

CONFIANÇA INTERPESSOAL E CONFIANÇA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTES DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL¹

Taís de Andrade²

Vânia de Fátima Barros Estivalet³

Michel Barboza Malheiros⁴

Vanessa Piovezan Rossato⁵

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.332.106296>

RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em analisar a influência dos antecedentes contextuais Confiança Interpessoal (CI) e Confiança Organizacional (CO) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Por meio de uma *survey*. Foram investigados 988 trabalhadores do setor educacional pertencentes a treze organizações de ensino privadas do estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2017. Os dados obtidos foram analisados com o apoio do *software* SPSS e AMOS, por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os principais resultados encontrados expõem a relação de influência da Confiança Interpessoal e Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. As reflexões que emergem com os achados desta pesquisa, sugerem que o contexto social assume um papel central no estímulo aos comportamentos cooperativos e discricionários nas organizações. Observou-se também, que foram empreendidos avanços ao trazer esta discussão para o campo das instituições do setor educacional, as quais exercem um papel social, político e econômico ímpar. Para os gestores em educação, uma maior compreensão dos antecedentes contextuais sobre o CCO pode contribuir para o desenvolvimento de comportamentos voltados à cooperação, por meio do maior envolvimento entre os indivíduos e apoio da instituição à participação e valorização

¹ Recebido em 9/8/2020, aceito em 15/7/2021.

² Universidade Federal de Santa Maria – Departamento de Ciências Administrativas; Santa Maria – RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-7870-6909>; tais0206@gmail.com.

³ Universidade Federal de Santa Maria – Departamento de Ciências Administrativas; Santa Maria – RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-3277-8613>; vaniaestivalet@ufsm.br.

⁴ Universidade Federal de Santa Maria – Programa de Pós-Graduação em Administração; Santa Maria – RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-7076-4258>; malheirosmb@gmail.com.

⁵ Universidade Federal de Santa Maria – Programa de Pós-Graduação em Administração; Santa Maria – RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-7165-4712>; vanessapiovesan@yahoo.com.br.

das contribuições dos trabalhadores do setor.

Palavras-chave: Confiança interpessoal. Confiança organizacional. Comportamentos de cidadania organizacional.

INTERPERSONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL TRUST AS ANTECEDENTS TO THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS

The aim of this work is to analyze the influence of the contextual antecedents Interpersonal Trust (IT) and Organizational Trust (OT) on the Organizational Citizenship Behaviors (OCB). Through a survey, 988 workers from the educational sector belonging to thirteen private educational organizations in the state of Rio Grande do Sul were investigated, in 2017. The data obtained were analyzed with the support of the SPSS and AMOS software, through Structural Equation Modeling (MEE). The main results found expose the relationship of influence of Interpersonal and Organizational Trust on Organizational Citizenship Behaviors. The reflections that emerge from the findings of this research, suggest that the social context assumes a central role in stimulating cooperative and discretionary behaviors in organizations. It was also noted that advances were made in bringing this discussion to the field of educational sector institutions, which play a unique social, political and economic role. For managers in education, a greater understanding of the contextual background on the OCB can contribute to the development of behaviors aimed at cooperation, through greater involvement among individuals and support from the institution to the participation and appreciation of the contributions of workers in the sector.

Keywords: Interpersonal trust. Organizational trust. Organizational citizenship behaviors.

CONFIANZA INTERPERSONAL Y CONFIANZA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTES DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

El objetivo de este trabajo es analizar la influencia de los antecedentes contextuales del Confianza Interpersonal (CI) y Confianza Organizacional (CO) en los Comportamientos de la ciudadanía organizacional (CC) O. A través de una encuesta, se investigaron 988 trabajadores del sector educativo pertenecientes a trece organizaciones educativas privadas en el estado de Rio Grande do Sul. Los datos obtenidos se analizaron con el apoyo del software SPSS y AMOS, a través del modelado de ecuaciones estructurales (MEE). Los principales resultados encontrados exponen la relación de influencia de la confianza interpersonal y organizacional en los comportamientos de ciudadanía organizacional. Las reflexiones que surgen de los resultados de esta investigación sugieren que el contexto social asume un papel central en la estimulación de comportamientos cooperativos y discrecionales en las organizaciones. También se observó que se hicieron avances para llevar esta discusión al campo de las instituciones del sector educativo, que desempeñan un papel social, político y económico único. Para los gerentes en educación, una mayor comprensión de los antecedentes contextuales de la CCO puede contribuir al desarrollo de comportamientos dirigidos a la cooperación, a través de una mayor participación entre las personas y el apoyo de la institución a la participación y apreciación de las contribuciones de los trabajadores en el sector.

Palabras clave: Confianza interpersonal. Confianza organizacional. Comportamientos de ciudadanía organizacional.

INTRODUÇÃO



Inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações dependem da cooperação de seus membros para atingir seus objetivos e garantir sua efetividade. Isto porque as organizações que se baseiam exclusivamente no papel prescrito se tornam sistemas sociais muito frágeis (KATZ; KAHN, 1978). Como destacam Bolino *et al.* (2010), a ênfase na importância das redes interpessoais e do trabalho em equipe tem estimulado os colaboradores a participar ativamente na vida das organizações.

Diante desse cenário, os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) assumem grande relevância nos estudos organizacionais. Estes comportamentos podem ser considerados como um conjunto de comportamentos positivos e condutas interpessoais e voluntárias que sustentam o ambiente social e psicológico no qual ocorre o desempenho da tarefa (ORGAN, 1997; CINGÖZ; AKDOĞAN, 2019).

No entanto, não se pode pensar em Comportamentos de Cidadania no âmbito organizacional independentes do contexto em que se inserem, uma vez que o homem, como o grande construtor de todo o social, é também por ele construído (FREITAS, 2000). Ao analisar o contexto social que permeia as organizações, a Confiança Interpessoal (CI) e a Confiança Organizacional (CO) contribuem sobremaneira para a compreensão acerca das interações dos indivíduos no trabalho.

A confiança ocupa um lugar central nas pesquisas sobre organizações contemporâneas, uma vez que os arranjos de trabalho existentes supõem a existência de confiança entre os indivíduos e entre estes e a organização (BEUREN; VON EGGERT; SANTOS, 2020). Como afirma Fukuyama (1996), locais de trabalho de alta confiança caracterizam-se pelo compartilhamento de responsabilidades, senso de obrigação recíproca e menor incidência de controles rígidos.

O desenvolvimento das Ciências Organizacionais refletem a importância das relações de CI e CO para a eficácia da organização, uma vez que a eficiência dentro de sistemas complexos de ação coordenada é possível quando atores confiam uns nos outros e trabalham juntos de forma eficaz (MCALLISTER, 1995). Ainda, a necessidade de confiar é tão importante quanto à satisfação de ser igualmente confiável, do contrário, não há cooperação entre as pessoas (FUKUYAMA, 1996). Sob este aspecto, a confiança tanto a nível interpessoal, quanto organizacional, pode ser considerada elemento essencial para a existência de comportamentos discricionários em benefício da coletividade (ANDRADE *et al.*, 2018).

Assim, uma das motivações para a realização desse estudo recai no interesse em compreender tal contexto, a partir dos construtos CI e CO e analisar sua interação com os CCO. Neste estudo, buscou-se ampliar o debate conceitual sobre esses temas, ressaltando a relevância

da discussão para as organizações contemporâneas, especialmente do setor educacional. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo analisar a influência dos antecedentes contextuais CI e CO sobre os CCO.

A análise conjunta destas temáticas, sob a perspectiva dos trabalhadores do setor educacional, enriquece o panorama sobre o qual são tecidas as interações entre os referidos construtos. Uma vez que a educação contribui sobremaneira para as mudanças ocorridas na sociedade e também vivencia o impacto das transformações sociais em sua prática (MONTEIRO, 2009), a investigação na área educacional traz contribuições ainda mais significativas para o aprofundamento das reflexões acerca dos antecedentes contextuais e dos CCO.

