	0,38	0,47	0,45	0,39	0,36	0,39
Divulgação Imagem Org	DIO2	0,87	0,33	0,31	0,38	0,50	0,47	0,44	0,42	0,49
Divulgação Imagem Org	DIO3	0,85	0,30	0,33	0,37	0,42	0,47	0,40	0,41	0,41
Divulgação Imagem Org	DIO4	0,87	0,17	0,37	0,44	0,57	0,56	0,47	0,56	0,57
Divulgação Imagem Org	DIO5	0,89	0,36	0,29	0,38	0,53	0,45	0,42	0,44	0,51
Cooperação com Colegas	CC1	0,17	0,62	0,26	-0,01	0,09	0,06	0,03	0,00	-0,04
Cooperação com Colegas	CC2	0,14	0,78	0,27	0,06	0,02	0,13	0,01	0,07	0,10
Cooperação com Colegas	CC3	0,34	0,87	0,46	0,14	0,17	0,24	0,13	0,22	0,17
Cooperação com Colegas	CC4	0,29	0,83	0,28	0,08	0,12	0,09	0,10	0,06	0,07
Sugestões Criativas	SC1	0,25	0,38	0,78	0,08	0,29	0,19	0,14	0,16	0,22
Sugestões Criativas	SC2	0,27	0,32	0,86	0,06	0,31	0,27	0,13	0,24	0,22
Sugestões Criativas	SC3	0,39	0,34	0,85	0,14	0,36	0,31	0,14	0,28	0,29
Sugestões Criativas	SC4	0,36	0,39	0,89	0,09	0,38	0,31	0,15	0,27	0,28
Sugestões Criativas	SC5	0,27	0,34	0,84	0,03	0,25	0,19	0,12	0,17	0,14
Recrutamento e Seleção	R&S1	0,27	0,06	0,10	0,67	0,24	0,38	0,31	0,43	0,32
Recrutamento e Seleção	R&S2	0,42	0,14	0,11	0,74	0,33	0,39	0,38	0,39	0,35
Recrutamento e Seleção	R&S3	0,30	0,10	0,09	0,68	0,40	0,39	0,27	0,46	0,28
Recrutamento e Seleção	R&S4	0,20	0,04	0,01	0,70	0,16	0,28	0,30	0,21	0,21
Recrutamento e Seleção	R&S5	0,34	0,07	0,05	0,80	0,40	0,43	0,34	0,51	0,37
Recrutamento e Seleção	R&S6	0,38	-0,01	0,05	0,65	0,35	0,25	0,32	0,38	0,27
Envolvimento	E1	0,30	0,06	0,21	0,41	0,68	0,46	0,36	0,47	0,48
Envolvimento	E2	0,50	0,05	0,25	0,74	0,74	0,47	0,57	0,50	0,57
Envolvimento	E3	0,40	0,01	0,25	0,17	0,74	0,51	0,42	0,43	0,48
Envolvimento	E4	0,49	0,11	0,33	0,38	0,77	0,60	0,43	0,58	0,63
Envolvimento	E5	0,50	0,18	0,39	0,32	0,77	0,54	0,36	0,46	0,55
Envolvimento	E6	0,34	0,10	0,09	0,37	0,58	0,42	0,37	0,43	0,44
Envolvimento	E7	0,46	0,20	0,32	0,39	0,80	0,57	0,39	0,54	0,54
Envolvimento	E8	0,38	0,03	0,34	0,33	0,75	0,57	0,40	0,58	0,53
Envolvimento	E9	0,41	0,11	0,31	0,35	0,74	0,47	0,34	0,47	0,47
Envolvimento	E10	0,38	0,15	0,28	0,27	0,65	0,43	0,36	0,40	0,46
Envolvimento	E11	0,52	0,08	0,25	0,42	0,71	0,59	0,54	0,59	0,56
Treinamento e Desenv	T&D1	0,50	0,08	0,27	0,42	0,63	0,79	0,55	0,59	0,59
Treinamento e Desenv	T&D2	0,40	0,22	0,30	0,36	0,47	0,75	0,50	0,46	0,51
Treinamento e Desenv	T&D3	0,38	0,09	0,23	0,35	0,53	0,81	0,49	0,57	0,54
Treinamento e Desenv	T&D4	0,50	0,13	0,28	0,40	0,69	0,82	0,50	0,59	0,58
Treinamento e Desenv	T&D5	0,39	0,23	0,20	0,48	0,47	0,72	0,44	0,57	0,46
Treinamento e Desenv	T&D6	0,40	0,10	0,12	0,32	0,43	0,75	0,51	0,51	0,50
Condições de Trabalho	CT1	0,37	0,05	0,21	0,22	0,60	0,50	0,75	0,44	0,49
Condições de Trabalho	CT2	0,33	0,14	0,04	0,38	0,27	0,36	0,63	0,29	0,25
Condições de Trabalho	CT3	0,31	-0,01	0,01	0,39	0,32	0,44	0,73	0,44	0,41
Condições de Trabalho	CT4	0,44	0,13	0,17	0,38	0,42	0,57	0,83	0,52	0,48
Avaliação Desempenho &Comp	AD1	0,37	0,13	0,17	0,49	0,47	0,63	0,48	0,85	0,48
Avaliação Desempenho &Comp	AD2	0,42	0,05	0,25	0,44	0,60	0,59	0,39	0,82	0,51
Avaliação Desempenho &Comp	AD3	0,50	0,14	0,27	0,49	0,65	0,65	0,58	0,87	0,58
Avaliação Desempenho &Comp	AD4	0,44	0,10	0,26	0,56	0,62	0,61	0,54	0,87	0,57
Avaliação Desempenho &Comp	AD5	0,44	0,13	0,19	0,55	0,53	0,56	0,47	0,85	0,50
Remuneração & Recompensas	R&R1	0,46	0,15	0,12	0,19	0,46	0,35	0,39	0,35	0,68
Remuneração & Recompensas	R&R2	0,49	0,15	0,22	0,29	0,51	0,50	0,44	0,43	0,79
Remuneração & Recompensas	R&R3	0,42	0,00	0,24	0,33	0,58	0,61	0,47	0,49	0,80
Remuneração & Recompensas	R&R4	0,51	0,13	0,25	0,51	0,66	0,59	0,53	0,67	0,83
Remuneração & Recompensas	R&R5	0,21	0,00	0,24	0,25	0,47	0,53	0,29	0,38	0,70

