



Comportamento de Cidadania Organizacional no Setor Público: Validação de uma Escala de Mensuração

Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: Validation of a Measurement Scale

Jefferson Menezes de Oliveira¹
Vania de Fatima Barros Estivalet²
Matheus Pissutti³

Resumo

Tendo em vista a incipiência de pesquisas sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) no setor público, este estudo teve por objetivo avaliar uma escala de mensuração, bem como a incidência do construto junto a servidores públicos brasileiros lotados em instituições federais de ensino, incluindo docentes e técnico-administrativos. Para tanto, realizou-se uma survey com itens relativos à mensuração do CCO, os quais foram adaptados de uma escala internacional. Após o processo de análise fatorial confirmatória, obteve-se o ajuste do modelo de mensuração e a validade de construto, confirmando a dimensionalidade proposta na versão original. Quanto à incidência do CCO, foi possível sinalizar que os servidores das instituições federais de ensino, em geral, tendem a manifestá-lo em relação aos colegas de trabalho e à organização em que atuam.

Palavras-chave: comportamento de cidadania organizacional; mensuração; incidência; setor público.

Abstract

Because of the incipient research on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the public sector, this study aimed to evaluate a measurement scale, as well as the incidence of the construct among Brazilian civil servants working in federal educational institutions, including teaching and technical-administrative. Therefore, a survey was carried out with items related to the measurement of OCB, adapted from an international scale. After the confirmatory factor analysis process, the adjustment of the measurement model and construct validity was obtained, confirming the dimensionality proposed in the original version. Regarding the incidence of OCB, it was possible to signal that the servers of federal educational institutions, in general, tend to manifest it concerning co-workers and the organization in which they work.

Keywords: services; organizational citizenship behavior; measurement: incidence; public sector.

1 Doutor em Administração Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Servidor público na UFSM, no cargo de Administrador.

2 Doutora em Agronegócios Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora do PPG em Administração da UFSM.

3 Mestre em Administração Pública Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

1 INTRODUÇÃO

O contexto de trabalho, mais do que contemplar tarefas relacionadas ao desempenho de funções relativas ao núcleo técnico da organização, compreende parcelas variáveis de comportamento discricionário, as quais podem estimular um cenário organizacional profícuo (Becton et al., 2017).

Considerado um comportamento discricionário que não é reconhecido pelo sistema formal de recompensas, o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) pode contribuir para a eficácia organizacional, sobretudo, por meio de suas contribuições para a manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico no qual são desempenhadas as tarefas na organização (Organ, 1988, 1997, 2018).

Diante da natureza mutável do trabalho, reforçada pela pandemia global do covid-19, torna-se imprescindível que as organizações de todo o mundo analisem e repensem as formas pelas quais seus funcionários se comportam. É desejável, nesse contexto de incertezas, que as organizações tenham funcionários que superem seus deveres prescritos de trabalho, levando a uma série de resultados positivos, como maior eficácia da equipe, maior qualidade do trabalho e desempenho organizacional superior (Eriksson & Ferreira, 2021).

Manifestado voluntariamente pelo indivíduo, o CCO pode proporcionar muitos benefícios aos colegas de trabalho e à organização de atuação (Williams & Anderson, 1991; Lee & Allen, 2002), inclusive no setor público, na medida em que esse comportamento pode contribuir para a melhoria dos serviços prestados, superando as distorções da burocracia e incentivando o desempenho em diferentes unidades de trabalho (Vigoda-Gadot & Beerli, 2011).

No entanto, se comparado ao setor privado, ainda são insipientes os estudos sobre CCO no setor público (Ingrams, 2020), fato esse considerado paradoxal por Vigoda-Gadot e Beerli (2011), uma vez que a expressão cidadania é uma terminologia básica na ciência política, podendo complementar a *New Public Management (NPM)* por incluir o papel das pessoas na construção de uma governança efetiva. Sendo assim, a temática relaciona-se com os objetivos e a visão da administração pública moderna, encorajando investigações em organizações públicas.

Diante de ambientes externos cada vez mais mutáveis, as organizações públicas devem identificar problemas internos e tomar rapidamente as medidas necessárias para resolvê-los. A eficiência das organizações públicas depende do comportamento dos funcionários, pois eles podem identificar rapidamente e resolver efetivamente esses desafios, alinhando-se ao ambiente (Vigoda-Gadot & Cohen, 2004; Chen et al., 2021).