1 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

A noção de Comportamentos de Cidadania Organizacional foi abordada pelos estudos de Organ e seus colaboradores (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN, 1977, 1988). Como afirmam Organ (1988) e Podsakoff *et al.* (2014) a cidadania organizacional é um comportamento individual, discricionário, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensa, que contribui para o funcionamento eficaz da organização.

No entanto, pesquisas mais recentes (MARINOVA; MOON; VAN DYNE, 2010; PODSAKOFF *et al.*, 2009; PODSAKOFF *et al.*, 2014; BELLEVILLE, DUBREUIL; COURCY, 2019) indicam os benefícios potenciais de uma abordagem mais sutil quanto a sua conceituação, considerando dois aspectos distintos. Primeiro, os colaboradores diferem na medida em que percebem o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) como parte do exercício de seu papel ou extrapapel nas organizações (YAGHOUBI; YAZDANI; KHORNEGAH, 2011). Outrossim, para Belleville, Dubreuil e Courcy (2019) com a percepção dos CCO, espera-se que os colaboradores apresentem comportamentos inovadores, que estão além das suas funções formais.

Grande parte das investigações sobre CCO estão embasadas na Teoria das Trocas Sociais, segundo a qual os colaboradores adotam estes comportamentos para retribuir ações positivas de uma organização (PODSAKOFF *et al.*, 2000; RAPP; BACHRACH; RAPP, 2013; PODSAKOFF *et al.*, 2014). Assim, como afirmam Rapp e Bachrach e Rapp (2013), os CCO, impulsionados por sentimentos de reciprocidade, facilitam as interações sociais entre os colaboradores, contribuindo para a realização das tarefas de trabalho.

Considerando que a natureza do trabalho passou por inúmeras transformações, Dekas *et*

al. (2013) propõem um modelo para os CCO, considerando os trabalhadores do conhecimento. Ao analisar os modelos de CCO existentes na literatura (BATEMAN; ORGAN, 1983; KATZ; KAHN, 1978; ORGAN, 1988, 1997; PODSAKOFF *et al.*, 2000; VAN DYNE; CUMMINGS; PARKS, 1995; DEKAS, 2010 e DEKAS *et al.* 2013), constataram que algumas dimensões, como Obediência, poderiam não apresentar adequação ao contexto social dos trabalhadores do conhecimento.

Assim, os autores propuseram uma tipologia que originou a escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (*Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker*), composta pelos fatores:

1. Sustentabilidade dos colaboradores: Participar de atividades para manter ou melhorar a própria saúde e bem-estar, ou para apoiar os esforços dos outros para manter a sua saúde e bem-estar.

2. Participação social: Participar em atividades sociais que não são diretamente relacionadas com tarefas centrais de trabalho.

3. Virtude cívica: Tomar ações indicativas de um nível macro de interesse da organização como um todo - ações que refletem um reconhecimento de ser parte de um todo maior e aceitar as responsabilidades que tal adesão implica.

4. Voz: participar de atividades, fazendo sugestões, ou falando com a intenção de propor a melhoria da organização, produtos, ou algum aspecto dos indivíduos, grupo ou funcionamento da organização.

5. Ajuda: voluntariamente ajudar os colegas de trabalho com questões relacionadas ao trabalho.

A escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC) foi replicada em inúmeras amostras e sua confiabilidade foi satisfatória, com *Alphas* de *Cronbach* entre 0,78 e 0,88 (DEKAS, 2010; DEKAS *et al.*, 2013). Destas categorias, três se alinham com as dimensões de cidadania existentes na literatura: virtude cívica, voz e ajuda. Outras duas categorias, sustentabilidade dos colaboradores e participação social, foram dimensões propostas no modelo desenvolvido por Dekas *et al.* (2013). Para os referidos autores, estas dimensões emergiram no contexto social relacionado aos trabalhadores do conhecimento, onde as transformações do mundo do trabalho foram significativas nas últimas décadas.

Em estudos recentes, Tourigny *et al.* (2019) confirmaram que a confiança na organização motiva os colaboradores a assumir responsabilidades além do prescrito no papel de suas funções. Em outras palavras, a confiança organizacional incentiva o envolvimento dos

colaboradores nos CCO. Já o estudo de Sendjaya *et al.* (2019), foi constatado que tanto a satisfação no trabalho quanto a confiança são fatores fundamentais para os colaboradores se envolverem nos CCO. Ainda, a liderança, também provou ser um aspecto necessário para o envolvimento nos CCO, isto é, por meio dela se promove a confiança à seus colaboradores (SENDJAYA *et al.*, 2019).

Frente ao exposto, no tópico seguinte aborda-se os aspectos teórico em torno da confiança.

2 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

A Confiança Organizacional, para Li, Bai e Xi (2012) refere-se a percepção coletiva sobre a confiabilidade da organização. A ideia de Confiança Organizacional suscitou, portanto, um conjunto de reflexões e hipóteses sobre o papel dos processos relacionados à confiança no funcionamento das organizações (KEATING; SILVA; VELOSO, 2010). Para os referidos autores, um aspecto comum a várias abordagens, refere-se à ideia de que uma organização é uma forma de assegurar a cooperação entre pessoas com interesses diferentes (HASCHE; HÖGLUND; MÅRTENSSON, 2020).

Nesse sentido, quanto mais alto o grau de confiança nas organizações maior a cooperação espontânea, sendo menor a necessidade de “aparatos legais” como sistemas de normas e regulamentos, negociados ou coercitivos, para garantir a cooperação (FUKUYAMA, 1996). Ainda, Fukuyama (1996) advoga que as organizações com nível mais elevado de confiança interna tornam-se mais eficientes do ponto de vista econômico, pois não precisam investir fortemente nesses sistemas (LIMA; ROCHA; CERETTA, 2019).

As múltiplas dimensões da confiança no contexto organizacional remetem a compreensão de que esta é compreendida sobre diversos enfoques, sendo comum entre os autores a consideração sobre sua complexidade (LI; BAI; XI, 2012; MCALLISTER, 1995; SVENSSON, 2005). Tendo como base tais fundamentos, Oliveira e Tamayo (2008) desenvolveram a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), validada no contexto nacional, compreendendo as dimensões: Promoção do crescimento do empregado, Solidez organizacional, Normas relativas à demissão de empregados, Reconhecimento financeiro organizacional e Padrões éticos.

O interesse no tema da confiança vem ganhando amplitude a partir dos benefícios que ela pode proporcionar tanto para a organização como para o indivíduo, alavancando desempenho econômico. Além disso, a existência de confiança organizacional, proporciona um ambiente de

bem-estar, além de vantagem competitiva (VASCONCELOS; ARAÚJO, 2020). Uma gestão fundamentada em relações de confiança sugerem um sistema de incentivos que proporcionam relações de cooperação que fundamentam-se na reciprocidade e benefício entre os participantes (LIMA; ROCHA; CERETTA, 2019).

3 CONFIANÇA INTERPESSOAL

O interesse pelo conceito de confiança no ambiente organizacional tem crescido nos últimos anos, como resultado da busca de novas formas de promover a cooperação entre indivíduos e grupos nas organizações, e das intenções de introduzir modelos mais participativos de gestão (GUINOT *et al.*, 2014). Nesse sentido, a confiança interpessoal tem sido considerada um dos motores por trás da vontade das pessoas de cooperar uns com os outros no ambiente de trabalho (LEE; STAJKOVIC; CHO, 2011; VASCONCELOS; ARAÚJO, 2020).

A Confiança Interpessoal (CI) refere-se à vontade de um indivíduo estar vulnerável às ações de outra parte, baseada na expectativa de que esta realizará uma ação particular importante para aquele que confia, independente de sua habilidade para monitorar ou controlar a outra parte (MAYER *et al.*, 1995). Shamhi *et al.* (2019) ratificam que a Confiança Interpessoal refere-se na crença que o confiado não irá frustrar as expectativas do credor, à medida que executa comportamentos esperados pela organização.