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4. Variância Média Extraída, Confiabilidade e Comunalidade

Construtos	Variância Média Extraída dos construtos	Confiabilidade Composta	Comunalidade
Avaliação Desempenho &Comp	0,73	0,93	0,73
Condições de Trabalho	0,54	0,83	0,54
Cooperação com Colegas	0,61	0,86	0,61
Divulgação Imagem Org	0,74	0,80	0,74
Envolvimento	0,51	0,93	0,51
Recrutamento e Seleção	0,51	0,86	0,51
Remuneração & Recompensas	0,58	0,87	0,58
Sugestões Criativas	0,71	0,92	0,71
Treinamento e Desenv	0,60	0,90	0,60

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 5. Matriz de correlação e raiz quadrada da variância média extraída

	AVDES COMP	CONDTRAB	COOPCOL	DIV IMAG	ENV	REC& SEL	REM& REC	SUG CRIAT	TREIN DES
AVDES&COMP	0,85								
COND_TRAB	0,58	0,73							
COOP_COL	0,13	0,10	0,78						
DIV_IMAG	0,51	0,49	0,32	0,86					
ENVOLV	0,68	0,56	0,14	0,58	0,73				
REC&SEL	0,59	0,45	0,10	0,46	0,46	0,71			
REM&REC	0,62	0,57	0,11	0,55	0,71	0,43	0,76		
SUG_CRIAT	0,27	0,16	0,42	0,37	0,38	0,10	0,28	0,84	
TREIN&DES	0,71	0,65	0,18	0,56	0,70	0,50	0,69	0,31	0,77