Nos estudos brasileiros sobre a validação de escalas de mensuração do CCO, identificou-se a prevalência de abordagens multidimensionais (Siqueira, 1995; Porto & Tamayo, 2003; Andrade, 2017), normalmente associadas às cinco dimensões propostas por Katz e Kahn (1978). Por outro lado, ressalta-se que existem escalas bidimensionais de CCO que abordam o construto com base no alvo ou direção do comportamento à organização ou aos indivíduos (Williams & Anderson, 1991; Lee & Allen, 2002), as quais carecem de refinamento conceitual em ambientes não norte-americanos.

Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo analisar uma escala de mensuração do CCO que aborda o construto com base no alvo ou direção do comportamento (Lee & Allen, 2002), bem como sua incidência, junto a servidores públicos brasileiros. Por delimitação, aborda-se o contexto das instituições federais de ensino, incluindo indivíduos ocupantes de cargos docentes e técnico-administrativos, os quais são responsáveis por conectar os valores e princípios basilares da educação junto à sociedade. São servidores de instituições que possuem a função sociopolítica de desenvolver e consolidar a cidadania por meio da formação de indivíduos comprometidos com as transformações sociais.

As organizações públicas, tais como as instituições federais de ensino, estão sob constante pressão para melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos serviços oferecidos. Nesse sentido, a compreensão dos fatores que estão associados ao CCO é essencial, pois, segundo Taylor (2013), o mesmo possui associação positiva com a oferta de serviços públicos significativos à sociedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação teórica contempla a explanação de conceitos e dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), bem como a abordagem dos principais antecedentes e consequentes sinalizados para o construto.

2.1 Conceitos de CCO

A noção de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), inicialmente, compreendia contribuições dos indivíduos, admiradas pela organização, mas que não poderiam ser exigidas por superarem as obrigações formalmente estabelecidas (Bateman & Organ, 1983). Organ (1988), ao desenvolver o conceito de CCO, o definiu como um comportamento individual discricionário que contribui para o efetivo funcionamento da organização, ainda que não seja reconhecido de maneira direta ou explícita pelo sistema formal de recompensas. Em outras palavras, esse conceito de CCO envolve três premissas: (i) comportamento individual facultativo ou voluntário, (ii) não previsto na descrição do cargo ou função e (iii) que contribui para os resultados organizacionais (Neves & Paixão, 2014).

Vale ressaltar que as bases teóricas que suportaram o conceito de CCO apresentado por Organ (1998) assentam-se no conceito de “vontade de cooperar” exposto por Barnard (1938). Além disso, destaca-se o estudo basilar de Katz e Kahn (1978), sobretudo, no que tange à diferenciação entre o desempenho da função habitual e os comportamentos considerados inovadores e espontâneos (Podsakoff et al., 2000).

Os comportamentos inovadores e espontâneos, de acordo com Katz e Kahn (1978), são necessários para a organização na medida em que constituem um desempenho acima dos requisitos “de papel” para a consecução das funções organizacionais. De acordo com esses autores, tais comportamentos envolvem: atividades de cooperação com os demais membros da organização; ações protetoras ao sistema ou subsistema; sugestões criativas para melhoria organizacional; criação de clima favorável para a organização no ambiente externo e; autotreinamento para maior responsabilidade organizacional.

Organ (1988) sugere que o CCO confere recursos à organização sem a necessidade de onerosos mecanismos formais. Sendo assim, o CCO não pode ser explicado pelos incentivos que sustentam o comportamento chamado “em função”, ou formal (Organ, 1988). O CCO é atribuído a bons colaboradores, ou bons “soldados”, que trabalharão incansavelmente e obediamente para atingir metas e objetivos organizacionais. Presume-se que essas contribuições, agregadas ao longo do tempo, aumentam a eficácia organizacional (Organ, 1988).

Mais tarde, Organ (1997) buscou uma reconstrução para o conceito de CCO. Por “discricionário”, o autor quis dizer que esse comportamento não é um requisito obrigatório exigido do trabalho ou da descrição do cargo, mas uma escolha pessoal. Recompensas decorrentes de CCO seriam, no máximo, aleatórias e indiretas em comparação com as recompensas decorrentes de contribuições formais. Quanto à efetividade, Organ (1997) aponta que nem todo CCO faz a diferença nos resultados organizacionais. Por tais motivos, o autor passa a conceber o CCO como sinônimo de desempenho contextual associado a contribuições individuais para a manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico no qual são realizadas as tarefas.