Em relação aos elementos da Confiança Interpessoal, McCauley e Kuhnert (1992) indicam que a confiança interpessoal é composta pela confiança vertical e lateral. A confiança vertical refere-se à relação de confiança entre um subordinado e seu superior (supervisor ou gestor) direto (NIHAN, 2000). Já a confiança lateral refere-se à relação de confiança entre um colaborador e seus colegas de trabalho (OH; PARK, 2011). Como afirmam Guinot *et al.* (2014) estas sub categorias de confiança interpessoal sugerem que existem diferentes dimensões das relações sociais entre os trabalhadores no local de trabalho.

A Confiança Interpessoal nas organizações tem sido considerada um fenômeno complexo e dinâmico (MCCAULEY; KUHNERT, 1992; OH; PARK, 2011), sugerindo a necessidade de novos estudos que busquem ampliar sua compreensão. Contudo, a confiança interpessoal tem sido tradicionalmente associada a consequências favoráveis, tanto para o indivíduo, quanto para a organização (ALTUNAS; BAYKAL, 2010). A confiança tem sido positivamente relacionada com o desempenho organizacional (DAVIS *et al.*, 2000), satisfação no trabalho (GUINOT *et al.*, 2014), cooperação entre os membros da equipe (LEE; STAJKOVIC; CHO, 2011), comprometimento organizacional (PILLAI; SCHRIESHEIM; WILLIAMS, 1999) e

Comportamentos de Cidadania Organizacional (PILLAI; SCHRIESHEIM; WILLIAMS, 1999; SINGH; SRIVASTAVA, 2009).

Neste sentido, a Confiança Interpessoal pode ser considerada um antecedente dos comportamentos discricionários, associados à vontade dos indivíduos em cooperar uns com os outros no ambiente de trabalho (LEE; STAJKOVIC; CHO, 2011). Da mesma forma, Duffy e Lilly (2013) destacam o impacto da Confiança Organizacional sobre o CCO. Ancorados na Teoria das Trocas Sociais, os autores defendem que os trabalhadores que confiam na sua organização estarão predispostos a retribuir com níveis mais elevados de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Assim, na próxima seção apresenta-se o método de pesquisa utilizado para verificar tais influências.

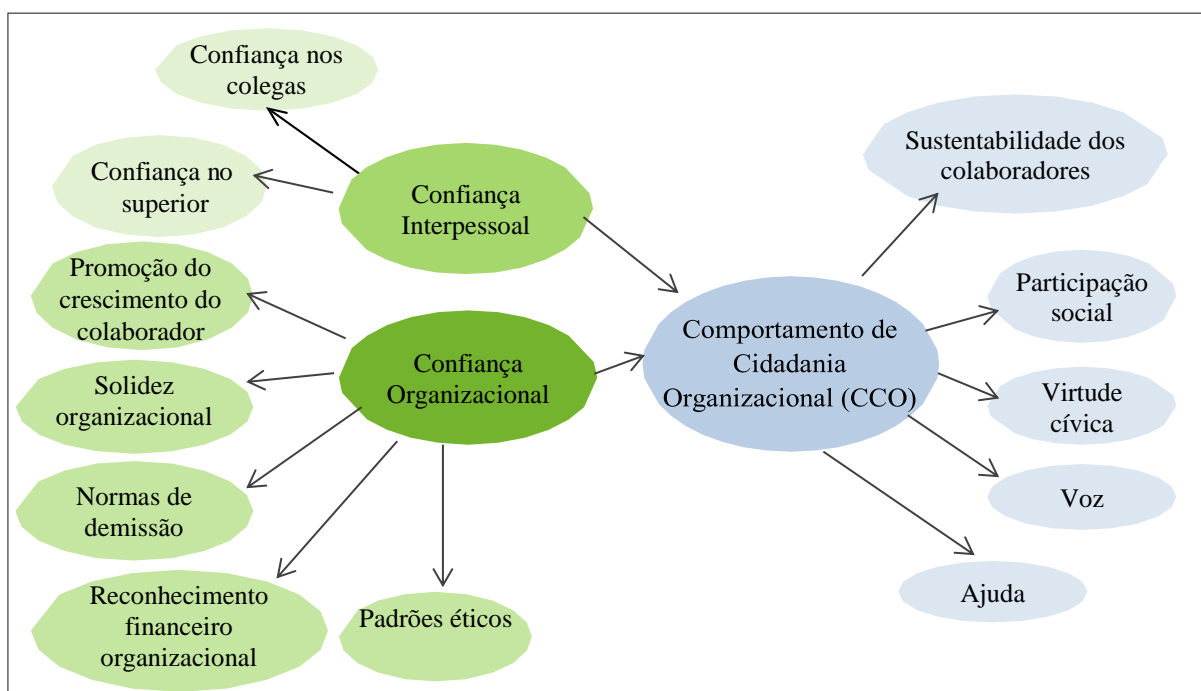
4 MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de caráter quantitativo, realizado por meio de uma pesquisa *survey*, de natureza exploratória. A população-alvo desta pesquisa foi composta por trabalhadores do setor educacional privado, pertencentes a cinco cidades do estado do Rio Grande do Sul. Optou-se pela escolha do setor educacional privado, devido a sua semelhança com o público utilizado na construção e validação da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, no contexto internacional (DEKAS, 2010 e DEKAS *et al.* 2013). Nos estudos desenvolvidos por Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013) a escala CCO- TC foi desenvolvida e validada a partir da realidade de trabalhadores do conhecimento pertencentes ao setor privado. Ainda, ao analisar a Escala de Confiança do Empregado na Organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008), principalmente o fator Normas quanto à demissão, considerou-se a aplicação no setor privado mais adequada.

O instrumento de coleta de dados foi aplicado no ano de 2017, a uma amostra de 988 indivíduos, pertencentes a treze organizações de ensino privadas, localizadas nas cidades de Santa Maria/RS, Passo Fundo/RS, Porto Alegre/RS, Cruz Alta/RS e Caxias do Sul/RS. O referido instrumento foi composto pela Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, desenvolvido por Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013), composto por 23 variáveis e cinco fatores (Sustentabilidade dos colaboradores, Participação social, Virtude cívica, Voz e Ajuda), traduzido e validado no contexto brasileiro por Andrade (2017); Medida de Confiança Interpessoal, incluindo a dimensão Confiança nos colegas de Trabalho, proposta por Oh e Park (2011), composta por 4 variáveis e Confiança no superior, proposta por Nyhan (2000), também validada no Brasil por Andrade (2017); e Escala

de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), desenvolvida por Oliveira e Tamayo (2008), em sua versão reduzida, composta por 28 questões e cinco fatores (Promoção do crescimento do empregado, Solidez Organizacional, Normas quanto à demissão, Reconhecimento financeiro organizacional e Padrões Éticos). O questionário utilizado possui uma escala tipo *likert* de 5 pontos, variando de (1) discordo totalmente a 5 (concordo totalmente). A Figura 1 ilustra o desenho de pesquisa do presente estudo.

Figura 1. Desenho de pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores.

Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) por meio do *software* AMOSTM. Inicialmente os dados foram explorados através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) que, segundo Kline (2015), consiste em um modelo de mensuração das relações entre os indicadores (variáveis observadas) e os construtos (fatores), visando a avaliação da confiabilidade e da validade dos construtos investigados (HAIR *et al.*, 2009).

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O perfil da amostra caracteriza-se por 28,1% de homens e 71,9% de mulheres, possuindo, em média, 35,54 anos de idade, sendo que destes, 52,3% têm de 30 a 44 anos. Em relação ao

estado civil, a maioria dos respondentes é representada por indivíduos casados (43,3) e 38,3% por indivíduos solteiros. Quanto à escolaridade dos participantes da pesquisa, houve o predomínio de indivíduos com pós-graduação completa (39,85) e com ensino superior completo (22,8%). Constatou-se também que grande parte dos respondentes possui o curso superior em Pedagogia (25,5%) e Administração (14,5%). Na amostra investigada houve o predomínio dos cargos de professor (47,3%) e auxiliar administrativo (13,2%), sendo que, em média, os entrevistados possuem 5,02 anos de tempo de empresa, 4,35 anos de tempo no cargo e exercem suas atividades em 8h diárias.