Fonte: Elaborado pelos autores

comportamentos de cidadania organizacional foi de Envolvimento ( $\beta = 0,285$ ;  $p < 0,01$ ), confirmando os resultados os quais mostraram o impacto dessa política sobre o conjunto de PPRH. As demais políticas apresentaram os seguintes resultados: Remuneração ( $\beta = 0,148$ ;  $p > 0,05$ ), Treinamento e Desenvolvimento ( $\beta = 0,142$ ;  $p > 0,05$ ), Condições de trabalho ( $\beta = 0,096$ ;  $p > 0,05$ ), Avaliação de desempenho ( $\beta = 0,090$ ;  $p > 0,05$ ) e Recrutamento e seleção ( $\beta = 0,012$ ;  $p > 0,05$ ).

De acordo com os resultados, apenas a política Envolvimento tem uma relação significativa com CCO ( $t = 2,741$ ;  $p < 0,01$ ). Isso significa que, para os respondentes, as políticas e práticas que demonstram preocupação da organização com o bem-estar do funcionário, bem como aquelas que buscam a integração dos colaboradores como confraternizações, eventos esportivos e sociais e promovem o reconhecimento por um trabalho realizado, são capazes de interferir positivamente na cidadania organizacional dos funcionários.

A política recompensa apresentou  $t = 1,497$  quando investigada sua relação com CCO, portanto não se revelou significativa. O resultado revela que remunerações compatíveis com o cargo desempenhado ou escolaridade, ou atreladas a resultados obtidos no desempenho do trabalho não impactam cidadania organizacional de forma significativa. Ainda, para os respondentes, as ofertas de comissões, gratificações ou bônus têm impacto razoável sobre as atitudes dos funcionários que revelem cidadania organizacional.

Quando investigado o impacto da política de treinamento e desenvolvimento sobre CCO, obtem-se  $t = 1,182$ , ou seja, não significante. Para os trabalhadores participantes deste estudo, práticas e políticas voltadas ao desenvolvimento de competências como participação em congressos ou treinamentos, concessão integral ou parcial de bolsas de estudo e o estímulo à aprendizagem e à produção de conhecimento são fatores sem pouco impacto sobre seus comportamentos que manifestem cidadania organizacional.

Já a política Recrutamento e Seleção apresentou  $t = 1,059$ , sendo considerada, portanto, não significativa. Desta forma, pode-se afirmar que a divulgação dos processos de recrutamento e a forma como os testes de seleção são conduzidos e aplicados por parte da organização não são significativos quando se trata de estimular comportamentos de cidadania organizacional entre os trabalhadores.

Este estudo revelou ainda que a política Condições de Trabalho não tem impacto sobre CCO ( $t = 0,968$ ). Pode-se afirmar, diante dos resultados, que planos de prevenção de acidentes, segurança laboral, instalações e condições físicas (como temperatura, iluminação, ventilação e ruído) e condições ergonômicas para realização do trabalho não são fatores de impacto significativo nos comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores.

De maneira semelhante, a política Avaliação de Desempenho também não tem impacto sobre comportamentos de cidadania organizacional. O teste apresentou  $t = 0,102$ , revelando-se pouco significativo. Para os respondentes, o processo de avaliação de desempenho em todo o seu contexto (subsídio para promoções, critérios estabelecidos pela organização, formas de realização e divulgação dos resultados aos colaboradores) não impactam na manifestação de comportamentos de cidadania organizacional.

Adicionalmente, foram realizados os testes de impacto da variável PPRH sobre os fatores que compõem CCO, visando identificar  $\beta$  e  $R^2$ . Foi possível identificar, através dos coeficientes de caminho e determinação, que as políticas e práticas de recursos humanos impactam na cooperação com os colegas em 3,4%. Dentre os fatores que compõem CCO, cooperação com os colegas foi o que revelou sofrer o menor impacto das PPRH. Entre a variável PPRH e DIO (divulgação da imagem organizacional) foi encontrado  $\beta = 0,655$  e  $R^2 = 0,429$  e entre PPRH e SC (sugestões criativas) os valores  $\beta = 0,354$  e  $R^2 = 0,126$ , valores bem superiores à dimensão CC (cooperação com os colegas):  $\beta = 0,185$  e  $R^2 = 0,034$ . Isso significa que os comportamentos voltados à divulgação da imagem organizacional e às sugestões criativas dentro do ambiente de trabalho são, para esta amostra, os que mais sofrem influência das políticas e práticas de recursos humanos definidos pela organização.