Vale ressaltar a existência de conceitos relacionados ao CCO, tais como o comportamento extrapapel (Van Dyne et al., 1995), o comportamento pró-social (Brief & Motowidlo, 1986), a espontaneidade organizacional (George & Brief, 1992) e o desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993). De acordo com Podsakoff et al. (2000), há um risco de que uma mesma construção possua conotações conceituais conflitantes para diferentes pessoas. Além disso, a literatura também indica que há várias ocasiões em que a mesma ideia ou conceito recebeu diferentes rótulos por parte dos pesquisadores.

O presente estudo adota a terminologia do Comportamento de Cidadania Organizacional enquanto conceito distinto, pela completude de seu significado e dimensionalidade, bem como a coerência de seus aspectos com os comportamentos esperados por parte de servidores públicos. Além disso, de acordo com Costa e Andrade (2015), essa terminologia, em relação às demais, é extensivamente utilizada na literatura internacional.

Entende-se, em suma, que o gerenciamento baseado em incentivos voltados ao interesse próprio do funcionário raramente é suficiente para atender ao interesse coletivo de uma organização, tornando o conhecimento sobre CCO estratégico. No setor público, de acordo com Ingrams (2020), a pesquisa sobre o tema está muito atrás do setor privado. Considera-se que CCO é fundamental nas organizações públicas devido à relevância dada às relações governo-cidadão e aos objetivos das reformas da administração pública para alcançar maior capacidade de resposta organizacional aos cidadãos. De acordo com Vigoda-Gadot e Cohen (2004), o comportamento de cidadania é vital para qualquer sistema público e burocracia administrativa em busca de eficácia, eficiência, equidade, justiça social, crescimento e desenvolvimento. Assim, surge o desafio de compreender as formas pelas quais o CCO atua em seu cenário institucional.

2.2 Dimensionalidades do CCO

Os estudos sobre CCO distinguem várias dimensões para esse fenômeno. De acordo com Organ (1988), o CCO compreende altruísmo (por exemplo, ajudar outra pessoa em tarefa ou problema organizacional relevante), cortesia (por exemplo, despende esforços para prevenir um problema ou tomar medidas antecipadamente para mitigá-lo), conscienciosidade (por exemplo, apresentar comportamentos relacionados ao seu papel formal que superem os níveis mínimos exigidos), esportivismo (por exemplo, abster-se de queixas insignificantes) e virtude cívica (por exemplo, participar de forma responsável, preocupando-se com a vida da organização).

Uma segunda grande dimensionalidade de CCO foi proposta por Williams e Anderson (1991). Esses autores classificaram o CCO em duas categorias, com base no alvo ou direção do comportamento. Mais especificamente, eles definiram o Comportamento de Cidadania Organizacional orientado à Organização (CCO-O) e o Comportamento de Cidadania Organizacional orientado aos Indivíduos (CCO-I). Todas as dimensões de CCO dispostas por Organ (1988) podem ser capturadas pelo esquema conceitual de Williams e Anderson (1991). Enquanto as dimensões altruísmo e cortesia podem ser associadas ao CCO-I, as dimensões conscienciosidade, virtude cívica e esportivismo podem ser associadas ao CCO-O (Andrade, 2017; Podsakoff et al., 2009; Podsakoff et al., 2014).

Além disso, ao associar o modelo de Williams e Anderson (1991) com as proposições de Katz e Kahn (1978), Andrade (2017) aponta que o CCO-O está relacionado com as cinco dimensões: atividades de cooperação com colegas; ações protetoras ao sistema; sugestões criativas; autotreinamento; e criação de clima favorável no ambiente

externo. Por outro lado, o CCO-I é relacionado somente à primeira delas. De acordo com Costa e Andrade (2015), em uma análise às publicações internacionais sobre CCO no período de 2002 a 2012, o modelo de Williams e Anderson (1991) foi o mais utilizado nos estudos.

Van Dyne et al. (1995), por sua vez, distinguiram o CCO entre o orientado para a afiliação (CCO-A) e o orientado para os desafios (CCO-D). O CCO-A é de natureza interpessoal e cooperativa e tende a fortalecer ou manter relacionamentos com outras pessoas. O CCO-D está associado à quebra do *status quo*, na tentativa de promover mudanças positivas para a organização.