Após a análise do perfil dos respondentes, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória para os construtos Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional de maneira individual. Para todos os construtos, os valores da variância extraída foram satisfatórios. No entanto, o cálculo da confiabilidade evidenciou que os valores estavam abaixo do recomendado. Como as variáveis desses construtos não apresentaram coeficientes padronizados com valores baixos (inferiores a 0,3), não houve a necessidade de exclusão de nenhuma variável do modelo inicial (HAIR *et al.*, 2009).

Assim, optou-se pelo cálculo do Alfa de *Cronbach*, para cada um dos fatores estudados. Considerando que os valores do Alfa de *Cronbach* são satisfatórios se apresentarem valores superiores a 0,6 (Malhotra, 2006), foram excluídos os fatores Sustentabilidade dos colaboradores (alfa 0,510) e Participação Social (alfa 0,596) da escala CCO-TC e o fator Normas de demissão (alfa 0,595) da ECEO. A Tabela 1 demonstra os construtos de 1ª e 2ª ordem, bem como a variância extraída, a confiabilidade e o Alfa de *Cronbach* de cada construto.

Tabela 1. Resultados da avaliação da variância extraída e da confiabilidade dos construtos de 1ª ordem

Construto de 2ª ordem	Construtos de 1ª ordem (Fatores)	Variância extraída	Confiabilidade	Alfa de Cronbach
CCO	Sustentabilidade dos colaboradores	0,51	0,26	0,510
	Participação social	0,60	0,28	0,596
	Virtude cívica	0,74	0,37	0,765
	Voz	0,76	0,52	0,754
	Altruísmo aos colegas	0,72	0,46	0,713
	Ajuda	0,79	0,55	0,769
CI	Confiança nos colegas	0,81	0,51	0,876
	Confiança nos superiores	0,84	0,57	0,919
	Promoção do crescimento do colaborador	0,86	0,50	0,876

CO	Solidez organizacional	0,79	0,42	0,790
	Normas de demissão	0,74	0,28	0,595
	Reconhecimento financeiro organiza.	0,82	0,42	0,843
	Padrões éticos	0,66	0,40	0,843

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos índices de ajuste, foram consideradas as medidas absolutas (Qui-quadrado, RMSR, RMSEA e GFI) e comparativas (CFI, NFI e NNFI). Frente aos pressupostos desses índices, constatou-se que o modelo inicial não estava em conformidade com os valores aceitáveis, indicando a necessidade de ajustes no modelo.

Assim, adotou-se a estratégia de aprimoramento do modelo, na qual o modelo proposto originalmente foi sendo modificado através da incorporação de covariâncias entre os erros. Destaca-se que as modificações efetuadas foram fundamentadas nas teorias que sustentaram a construção do modelo, atendendo a premissa de que o processo de modificação das relações estruturais deve buscar consistência teórica (ULLMAN, 2007).

Nesta etapa, observando-se melhorias significativas no modelo, foram incluídas relações entre os erros de variáveis pertencentes ao mesmo construto. Assim, foram incluídas três relações entre os erros das variáveis do construto Virtude Cívica: erro da variável “a10 - participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes” (ea10) com o erro da variável “a13 - participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho” (ea13); erro da variável a10 (ea10) com o erro da variável “a9 - participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da empresa” (ea9); erro da variável “a12 - participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa” (ea12) com o erro da variável “a11 - me mantenho atualizado com as novidades da empresa” (ea11).

As relações justificam-se, pois os erros das variáveis correlacionadas pertencem ao mesmo construto, apresentando interações entre si. As variáveis a10, a13, a9, a12 e a11 congregam ações relacionadas à preocupação com os interesses da empresa, revelando o nível de fidelidade dos trabalhadores, por meio de sua participação em reuniões e demais atividades promovidas pela organização (PODSAKOFF *et al.*, 2000).

Ainda, visando à melhoria dos índices de ajuste, optou-se também por incluir relações entre os erros de variáveis de construtos distintos, mas que apresentavam interações entre si. Foram incluídas relações entre os erros de duas variáveis do construto Altruísmo aos colegas e Ajuda: erro da variável “a23 - me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam

afetá-los” (ea23) e erro da variável “a20- estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor” (ea20); e erro da variável “a21 - Tento evitar problemas para os colegas de trabalho” (ea21) e erro da variável a20 (ea20). Tais relações justificam-se, pois as variáveis a23 e a21 do fator Altruísmo aos colegas pertenciam ao fator original Ajuda do modelo CCO- TC, o qual está associado ao auxílio voluntário aos colegas de trabalho com questões relacionadas às atividades laborais (DEKAS et al., 2013).

Da mesma forma, para o construto Confiança Interpessoal as covariâncias foram incluídas entre os erros das variáveis “b26 - Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar” (eb26) e “b27 - Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando” (eb27); “b24 - posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer” (eb24) e “b27” (eb27), do construto Confiança nos colegas. Como os índices de ajuste do modelo ainda não foram satisfatórios foram realizadas correlações entre os erros das variáveis “b28 - tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho” (eb28) e “b30- meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto”(eb30); e “b30” e “b31 - eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho” (eb31), do construto Confiança nos superiores.

Com relação ao construto Confiança Organizacional, para o fator de 1ª ordem Promoção do Crescimento do empregado, foram incluídas covariâncias entre os erros das variáveis: “c10 - esta organização segue normas para promover seus empregados” e “c26 - o plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado”, “c12 - esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado” e “c17 - esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados”. Em relação ao fator Solidez Organizacional foram incluídas correlações entre os erros das variáveis “c13 - esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação” e “c18 - a solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados”.

Para o fator Reconhecimento financeiro organizacional foram incluídas covariâncias entre os erros das variáveis: “c9 - salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado” e “c28 o trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário”, “c9” e “c16 - os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos”, “c9” e “c22” - esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente”, “c16” e “c22”, “c22” e “c25 - aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização”, “c22” e “c28 - o trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário”.

Por fim, em relação ao fator Padrões éticos foram estabelecidas correlações entre os erros

das variáveis: “c2 - esta organização é ética” e “c5 - o empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga”, “c5” e “c6 - para esta organização, o cliente tem direito de se informado sobre assuntos que lhe dizem respeito”, “c6” e “c24 - aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização”, “c24” e “c27 - o cliente é respeitado nesta organização”.

A inserção das covariâncias entre os erros permitiu uma melhora substancial nos índices de ajuste finais para os três construtos analisados, como evidenciado na Tabela 2.

Tabela 2. Índices de ajuste dos construtos das escalas CCO-TC, CI e CO – modelo inicial e final

Índices de Ajuste	Modelo inicial			Modelo final		
	Valor CCO-TC	Valor CI	Valor CO	Valor CCO	Valor CI	Valor CO
Qui-quadrado	1034,616 p=0,000	265,373 p=0,000	3082,108 p=0,000	328,1 p=0,000	26,99 p=0,000	822,89 p=0,000
Graus de Liberdade	183	19	345	68	15	174
GFI	0,908	0,933	0,801	0,956	0,933	0,930
CFI	0,853	0,955	0,804	0,942	0,998	0,946
NFI	0,827	0,952	0,786	0,928	0,995	0,933
NNFI	0,831	0,933	0,786	0,922	0,996	0,929
RMSR	0,036	0,018	0,057	0,025	0,009	0,031
RMSEA	0,069	0,115	0,090	0,062	0,028	0,060

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira satisfatória, percebeu-se que todos os índices de ajuste estavam dentro dos limites estipulados como adequados. O Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade apresentou valor inferior a 5 (PEDHAZUR; SCHMEKLIN, 1991), os índices GFI, CFI, NFI e NNFI apresentaram valores superiores a 0,9, bem com o RMR e o RMSEA foram inferiores a 0,05 e a 0,08, respectivamente (KLINE, 2015).