Com a avaliação do  $t$  de *Student*, através do método *Bootstrap*, foi possível identificar o nível de significância dos resultados (apêndice). Os resultados comprovaram que os impactos foram significativos no caso das dimensões DIO e SC. Foi possível observar que o maior impacto causado pela variável PPRH nos fatores de CCO recai sobre DIO (divulgação da imagem organizacional) com  $t = 12,649$ ;  $p < 0,001$ . Os resultados revelaram que as políticas e práticas de recursos humanos impactam significativamente os comportamentos dos trabalhadores quando é necessário que eles defendam a organização onde trabalham diante de críticas externas.

Também foi significativo, mesmo que em grau inferior, o impacto causado pelas PPRH sobre SC (sugestões criativas). Os resultados, através do teste de *Bootstrap*, apontaram  $t = 4,980$ ;  $p < 0,001$ . Para os participantes, a apresentação de sugestões ou ideias criativas que tragam soluções para os problemas encontrados na tarefa ou no setor de trabalho sofrem impacto significativo pelas políticas e práticas de recursos humanos estabelecidas pela organização onde atuam. Por outro lado, a dimensão cooperação com os colegas apresentou o menor dos resultados ( $t = 1,805$ ), portanto não significativo, quando analisado o impacto sofrido por PPRH. A oferta de apoio aos colegas diante de problemas pessoais, bem como a ajuda aos menos experientes, que manifestem dificuldades ou que se revelam confusos no trabalho, não sofrem impacto significativo pelas PPRH da organização.

Na tabela 6, são apresentados os resultados em função do impacto da variável PPRH sobre variável CCO (bem como seus componentes), além do impacto dos fatores componentes da variável PPRH sobre a variável CCO.

Diante dos resultados verificados, é possível observar que, ao analisar o impacto da variável PPRH sobre a variável CCO, tanto o coeficiente de determinação quanto o  $t$  de *Student* revelaram que ele é significativo ( $R^2 = 0,317$  e  $t = 9,859$ ). Quando investigado

Tabela 6. Relação entre as variáveis e resultados de  $\beta$ ,  $R^2$  e  $t$  de Student

	Variáveis relacionadas	$\beta$	$R^2$	$t$ de Student
Impacto da variável PPRH sobre a variável CCO	PPRH -> CCO	0,563	0,317	9,859***
	R&S -> CCO	0,012		1,059
	E -> CCO	0,285		2,741**
Impacto dos fatores que compõem a variável PPRH sobre a variável CCO	T&D -> CCO	0,142	0,421	1,182
	CT -> CCO	0,096		0,968
	AD -> CCO	0,09		0,102
	R&R -> CCO	0,148		1,497
	PPRH ->CC	0,185		0,034
Impacto da variável PPRH sobre os fatores que compõem a variável CCO.	PPRH -> DIO	0,655	0,429	12,649***
	PPRH -> SC	0,354	0,126	4,980***

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ 

Fonte: Elaborado pelos autores

o impacto que as seis políticas de recursos humanos têm sobre os comportamentos de cidadania organizacional, nota-se que houve uma relação coerente entre os resultados do coeficiente de caminho e  $t$  de Student, revelando que apenas a política de Envolvimento impacta significativamente os comportamentos de cidadania organizacional ( $\beta = 0,285$  e  $t = 2,741$ ). Finalmente, os resultados dos testes realizados mostraram que tanto o coeficiente de determinação quanto  $t$  de Student apontam a divulgação da imagem organizacional como o fator de CCO que sofre maior impacto das políticas e práticas de recursos humanos ( $R^2 = 0,429$  e  $t = 12,649$ ), seguido pelo fator de sugestões criativas ( $R^2 = 0,126$  e  $t = 4,980$ ).