Podsakoff et al. (2000), posteriormente, apontaram uma falta de consenso sobre a dimensionalidade dessa construção por meio da identificação de quase 30 formas potencialmente diferentes de CCO. Em análise às formas existentes, esses autores sinalizaram sete grandes temas ou dimensões comuns: (1) comportamento de ajuda, (2) esportividade, (3) lealdade organizacional, (4) conformidade organizacional, (5) iniciativa individual, (6) virtude cívica e (7) autodesenvolvimento.

De acordo com Podsakoff et al. (2000), visto que a pesquisa sobre CCO geralmente é associada às dimensões do comportamento inovador e espontâneo (Katz & Kahn, 1978), grandes semelhanças são encontradas em relação às mesmas. Por exemplo, cooperar com os outros é refletido nas dimensões de ajuda e esportividade; proteger a organização reflete-se nas dimensões de virtude cívica e lealdade organizacional; o voluntariado de ideias construtivas reflete-se na dimensão de iniciativa individual; o autotreinamento é refletido na dimensão do autodesenvolvimento e; manter uma atitude favorável em relação à organização reflete-se na dimensão de lealdade organizacional e, talvez, na dimensão de esportividade.

Lee e Allen (2002), assim como Williams e Anderson (1991), consideraram a distinção entre CCO-O e CCO-I. Sendo assim, em revisão à teoria e aos modelos existentes, esses autores desenvolveram oito novos itens para cada um dos tipos de CCO. Enquanto o CCO-I envolve itens voltados à cooperação entre colegas de trabalho, o CCO-O refere-se a comportamentos de melhoria da imagem, defesa, lealdade e desenvolvimento da organização. Assim, a revisão de itens realizada por Lee e Allen (2002) teve por intuito abranger comportamentos que são claramente benéficos para os indivíduos e para a organização, sendo evitada a sobreposição com o comportamento desviante no trabalho, situação sinalizada para o modelo de Williams e Anderson (1991).

Em relação ao contexto brasileiro, Siqueira (1995) desenvolveu a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) com o intuito de mensurar comportamentos por meio da autoavaliação. Esse instrumento baseou-se nas cinco dimensões propostas por Katz e Kahn (1978) e resultou em 18 itens distribuídos em cinco fatores consistentes com a teoria: criação de clima favorável à organização; sugestões criativas ao sistema; proteção ao sistema; autotreinamento e cooperação com os colegas de trabalho.

Posteriormente, a partir do estudo realizado por Siqueira (1995), Porto e Tamayo (2003) dedicaram-se ao estabelecimento da Escala de Civismo nas Organizações (ECO), nomenclatura defendida pelos autores. Para o desenvolvimento dessa escala, novos itens foram testados juntamente com aqueles estabelecidos por Siqueira (1995). Após o processo de análise fatorial exploratória, 41 itens foram considerados em cinco fatores (sugestões criativas ao sistema, proteção ao sistema, criação de clima favorável à organização no ambiente externo, autotreinamento e cooperação com os colegas).

Mais recentemente, Andrade (2017) validou a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC) no contexto brasileiro, a partir do estudo internacional realizado por Dekas et al. (2013). Esse processo de validação resultou em uma escala de 21 itens distribuídos em seis fatores nomeados de: virtude cívica, voz, altruísmo aos colegas, sustentabilidade dos colaboradores, ajuda e participação social.

De acordo com Jang et al. (2022), entre as várias estruturas de dimensões de CCO, as bidimensionais, tais como as de Williams e Anderson (1991) e Lee e Allen (2002), compreendem as diferentes facetas teóricas do construto de forma mais significativa e parcimoniosa. Por tal motivo, o presente estudo busca explorar essa forma de avaliação no contexto brasileiro.

2.3 Antecedentes e Consequentes do CCO

Nos estudos sobre CCO observa-se a recorrente investigação de antecedentes e consequentes desse comportamento nas organizações (Lee et al., 2013). Os conceitos mais estudados nas relações com o CCO, de acordo com o estudo bibliométrico de Guiling et al. (2022) são: satisfação no trabalho, liderança, comprometimento organizacional, suporte organizacional, justiça organizacional, confiança organizacional e desempenho no trabalho.