A validação individual do construto Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, realizada neste estudo, revelou que este compreende quatro fatores de primeira ordem e 14 variáveis significativas (valor de Z significativo ao nível de 1%).

Destaca-se ainda que os dois fatores excluídos do modelo CCO-TC (DEKAS, 2010 e DEKAS *et al.*, 2013), Sustentabilidade do colaborador e Participação Social, foram propostos pelos autores do modelo como novas dimensões dos Comportamentos de Cidadania que emergiram no contexto social relacionado aos trabalhadores do conhecimento, aos quais as demandas emergentes requerem maior proatividade e participação na esfera social.

Os resultados sugerem que neste estudo, os dois fatores propostos no modelo CCO-TC

não foram significativos para representar os Comportamentos de Cidadania Organizacional, como sugeriram Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013). Para os trabalhadores do setor educacional investigado, participar de atividades para manter ou melhorar a própria saúde e bem estar ou para apoiar os esforços dos outros para manter sua saúde e bem-estar, relacionado à Sustentabilidade dos colaboradores, e participar em atividades sociais que não são diretamente relacionadas ao trabalho, associado à Participação Social, não apresentaram relevância no CCO neste contexto. Ainda, em um estudo piloto realizado por Andrade (2017) com 247 trabalhadores de duas instituições privadas do setor educacional, estes dois fatores apresentaram os menores coeficientes de confiabilidade entre os fatores do CCO-TC (Sustentabilidade dos colaboradores: Alfa de *Cronbach* 0,626; Participação Social: Alfa de *Cronbach* 0,628).

Pode-se depreender, a partir dos resultados obtidos nesse estudo, a existência de um paradoxo, uma vez que estudos no setor educacional (LIMA; LIMA-FILHO, 2009; LELIS, 2012; VILAS BOAS; MORIN, 2016) apontam a existência de doenças psicossomáticas e sobrecarga de trabalho, especificamente nos profissionais que exercem a docência. Como afirmam Lima e Lima-Filho (2009), resultou-se um processo de sobrecarga e falta de condições de trabalho que tem acarretando consequências negativas para a saúde do professor, principalmente a exaustão emocional e física. Logo, a Sustentabilidade dos colaboradores poderia ser valorizada por estes profissionais, que vivenciam situações adversas de trabalho.

No entanto, a existência de estresse no ambiente laboral, pressões e sobrecarga de trabalho, podem impedir os indivíduos de priorizar questões relacionadas à saúde e bem-estar, à participação social, como propõem os fatores Sustentabilidade dos colaboradores e Participação Social.

Ainda, tais achados podem sinalizar a existência de perspectivas distintas acerca dos fatores que compõem o Comportamento de Cidadania Organizacional, conforme o setor de atuação. O estudo desenvolvido por Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013) ao propor uma nova lente para análise dos CCO, consideraram especificamente o setor de Tecnologias de Informação, o qual possui algumas especificidades, destacadas pelos próprios autores, como foco não rotineiro para a resolução de problemas e prioridade ao uso da criatividade para inovação contínua. Um cidadão organizacional neste contexto exerce múltiplos papéis, sendo estes distintos do cenário de organizações tradicionais (DEKAS *et al.*, 2013), o que pode ter influenciado na avaliação do CCO, especificamente em relação aos fatores Sustentabilidade dos colaboradores e Participação Social.

A validação individual do construto Confiança Interpessoal sinalizou que este compreende dois fatores de primeira ordem e oito variáveis significativas, não havendo

alterações das medidas originais propostas por Oh e Park (2011) e Nyhan (2000) e validadas por Andrade (2017).

Em relação a Confiança Organizacional, o modelo final foi composto por 22 variáveis pertencentes a quatro construtos de 1ª ordem. Todas as variáveis apresentaram significância a um nível de 1%, demonstrando que são representativas dos fatores Promoção do crescimento do colaborador, Solidez organizacional, Reconhecimento financeiro organizacional e Padrões éticos.

A fim de identificar a influência da Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional elaborou-se o modelo estrutural, sendo testados os índices de ajuste. A análise dos índices corroborou que o modelo não estava adequado. Da mesma forma que na Análise Fatorial Confirmatória, trabalhou-se com a ideia de aprimoramento do modelo, com base nas sugestões do *software* AMOS™. Primeiramente, foram incluídas correlações entre os erros dos fatores pertencentes ao mesmo construto. Assim, foram incluídas relações entre os erros dos fatores Ajuda e Altruísmo aos colegas, pertencentes ao construto CCO, entre os erros dos fatores Confiança nos colegas e Confiança nos superiores, pertencentes ao construto Confiança Interpessoal e entre os erros dos fatores Padrões éticos e Reconhecimento financeiro organizacional, do construto Confiança Organizacional. Como destaca Marôco (2010), pode ser plausível que a semelhança da formulação dos itens e sobreposição conceitual dos fatores justifique a existência destas correlações.

Ainda, visando à melhoria dos índices de ajuste, optou-se também por incluir relações entre os erros de fatores e construtos distintos, mas que apresentavam interações entre si. Foram incluídas covariâncias entre os erros do fator Confiança nos superiores e Confiança Organizacional. Esta covariância entre os erros justifica-se, pois a confiança nos superiores e a confiança na organização possuem interações, à medida que os gestores possuem um papel central na determinação do nível de confiança da organização.

Tabela 3. Índices de ajuste do modelo integrado – inicial e final

Índices de Ajuste	Valor inicial	Valor final
Qui-quadrado	4520,412 p=0,001	2926,962 p=0,000
Graus de Liberdade	1111	1047
GFI <i>Goodness-of-fit</i>	0,869	0,900
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	0,883	0,935
NFI <i>Normed Fit Index</i>	0,851	0,904
NNFI <i>Non-Normed Fit Index</i>	0,871	0,925
RMSR- <i>Root Mean Square Residual</i>	0,068	0,028

O modelo final foi composto por três construtos de segunda ordem, onze construtos de primeira ordem e 43 variáveis significativas (significativas a 1%), cujos coeficientes padronizados foram superiores a 0,4.

Analisando o modelo integrado quanto à significância, pode-se afirmar que o peso da regressão para todos os construtos é significativamente diferente de zero, ao nível de 1% de significância. Como evidenciado na Figura 2, a avaliação dos construtos de primeira ordem relacionados ao Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento permitiu constatar que o fator Virtude cívica (0,813) foi o mais relacionado com o CCO-TC. A Virtude cívica compreende as ações indicativas ao nível de interesse organizacional, as quais remetem a fidelidade do indivíduo à organização (DEKAS, 2010; PODSAKOFF *et al.*, 2000), sugerindo a maior relevância dos comportamentos orientados à organização na constituição dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Ao considerar os valores dos coeficientes de regressão padronizados (Figura 2), verifica-se que o construto de primeira ordem Confiança nos superiores é o mais relacionado com o construto Confiança Interpessoal (coef. padr. 0,332), sugerindo exercer maior impacto na formação da Confiança Interpessoal.

Os resultados sugerem que a Confiança nos superiores pode estar associada a confiança cognitiva, a qual reflete a competência e conhecimento individual, o profissionalismo, a capacidade e o desempenho (HARVEY; REICHE; MOELLER, 2011), elementos que neste estudo, apresentaram grande relevância. Tal evidência pode ser corroborada por meio da análise da variável “b28 – tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho”, tendo grande impacto sobre a formação do fator Confiança nos superiores.