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre comportamentos de cidadania organizacional ganharam considerável atenção nos últimos anos em todo o mundo. Os gestores têm demonstrado interesse no fato de que reside, no recurso humano, o diferencial competitivo que eles buscam para as organizações onde atuam. E o comportamento desse recurso é fundamental a fim de a competitividade e a efetividade organizacional serem alcançadas.

O fazer algo a mais, realizar aquilo que não está previsto, revelar-se um colaborador altruísta e que excede às obrigações, são atitudes as quais têm sido demandadas pelas organizações entre seus trabalhadores. São os chamados comportamentos de cidadania organizacional.

Esta pesquisa teve como propósito analisar como as políticas e práticas de recursos humanos (PPRH) impactam os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Possibilitou investigar como políticas voltadas ao comportamento intrapapel do indivíduo impactam em seu comportamento extrapapel.

Para tanto, foram definidas três análises. A primeira referia-se ao impacto que PPRH exercia sobre CCO. Os resultados evidenciaram que as políticas e práticas de recursos humanos impactam significativamente a manifestação de atos voluntários que revelam cidadania organizacional. Esses resultados assemelham-se aos achados nas pesquisas realizadas na Inglaterra, na China e em Taiwan (LAM; CHEN; TAKEUCHI, 2009; SNAPE; REDMAN, 2010; TANG; TANG, 2012). Neles, os resultados alcançados evidenciaram que as PPRH em organizações daqueles países impactam CCO, levando os trabalhadores a diminuírem sua intenção de rotatividade e melhorando sua percepção quanto ao clima, justiça e suporte organizacionais.

No campo teórico, uma contribuição particular deste trabalho foi mostrar o impacto que as políticas que compõem PPRH, individualmente, exercem sobre CCO. Os resultados mostraram que apenas a política de Envolvimento tem uma relação significativa com CCO.

As demais políticas não tiveram impacto significativo sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Como apenas a política Envolvimento tem uma relação significativa com CCO ( $t = 2,741$ ;  $p < 0,01$ ), mas o impacto de todas as políticas juntas explicou 42,1% de CCO, fica evidente que os comportamentos além das obrigações contratuais (extrapapel) têm forte dependência das políticas e práticas que demonstram preocupação da organização com o bem-estar do funcionário, além daquelas que buscam a integração dos colaboradores e das que promovem o reconhecimento por um trabalho realizado. Para os respondentes, ter autonomia e participar do processo decisório da empresa é importante e faz com que CCO se manifeste com maior intensidade. Ainda dentro do contexto de envolvimento, é significativo para a manifestação de cidadania organizacional por parte dos colaboradores que a empresa promova um clima de confiança e cooperação entre funcionários, chefias e colegas de trabalho.

Finalmente, a terceira análise do trabalho considerou o impacto exercido por PPRH sobre os fatores que compõem CCO. Os resultados mostraram que PPRH impacta de forma significativa as dimensões de divulgação da imagem organizacional e sugestões criativas, respectivamente. Por outro lado, o impacto exercido sobre cooperação com os colegas revelou-se não significativo. O fato de as duas primeiras variáveis referirem-se diretamente à organização, sua imagem e seus processos, e por ser empregadora do indivíduo, pode explicar o motivo de impactos tão significativos. Já a dimensão cooperação com os colegas refere-se muito mais a sentimentos de amizade, coleguismo e companheirismo, não tratando da relação direta entre indivíduo e organização, mas entre indivíduos. Esses resultados revelam dois comportamentos desejados pelas organizações, mas não atrelados às descrições formais de cargos, que são: a defesa do colaborador quando alguém externo à organização faz críticas à mesma; e as sugestões que o colaborador dá gratuitamente à organização, ajudando na solução de problemas de outras áreas, que acabam por promover a melhoria dos processos organizacionais e a inovação em produtos ou serviços.