De acordo com Michel (2017), nos últimos 30 anos, é possível identificar que os estudos sobre CCO abrangeram três classes gerais de antecedentes, sendo eles: (a) atitudinais, tais como satisfação no trabalho, comprometimento e justiça organizacionais; (b) disposicionais (por exemplo, conscienciosidade, traços de personalidade e afetividade positiva) e; (c) percepções do ambiente de trabalho (por exemplo, características do trabalho e liderança de apoio). Todavia, segundo Michel (2017), os estudos atuais dão margem a investigações de outros antecedentes além desses, tanto que seu estudo identificou que o interesse próprio e as motivações pró-sociais explicam variações importantes

e únicas no CCO. Reforçando a multiplicidade de antecedentes, Andrade (2017) elucidou a influência de aspectos contextuais sobre o CCO, destacando-se a confiança (interpessoal e organizacional) e o suporte organizacional.

Em relação aos consequentes do CCO, de acordo com Podsakoff et al. (2009), uma série de resultados a nível individual pode ser identificada, incluindo seus efeitos nas avaliações de desempenho e na distribuição de recompensas, bem como uma variedade de atividades relacionadas à permanência de funcionários (por exemplo, intenções de *turnover*, *turnover* real e absenteísmo). No que tange ao nível organizacional, pesquisas têm demonstrado a relação do CCO com o desempenho e a eficácia organizacional, por meio de aumentos de produtividade, eficiência, redução de custos, satisfação do cliente e crescimento do volume de negócios (Podsakoff et al., 2009). Mais tarde, Podsakoff et al. (2014), a partir da análise de estudos sobre o tema, classificaram as consequências do CCO em quatro variáveis: (i) impacto do CCO nas medidas de desempenho do grupo, equipe ou organização; (ii) impacto do CCO nas medidas de desempenho financeiro; (iii) impacto do CCO nas medidas de processos de negócios e; (iv) o impacto do CCO sobre as medidas de clientes. Essa classificação fornece um forte apoio à suposição de Organ (1988) de que, de maneiras diferentes, o CCO promove o efetivo funcionamento da organização.

Organ (2018) sugere a ampliação de estudos empíricos sobre o CCO em locais de trabalho não norte-americanos, a fim de que possam ser identificadas diferenças na sua dimensionalidade e nos seus impactos na eficácia organizacional. Além disso, o estudo de realidades distintas, tais como as organizações públicas, pode permitir a identificação de novos correlatos desse comportamento.

Guiling et al. (2022), por sua vez, sugerem a ampliação dos estudos sobre os consequentes do CCO, tendo em vista que a maioria dos estudos realizados entre 2000 e 2019 debruçaram-se sobre a análise de antecedentes para o fenômeno.

3 MÉTODO

Em relação ao objetivo estabelecido, destaca-se que a presente investigação é caracterizada pela sua natureza exploratória, pois pretende conhecer as características de fenômenos, proporcionando uma visão geral dos mesmos (Richardson, 2017). A estratégia de pesquisa, por sua vez, consistiu na utilização de uma *survey*, ou pesquisa de levantamento. Em pesquisas quantitativas exploratórias, segundo Babbie (2005), o emprego de uma *survey* serve ao propósito de conhecer o tema de pesquisa, identificar os conceitos iniciais sobre ele, determinar quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse.

Para a mensuração do CCO, optou-se pelo teste da escala de Lee e Allen (2002), a qual possui duas dimensões de análise: CCO orientado aos Indivíduos (CCO-I) e CCO orientado à Organização (CCO-O). Essa escala conta com 16 itens (oito em cada dimensão), os quais foram traduzidos e adaptados para o português de Portugal por Leal (2012), em estudo realizado no contexto de empresas industriais e de serviços. Uma vez que o presente estudo foi conduzido em país e contexto diferenciados – servidores públicos de instituições federais de ensino no Brasil – foi necessário realizar um processo prévio de adaptação da escala de CCO.

Considerando a versão original, em inglês, e a tradução realizada para o português (Portugal), conforme sugerem Beaton et al. (2000), um comitê de especialistas foi composto para verificar as equivalências semânticas, idiomáticas, experienciais e conceituais dos itens de forma a subsidiar as adaptações pertinentes ao contexto de organizações públicas brasileiras. Nesse sentido, alterou-se a redação dos itens para a primeira pessoa, facilitando o posicionamento do pesquisado na escala utilizada. Além disso, com aval do comitê, algumas adaptações foram realizadas para facilitar o entendimento e para melhor correção dos itens em relação ao português do Brasil.

Após a realização desse processo, os itens passaram por um pré-teste junto a 38 servidores pertencentes à população-alvo do estudo, sendo obtida uma compreensão superior a 90%. O Quadro 1 apresenta a versão final da escala de CCO empregada neste estudo.