Quanto à Confiança Organizacional, o fator Padrões éticos (coef. padr. 0,951) foi o mais relacionado ao construto, sinalizando que este possui grande impacto em sua formação. Padrões éticos evidenciou exercer maior contribuição na formação do construto de 2ª ordem, apresentando o maior coeficiente (0,951).

O construto Padrões éticos, relacionado aos princípios éticos de honestidade, confiabilidade, cordialidade e orientação (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008) congrega grande parte das dimensões relacionadas à confiança no contexto organizacional, conforme definido por Svensson (2005). Os resultados do presente estudo permitem inferir que para os

trabalhadores do setor educacional investigado, os padrões éticos de responsabilidade, confiança, integridade e transparência contribuem sobremaneira para a Confiança Organizacional. Corroborando esta perspectiva, ao avaliar as variáveis deste construto, percebe-se que a questão “c20 - esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável” apresenta a maior representatividade na formação da Confiança Organizacional (coeficiente padronizado 0,778), ratificando que a confiabilidade e competência da organização impactam significativamente na confiança.

Para Tolovi (2009), o papel da educação consiste em construir referenciais para um comportamento ético. Desta forma, pode-se inferir que a importância dos Padrões Éticos sobre a Confiança Organizacional está associada ao papel da própria educação. O autor reforça ainda, que é nos espaços educativos que a ética deve ser adquirida como um referencial que só faz sentido de existir por meio de uma práxis humanista e libertadora (TOLOVI, 2009). Assim, compreende-se que o impacto do fator Padrões Éticos na formação da Confiança Organizacional, especificamente no setor educacional, encontra sustentação nos aspectos destacados por Tolovi (2009).

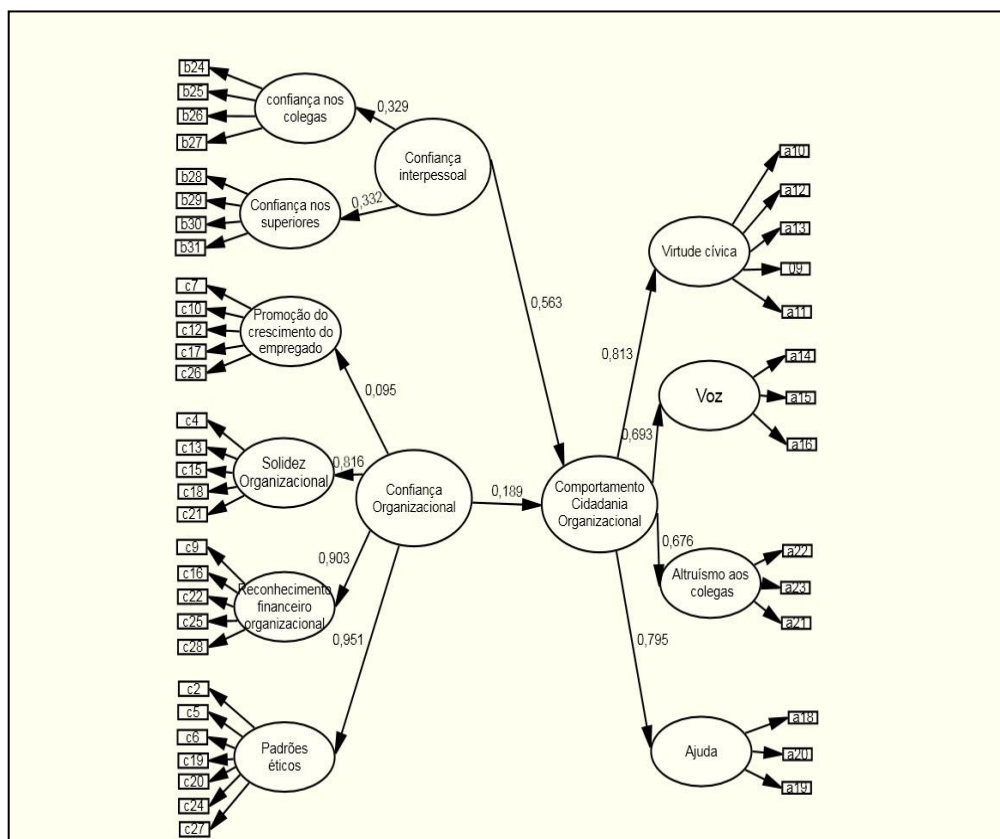
Considerando a relação de influência da Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, constatou-se que todos os construtos exerceram influência positiva e significativa sobre o CCO. Entre os antecedentes contextuais o que mais exerceu impacto sobre o CCO foi a Confiança Interpessoal (coeficiente padronizado 0,563). A confiança interpessoal está alicerçada em bases cognitivas e afetivas, representando a extensão em que uma pessoa está segura e disposta a agir em relação à outra (MCALLISTER, 1995). A confirmação deste impacto destaca a importância da confiança dos trabalhadores em seus colegas de trabalho e em seus superiores, uma vez que esta impulsiona as ações voltadas à cooperação com a instituição e o auxílio voluntário entre os membros da organização. Em outras palavras, quanto maior a Confiança Interpessoal, maior será a incidência de Comportamentos de Cidadania Organizacional (DEKAS *et al.*, 2013). A Figura 2 apresenta o diagrama do modelo integrado elaborado neste estudo.

Figura 2. Diagrama do modelo final

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: na seção de apêndice é possível verificar a descrição das variáveis dos fatores.

Nesse estudo, a existência de confiança entre os indivíduos contribuiu para o envolvimento dos trabalhadores em comportamentos positivos e discricionários em prol do bem



comum, como sinalizado por Lee, Stajkovic e Cho (2011), Chiaburu e Lin (2008) e Pillai, Schriesheim e Williams (1999). Resultados análogos foram encontrados por Singh e Srivastava (2009) ao constatar, em um estudo realizado nos setores de manufatura e serviços, que a confiança interpessoal foi associada positivamente ao CCO.

Sob esta interação, Min e Ko (2016) destacaram que a existência de confiança interpessoal, especialmente nos superiores, incentiva os comportamentos voluntários e extra papel relacionados ao CCO, como a ajuda a outros trabalhadores com sobrecarga de trabalho, a participação espontânea em eventos da empresa e o auxílio à adaptação de novos trabalhadores a seus cargos, minimizando a existência de conflitos entre os colegas de trabalho.

No setor educacional a prática de tais comportamentos pode ter reflexos também em outros ambientes, pois como destaca Monteiro (2009) o que se pensa e realiza dentro do ambiente escolar influencia diretamente o contexto social. Assim, ao vivenciar os Comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto educacional, os trabalhadores além

de praticar tais comportamentos, podem estimular os demais atores que atuam neste setor (discentes e comunidade em geral) a agir por meio de condutas discricionárias, cooperativas e criativas.

O impacto da confiança do indivíduo na organização sobre o CCO permite também algumas reflexões. Para Paillé, Bourdeau e Galois (2010), a confiança dos funcionários na organização consiste em um processo baseado na crença de que a outra parte respeitará seus compromissos, sendo crucial para o desenvolvimento e envolvimento com o trabalho. A confiança congrega aspectos associados à confiabilidade, honestidade, cordialidade, orientação e competência (SVENSSON, 2005), que ao serem percebidos pelos indivíduos, estimulam comportamentos favoráveis à organização. Para Hassan (2014) as organizações tendem a promover os CCO ao criarem um clima favorável de confiança entre os indivíduos e a empresa. Assim, níveis mais elevados de Confiança Organizacional impactam positivamente nos Comportamentos de Cidadania Organizacional (DUFFY; LILLY, 2013), como confirmado nos resultados obtidos no presente estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao comprovar a influência da Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional, este estudo possibilitou um novo olhar para o CCO, considerado um tema emergente nos estudos sobre Comportamento Organizacional. As reflexões que emergem com os achados desta pesquisa, sugerem que o contexto social, onde ocorrem as interações entre os indivíduos e entre estes e a organização, assume um papel central no estímulo aos comportamentos dos membros nas organizações. Pode-se afirmar que as relações interpessoais mantidas no âmbito das organizações assumem um papel determinante no comportamento individual no ambiente de trabalho, reforçando a importância dos laços de confiança entre os indivíduos.