No campo prático, para os gestores de RH, este artigo contribui com a demonstração da importância das políticas de envolvimento no contexto das demais políticas de RH. Por seu caráter intangível e subjetivo - preocupação da organização com o bem-estar do funcionário -, trata-se de elemento o qual necessita ser constantemente avaliado, perguntando-se aos funcionários se eles têm essa percepção das políticas de envolvimento. Esse monitoramento permite que ações pontuais (como eventos e prêmios), sejam avaliadas e reforçadas, ou suprimidas. Se a organização deseja um comportamento do trabalhador não previsto em sua estrutura formal de trabalho, caracterizado pela informalidade e voluntariedade - como são os comportamentos de cidadania organizacional -, ela precisa saber que estes são reforçados por ações também voluntárias da organização, como são as políticas de Envolvimento.

Este estudo não teve pretensão de diagnosticar as instituições onde os participantes da pesquisa trabalham. Devido a diferenças dos contextos organizacionais, é possível que ocorram diferenças nos resultados. Sugere-se que mais estudos sejam realizados em contextos específicos, identificados por uma determinada cultura organizacional ou um setor econômico específico, a fim de confirmar os resultados.

## 9. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. O papel estratégico de RH. Tese de livre-docência, FEA-USP, 1988.
- ALFES, K.; SHANTZ, A.; TRUSS, C.; SOANE, E. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, v. 24, n. 2, p. 330-351, 2013.
- ARAÚJO, L. C. G. *Gestão de pessoas: Estratégia e Integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of Human Resource Management practice*. 11ª.ed. London: Kogan Page, 2009.
- BARNARD, C.I. *The Functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

- BASTOS, A.V.B.; SIQUEIRA, M.M.M; GOMES, A.C.P. Cidadania Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão, cap. 6, p. 79-103. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, v. 26, n. 4, p. 587-595, 1983.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial Implications. *Personnel and Human Resources Management*, v. 16, p. 53-101, 1998.
- BENZECRY, D. F.; PIRES, H. M. Comportamento De Cidadania Organizacional (CCO) E Desempenho Em Vendas. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais... Salvador: ABEPRO, 2009
- CHIN, W. W. Partial Least Square for researchers: a overview and presentation of recent advances using the PLS approach, 2000.
- CANTAL, C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B. Cooperação, comportamentos proativos ou simplesmente cidadania organizacional? Uma revisão da produção nacional na área. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 15, n. 3, p. 286-297, 2015.
- COSTA, V. F.; ANDRADE, T. Comportamentos de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 2, p. 45-71, 2013.
- DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, 2008.
- DEMO, G. Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: Estado da arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.
- DEMO, G.; MARTINS, P. de R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance - Eletrônica*, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr./jun. 2013.
- DESSLER, G. Administração de Recursos Humanos. 2ª.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DUBRIN, A.J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.
- ESTIVALETE, V.F.B.; COSTA, V.F.; ANDRADE, T.; LOBLER, M.L.; TANSCHKEIT, F.D. Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. In: XXXVII Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 37, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- FERREIRA, M.C.O.; SILVA, J.G.; BIZARRIAS, F.S.; CARVALHO, J. B.; SOUZA, F. M. S.; FRANÇA, M. H.; GONÇALVES, M. S. Políticas e práticas de gestão de pessoas e suas relações com o absenteísmo: desafios ao desenvolvimento sustentável. *Labor & Engenho*, v.9, n.3, p.87-97, Campinas/SP, 2015.
- FISCHER, A.L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, 1998.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v.18, p.39-50, 1981.
- HAIR, JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise Multivariada de Dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.
- HIPÓLITO, J.A.M.; REIS, G.G. As pessoas na organização. 16ª.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- JANSSEN, O.; HUANG, X. Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors. *Journal of Management*, v. 34, n. 1, p. 69-88, 2008.
- JESUS, R. G; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism and Management Studies*. v.11, n.2, p. 211-218, 2015.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. The social psychology of organizations. 2ª.ed. New York: John Wiley and sons, 1978.
- KEHOE, R. R.; WRIGHT, P. M. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, v. 39, n. 2, p. 366-391, 2013.