Em particular, os Comportamentos de Cidadania Organizacional são cruciais para a economia do conhecimento, onde o ambiente externo evolui rapidamente e os papéis dos trabalhadores são menos definidos. Assim, as organizações dependem cada vez mais dos comportamentos discricionários e cooperativos para manterem-se competitivas. Desta forma, as evidências apresentadas nesta pesquisa sugerem contribuições ao desenvolvimento teórico sobre o construto CCO, aprofundando o papel das interações sociais na promoção de comportamentos discricionários, os quais tendem a tornarem-se mais evidentes a partir da confiança no ambiente laboral.

Ainda, os achados deste trabalho, analisados de maneira conjunta a partir do contexto vivenciado pelo setor educacional, fizeram emergir algumas reflexões. As organizações educacionais têm sido consideradas como sistemas e práticas sociais com características próprias (MONTEIRO, 2009), conferindo ao setor o enfoque de ação voltado à coletividade. Sob esses aspectos, a própria natureza das instituições educacionais pode contribuir com as interações pessoais ocorridas neste ambiente. Logo, quanto mais intensas as relações interpessoais, maior o conhecimento entre os indivíduos, o que pode reforçar a confiança entre os colegas e entre os superiores. Ainda, os vínculos pessoais podem intensificar a atribuição de características antropomórficas à organização, a partir da ação de seus agentes, favorecendo a percepção de Confiança Organizacional.

Com este estudo, observou-se que foram empreendidos avanços ao trazer esta discussão para o campo das instituições do setor educacional, as quais exercem um papel social, político e econômico ímpar. As instituições educacionais têm sido vistas como complexas, onde os problemas enfrentados não fazem parte apenas do sistema educacional, mas também são advindos de uma sociedade diversificada (PEDROZA, 2013).

Do ponto de vista pragmático, esses achados sinalizaram para a importância das variáveis do contexto social, presentes na organização, para a promoção do CCO. Desse modo, as organizações podem desenvolver estratégias e ações que promovam o desenvolvimento da Confiança Interpessoal e Organizacional, fomentando o reconhecimento, a colaboração e a interação entre seus membros. Para os gestores em educação, uma maior compreensão dos antecedentes contextuais sobre o CCO pode contribuir para o desenvolvimento de comportamentos voltados à cooperação, por meio do maior envolvimento entre os indivíduos e apoio da instituição à participação e valorização das contribuições dos trabalhadores do setor.

Ainda, reconhecendo os limites do estudo, associados a sua abrangência, uma vez que a amostra utilizada caracterizou-se por ser não probabilística por conveniência, bem como a realização de uma pesquisa exclusivamente quantitativa, sugerem-se novos estudos visando aprofundar os resultados obtidos nesta pesquisa.

Primeiramente recomenda-se a ampliação deste estudo em outras organizações do setor educacional, incluindo instituições públicas, além da realização de uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo, com o intuito de possibilitar o maior aprofundamento do fenômeno investigado. Ainda, como sugestões para pesquisas complementares, sugere-se a realização de estudos similares em organizações de outros segmentos e de outras regiões geográficas do país, bem como em outros países com características culturais distintas, permitindo comparações entre os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ALTUNAS, S.; BAYKAL, U. Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviours. **Journal of Nursing Scholarship**, v. 42, n. 2, p. 186-194, 2010.

ANDRADE, T. **Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional**. 2017, 189 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.; COSTA, V. F.; FALLER, L. P.; COSTA, G. L. ?. Interações entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. Especial, p. 489-504, 2018. <https://doi.org/10.5902/1983465929589>.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 587–595, 1983. <https://doi.org/10.2307/255908>.

BELLEVILLE, K; DUBREUIL, P.; COURCY, F. The Use of Workplace Strengths and Proactive and Organizational Citizenship Behaviours: An Examination of the Mediating Role of Well-Being. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, 2019. <https://doi.org/10.1002/cjas.1527>

BEUREN, I. M.; VON EGGERT, N. S.; SANTOS, E. A. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 113-131, 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9270926>

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; GILSTRAP, J. B.; SUAZO, M. M. What's a "good soldier" to do?. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 6, p. 835-855, 2010. <https://doi.org/10.1002/job.635>

CHIABURU, D. S.; LIM, A. S. Manager trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 3, p. 453-467, 2008. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9631-x>

CINGÖZ, A.; AKDOĞAN, A. A. A Study on Determining the Relationships Among Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Ethical Leadership. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 16, n. 04, p. 1940004, 2019. <https://doi.org/10.1142/S0219877019400042>

DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C., TAN, H. H. The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 563-576, 2000. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5%3C563::AID-SMJ99%3E3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5%3C563::AID-SMJ99%3E3.0.CO;2-0)

DEKAS, K. H., BAUER, T. N., WELLE, B., KURKORSKI, J., SULLIVAN, S.



Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and beyond. **The Academy of Management Perspectives**, 27(3), 219-237, 2013. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>

DUFFY, J. A; LILLY, J. Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?. **Journal of Behavioral & Applied Management**, v. 14, n. 3, 2013. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2013-27862-002>

DEKAS, K. H. **Citizenship in context: investigating the effects of work group climate on organizational citizenship perceptions and behavior**. 2010. 287f. Tese (Doctor of Philosophy - Business Administration), University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 2010. Disponível em: <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/75843>

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n2/v40n2a02.pdf>

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro, Rocco, 1996. Disponível em: <https://www.travessa.com.br/confianca-as-virtudes-socias-e-a-criacao-da-prosperidade/artigo/f0596827-a1a5-48a5-b802-a6a8dcaf93a2>

GUINOT, J; CHIVA, R; ROCA-PUIG, V. Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study. **Personnel Review**, v. 43, n. 1, p. 5-5, 2014. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0043>

HAIR, J. F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R. A.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARVEY, M.; REICHE, B. S.; MOELLER, M. Developing effective global relationships through staffing with inpatriate managers: The role of interpersonal trust. **Journal of International Management**, v. 17, n. 2, p. 150-161, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.01.002>

HASCHE, N.; HÖGLUND, L; MÅRTENSSON, M. Intra-organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. **Public Management Review**, p. 1-21, 2020. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1764081>

HASSAN, Z. What Are Social Laboratories? **Design Management Review**, v. 25, n. 2, p. 56-59, 2014. <http://doi.org/10.1111/drev.10285>

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KEATING, J. ; SILVA, I. VELOSO, A. L. M. Confiança organizacional: teste de um modelo. 2010. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1672246>

KLINKE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4. ed .New York: The Guilford Press, 2015.

- LEE, D.; STAJKOVIC, A. D.; CHO, B. Interpersonal Trust and Emotion as Antecedents of Cooperation: Evidence From Korea1. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 41, n. 7, p. 1603-1631, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00776.x>
- LELIS, I. O trabalho docente na escola de massa: desafios e perspectivas. **Sociologias**, v. 14, n. 29, p. 152-174, 2012.
- LI, P.; BAI, Y. XI, Y. The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross level Analysis. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 371-396, 2012. Disponível em: <https://doi.com/10.1111/j.1740-8784.2011.00219.x>
- LIMA, M. F. E. M.; LIMA-FILHO, D. O. Condições de trabalho e saúde do/a professor/a universitário/a. **Ciências & Cognição**, v. 14, n. 3, p. 62-82, 2009. Disponível em: http://www.cienciasecognicao.org/pdf/v14_3/m253.pdf
- LIMA, A. R.; ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F. Saúde e Confiança Organizacional: Estudo em uma Indústria de Laticínios no Sudoeste do Paraná. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 150-164, 2019. <http://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p150-164.799>
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARINOVA, S.; MOON, H.; VAN DYNE, A. L. Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. **Human Relations**, v. 63, n. 10, p. 1463-1485, 2010. <https://doi.org/10.1177/0018726709359432>
- MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. Report Number, Lda, 2010.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995. <https://doi.org/10.2307/258792>
- MCALLISTER, D. J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.
- MCCAULEY, D. P.; KUHNHERT, K. W. A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. **Public Administration Quarterly**, p. 265-284, 1992. Disponível em: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-815304/a-theoretical-review-and-empirical-investigation-of>
- MIN, P. J.; KO, S. H. The structural relationship among authentic leadership, trust in supervisor, innovative behavior and organizational citizenship behavior. **Indian Journal of Science and Technology**, v. 9, n. 26, 2016. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i26/97264>
- MONTEIRO, M. I. N. L. Educação: novos cenários e perspectivas. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 1, p. 107-118, 2009.
- NYHAN, R. C. Changing the Paradigm Trust and its Role in Public Sector Organizations.