- KHAN, A. S.; RASHEED, F. Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 2, p. 435-445, 2015.
- KUMAR, K.; BAKHSHI, A.; RANI, E. Linking the “big five” personality domains to organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*, v. 1, n. 2, p. 73-81, 2009.
- LACOMBE, F. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAM, W.; CHEN, Z.; TAKEUCHI, N. Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behavior in a Sino-Japanese joint venture. *The International Journal of Human Resource Management*, v.20, n.11, p.2250-2270, November 2009.
- LEGGE, K. Human resource management. In: ACKROYD, S.; BATT, R.; THOMPSON, P.; TOLBERT, P. S. (Eds). *The Oxford handbook of work and organization*. New York: Oxford University Press, 2006, pp.220-241.
- LEPAK, D. P.; LIAO, H.; CHUNG, Y.; HARDEN, E. E. A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, v. 25, n. 06, p. 217–271, 2006.
- LUTHANS, F. *Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths*. Nova York: Academy of Management Executive, 2002.
- MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D.; BOEHS, S. T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, Abr 2015, vol.16, no.2, p.157-187.
- MACDUFFIE, J. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 48, n. 2, p. 197–221, 1995.
- MARRAS, J.P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 3ª.ed., 2000.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Human Resource Management*. McGraw-Hill Higher Education, 1994.
- OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 15, n. 4, p. 650–669, 2011.
- OLIVEIRA, L. M. B.; GUEIROS, M. G. Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos: Um estudo no setor hoteleiro. XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais...Curitiba/PR: ANPAD, 2004
- OLIVEIRA, M. M.; DEMO, G. Bem-estar no trabalho na Disney: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Gestão e Saúde*, v. 4, n. 3, p. pag. 3605-3632, 2014.
- ORGAN, D.W. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds). *Research in organizational behavior*, v.12. Greenwich, CT: Jai Press, 1990, p.43-72.
- ORGAN, D. W. Organizational Citizenship Behavior: it’s construct clean-up time. *Human Performance*, v. 10, n. 2, 85-97, 1997.
- ORGAN, D.W.; PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B. *Organizational Citizenship Behavior. Its nature, antecedents and consequences*. London: Sage Publication, 2006.
- PAVALACHE-ILIE, M. Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employee’s personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 127, n. 1983, p. 489–493, 2014.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; PAINE, J.B.; BACHRACH, D.G. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, v.26, n.3, 513-563, 2000.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, S. B.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.
- PODSAKOFF, P. M.; AHEARNE, M.; MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *The Journal of applied psychology*, v. 82, n. 2, p. 262–70, 1997.
- PORTO, J.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da escala de valores do trabalho – EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.19, n.2, p.145-152, 2003.
- RIBEIRO, A.L. *Gestão de Pessoas*. 2ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.



- 
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. SmartPLS. Hamburg: SmartPLS,2014. Disponível em: <www.smartpls.com> (Acesso em 17.12.2014).
- RUBIN, B. A.; BRODY, C. J. Operationalizing Management Citizenship Behavior and Testing Its Impact on Employee Commitment, Satisfaction, and Mental Health. *Work and occupations*, v. 38, n. 4, p. 465–499, 2011.
- SILVA, F. M. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o processo de identificação de competências coletivas: um estudo de caso na área de gestão de pessoas do centro administrativo do Sicredi. Tese de doutorado. Escola de Administração. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2013.
- SILVA, M. P. Relação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos com turnover: um estudo com empresas do norte do Paraná. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. USP, 2013.
- SIQUEIRA, M.M.M. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1995.
- SIQUEIRA, M.M.M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. São Paulo: Revista de Administração Contemporânea, edição especial, p.165-184, 2003.
- SIQUEIRA, M.M.M. (org.) Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014, pp. 79-103.
- SNAPE, E.; REDMAN, T. HRM Practices, Organizational Citizenship Behavior, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, v.47, n.7, p.1219-1247, November, 2010
- SOUZA, E. P.; MARQUES, A. L. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: considerações teóricas sobre como o comprometimento pode ser tratado nas organizações. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO. Anais... Gramado/RS : ANPAD, 2014.
- TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. Using multivariate statistics, 4a.ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- TAGHINEZHAD, F. et al. Antecedents of organizational citizenship behavior among Iranian nurses: a multicenter study. *BMC*, v. 8, n. 547, p. 1–9, 2015.
- TANG, T.W.; TANG, Y.Y. Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, v.31, p. 885-895, 2012.
- WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, v. 17, n.3, p. 601-617, 1991.