The American Review of Public Administration, v. 30, n. 1, p. 87-109, 2000.
<https://doi.org/10.1177/02750740022064560>

OH, Y. O.; PARK, J. J. New Link Between Administrative Reforms and Job Attitude: The Role of Interpersonal Trust in Peers as a Mediator on Organizational Commitment. **International Review of Public Administration**, v. 16, n. 3, p. 65-88, 2011.
<https://doi.org/10.1080/12294659.2011.10805208>

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Confiança do empregado na organização. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**, p. 97-109, 2008.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Canada: Lexington Books, 1988. Disponível em:
https://books.google.com.br/books/about/Organizational_Citizenship_Behavior.html?id=DKq3AAAAIAAJ&redir_esc=y

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97, 1997. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

PAILLÉ, P.; BOURDEAU, L.; GALOIS, I. Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 18, n. 1, p. 41-58, 2010.
<https://doi.org/10.1108/19348831011033203>

PEDHARZUR, E. J., SCHMELKIN, L. P. **Measurement, design, and analysis: an integrated approach**. Mahwah. N. J.: Lawrence Erlbaum, 1991.

PEDROZA, S. **A evolução da educação: necessidade de uma nova gestão escolar**. 2013.

PILLAI, R.; SCHRIESHEIM, C. A.; WILLIAMS, E. S. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. **Journal of Management**, v. 25, n. 6, p. 897-933, 1999. <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>

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, p. 513-563, 2000. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)

PODSAKOFF, N.P.; W. S. W., PODSAKOFF, P.M; BLUME, B. D. Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, p. 122-141, 2009.
<https://doi.org/10.1037/a0013079>

PODSAKOFF, N.; PODSAKOFF, P. M.; MAKENZIE, S. B.;MAYNES, T.; SPOELMA, T. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. S87–S119, 2014. <https://doi.org/10.1002/job.1911>

RAPP, A. A.; BACHRACH D. G.; RAPP, T. L. The Influence of Time Management Skill on

the Curvilinear Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 4, p. 668–677, 2013.

<https://doi.org/10.1037/a0031733>

SENDJAYA, S. *et al.* Fostering Organisational Citizenship Behaviour in Asia: The Mediating Roles of Trust and Job Satisfaction. In: SENDJAYA, S. (eds). **Leading for High Performance in Asia**. Springer, Singapore, 2019. Disponível em:

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-6074-9_1

SINGH, U.; SRIVASTAVA, K. B. L. Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. **Psychological Studies**, v. 54, n. 1, p. 65-76, 2009. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0008-3>

SHAMHI, H.; VESISI, K.; HATAMI, K.; ALIABADI, S. An Investigation and Modeling of the Intermediary Role of Psychological Capital in the Relationship between Organizational Trust and Job Performance. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 8, n. 1, p. 45-56, 2019. <https://doi.org/10.5585/podium.v8i1.320>

SVENSSON, G. Mutual and interactive trust in business dyads: condition and process. **European Business Review**, v. 17, n. 5, p. 411-427, 2005.

<https://doi.org/10.1108/09555340510620320>

TOLOVI, C. A. Ética e educação. **Revista de Psicologia**, v. 3, n. 8, p. 5-19, 2009.

TOURIGNY, L.; HAN, J.; BABA, V. V.; PAN, P. Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility in China: A Multilevel Study of Their Effects on Trust and Organizational Citizenship Behavior. **Journal Of Business Ethics**, v. 158, p. 427-440, 2019.

<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3745-6>

ULLMAN, J. B. Structural equation modeling. In: TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Fidell (Orgs.). Using multivariate statistics*. 5. ed. Boston: Pearson Education, 2007.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L. L.; PARKS, J. M. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. **Research in Organizational Behavior**, v. 17, p. 215-285, 1995.

VASCONCELOS, C. R. M.; ARAÚJO, I. T. A Teoria de Schumacher Vista sobre o Ângulo da Confiança Organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 1, p. 1-19, 2020.

<http://doi.org/10.7769/gesec.v11i1.936>

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. Sentido do trabalho e atores de qualidade de vida no trabalho: a percepção de professores brasileiros e canadenses. **Revista Alcance (Online)**, v. 23, n. 3, 2016. [https://doi.org/10.14210/alcance.v23n3\(Jul-Set\).p272-292](https://doi.org/10.14210/alcance.v23n3(Jul-Set).p272-292)

YAGHOUBI, N. M.; YAZDANI, B. O.; KHORNEGAH, K. The Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Social Capital (SC). **American Journal of Scientific Research**, v. 24, p. 121-126, 2011.

APÊNDICE A: ESCALA DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA TRABALHADORES DO CONHECIMENTO, MEDIDA DE CONFIANÇA INTERPESSOAL, ESCALA DE CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO

COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA TRABALHADORES DO CONHECIMENTO
Sustentabilidade do empregado
a1 – Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho.
a2 – Expresso minha personalidade autêntica no trabalho.
a3 – Apoio o esforço dos outros em fazer da sua saúde e de seu bem-estar uma prioridade.
a4 – Elogio os outros quando eles obtêm sucesso.
Participação social
a5 – Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas.
a6 – Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. Aniversário, casamento).
a7 – Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.
a8 – Sou animado nas interações do ambiente de trabalho.
Virtude cívica
a9 – Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da empresa.
a10 – Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.
a11 – Me mantenho atualizado com as novidades da empresa (ex. Mudanças da empresa).
a12 – Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (ex. Palestras, cursos de formação).
a13 – Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.
Voz
a14 – Faço sugestões criativas ao sistema.
a15 – Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.
a16 – Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.
a17 – Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.
Ajuda
a18 – Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho.
a19 – Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.
a20 – Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.
a21 – Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.
a22 – Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.
a23 – Me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.
MEDIDA DE CONFIANÇA INTERPESSOAL
Confiança nos colegas
b24 – Posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer.
b25 – Se eu enfrentar dificuldades no trabalho, sei que meus colegas irão tentar me ajudar.
b26 – Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar.
b27 – Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando.
Confiança no superior
b28 – Tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho.
b29 – Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz.
b30 – Meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto.
b31 – Eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.
ESCALA DE CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO (VERSÃO REDUZIDA)
Promoção do crescimento do empregado
c7 – Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
c10 – Esta organização segue normas para promover seus empregados.
c12 – Esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.
c17 – Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
c26 – O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.
Solidez organizacional
c4 – Acredito na estabilidade financeira desta organização.

c13 – Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.
c15 – Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.
c18 – A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.
c21 – Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
Normas quanto à demissão
c1 – Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.
c3 – Esta organização considera apenas seus próprios interesses.
c8 – A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.
c14 – As normas para demissão de empregados são claras.
c11 – Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais.
c23 – Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.
Reconhecimento financeiro organizacional
c9 – O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.
c16 – Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.
c22 – Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.
c25 – Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.
c28 – O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.
Padrões éticos
c2 – Esta organização é ética.
c5 – O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.
c6 – Para esta organização, o cliente tem direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.
c19 – Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
c20 – Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
c24 – Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.
c27 – O cliente é respeitado nesta organização.