Apêndice. Cargas fatoriais do modelo de medidas e estatística (*t* de Student)

	Média	Desvio Padrão	Estatística T	<i>p</i> -valor (bi-caudal)
DIO1 <- DIV_IMAG	0,82	0,03	25,22	0,00
DIO2 <- DIV_IMAG	0,85	0,03	25,48	0,00
DIO3 <- DIV_IMAG	0,87	0,02	45,51	0,00
DIO4 <- DIV_IMAG	0,89	0,02	41,87	0,00
DIO5 <- DIV_IMAG	0,87	0,02	36,91	0,00
SC1 <- SUG_CRIAT	0,77	0,04	21,46	0,00
SC2 <- SUG_CRIAT	0,85	0,03	28,68	0,00
SC3 <- SUG_CRIAT	0,89	0,02	51,05	0,00
SC4 <- SUG_CRIAT	0,84	0,03	29,00	0,00
SC5 <- SUG_CRIAT	0,86	0,03	30,49	0,00
CC1 <- COOP_COL	0,83	0,04	19,30	0,00
CC2 <- COOP_COL	0,62	0,07	9,09	0,00
CC3 <- COOP_COL	0,78	0,07	11,46	0,00
CC4 <- COOP_COL	0,87	0,02	37,27	0,00
RS1 <- REC&SEL	0,67	0,06	11,41	0,00
RS2 <- REC&SEL	0,74	0,04	17,18	0,00
RS3 <- REC&SEL	0,68	0,05	13,15	0,00
RS4 <- REC&SEL	0,70	0,06	12,19	0,00
RS5 <- REC&SEL	0,80	0,03	26,72	0,00
RS6 <- REC&SEL	0,65	0,06	10,65	0,00
E1 <- ENVOLV	0,68	0,05	14,95	0,00
E2 <- ENVOLV	0,75	0,04	18,01	0,00
E3 <- ENVOLV	0,75	0,04	20,51	0,00
E4 <- ENVOLV	0,85	0,02	35,92	0,00
E5 <- ENVOLV	0,77	0,04	21,19	0,00
E6 <- ENVOLV	0,58	0,06	9,83	0,00
E7 <- ENVOLV	0,80	0,03	27,01	0,00
E8 <- ENVOLV	0,74	0,04	19,24	0,00
E9 <- ENVOLV	0,73	0,04	17,98	0,00
E10 <- ENVOLV	0,64	0,06	10,89	0,00
E11 <- ENVOLV	0,71	0,04	18,78	0,00
T&D1 <- TREIN&DES	0,79	0,03	27,08	0,00
T&D2 <- TREIN&DES	0,75	0,04	19,79	0,00
T&D3 <- TREIN&DES	0,81	0,03	23,89	0,00
T&D4 <- TREIN&DES	0,82	0,04	22,98	0,00
T&D5 <- TREIN&DES	0,72	0,05	14,64	0,00
T&D6 <- TREIN&DES	0,75	0,04	17,34	0,00
CT1 <- COND_TRAB	0,75	0,04	19,00	0,00
CT2 <- COND_TRAB	0,62	0,07	9,11	0,00
CT3 <- COND_TRAB	0,74	0,05	14,94	0,00
CT4 <- COND_TRAB	0,83	0,03	31,99	0,00
AD1 <- AVDES&COMP	0,85	0,03	29,23	0,00
AD2 <- AVDES&COMP	0,82	0,03	24,65	0,00
AD3 <- AVDES&COMP	0,87	0,03	32,79	0,00
AD4 <- AVDES&COMP	0,87	0,02	38,82	0,00
AD5 <- AVDES&COMP	0,85	0,03	32,23	0,00
R&R1 <- REM&REC	0,67	0,06	12,24	0,00
R&R2 <- REM&REC	0,79	0,04	21,63	0,00
R&R3 <- REM&REC	0,80	0,03	25,28	0,00
R&R4 <- REM&REC	0,83	0,02	33,68	0,00
R&R5 <- REM&REC	0,70	0,05	13,00	0,00