D	Item	
CCO-I	1	Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (exemplo: auxilio os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).
	2	Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.
	3	Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.
	4	Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.
	5	Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.
	6	Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.
	7	Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.
	8	Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.
CCO-O	9	Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho.
	10	Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.
	11	Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.
	12	Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.
	13	Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.
	14	Eu demonstro lealdade para com a organização.
	15	Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.
	16	Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.

Quadro 1. Consolidação da escala de CCO

Fonte: Elaborado pelos autores.

Originalmente, a escala de CCO (Lee & Allen, 2002) foi concebida com sete pontos ou opções de resposta (tipo *Likert*). Vale ressaltar que, neste estudo, as possibilidades de resposta ao instrumento de coleta de dados foram adaptadas para uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, pois, conforme sinalizam Dalmoro e Vieira (2013), essa composição melhor se ajusta a respondentes com diferentes níveis de habilidade. Além dos itens relativos à mensuração do CCO, ressalta-se que o instrumento de coleta de dados contou com questões relativas ao perfil dos indivíduos pesquisados.

Quanto à *população-alvo*, este estudo considerou os servidores públicos ativos submetidos ao Regime Jurídico Único – RJU (Brasil, 1990), ocupantes de cargos efetivos das carreiras docente (Brasil, 2012) ou técnico-administrativa (Brasil, 2005) das instituições federais de ensino. Conforme dados do Portal da Transparência (Brasil, 2018), esse universo compreende um total de 264.253 servidores públicos federais, sendo 126.260 docentes e 137.993 técnico-administrativos. Sendo assim, dada a amplitude da população, foi adotada uma amostragem não probabilística por conveniência.

Uma vez operacionalizado na plataforma Google Forms, o instrumento de coleta de dados foi então disponibilizado a servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino por meio on-line. Com o intuito de alcançar potenciais pesquisados em todo o território nacional, foram encaminhados e-mails às reitorias das instituições federais de ensino a fim de sensibilizá-las quanto à disponibilização da pesquisa em seus canais internos de comunicação. Além disso, foram contatadas entidades sindicais e/ou representativas às quais as carreiras docente e técnico-administrativa estão vinculadas, de forma a estimular o repasse da pesquisa aos seus filiados. Em complemento, por meio de consultas aos sites institucionais (informações disponíveis de forma pública), foram coletados e-mails de servidores, bem como de unidades das instituições. Elaborou-se, então, um convite para participação na pesquisa, o qual disponibilizava seu *link* e sugeria que a mesma fosse compartilhada entre colegas e unidades de trabalho. Esses procedimentos culminaram no retorno de 815 questionários válidos. Ressalta-se que foi previamente realizada uma análise de possíveis inconsistências de preenchimento por meio do *software* SPSS (identificação de casos de anomalia), sendo excluído um (1) questionário que apresentou discrepância nas respostas.

Uma vez coletados os dados, foi conduzido o processo de validação do modelo de mensuração relativo ao CCO no contexto pesquisado. Para tanto, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) pelo método da máxima verossimilhança, a qual tem o objetivo de verificar o quão bem a especificação de fatores combina com a realidade (ajuste do modelo), mostrando evidência de validade de construto, ou seja, atestando que o conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir (Hair et al., 2009).

Para avaliar o ajuste do modelo de mensuração, o presente estudo considerou indicadores absolutos (χ^2 , $\chi^2/d.f.$, RMSR, SRMR, RMSEA e GFI) e incrementais (CFI, NFI e NNFI), conforme parâmetros recorrentes na literatura (Hair et al., 2009; Basto & Pereira, 2012; Malhotra et al., 2014).

Relativamente à validade de construto, foram observadas a validade convergente e a validade discriminante. Para que a validade convergente ocorra, os itens de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum. Nesse sentido, Hair et al. (2009) indicam a observação das cargas fatoriais, da variância média extraída (VME) e da confiabilidade. A validade discriminante, por sua vez, consiste no grau em que um construto/fator é verdadeiramente diferente dos demais (Hair et al., 2009). Quando necessária a modificação

do modelo de mensuração (aprimoramento), este estudo considerou a análise das estimativas de caminhos, dos índices de modificação (*Modification Indices* – M.I.) e dos resíduos padronizados como complemento. Para realização dessas análises, em complemento ao SPSS, foi utilizado o *software* AMOS.

Após a validação do modelo de mensuração, relativamente à verificação da incidência do CCO, foram realizadas análises descritivas dos dados coletados, contemplando cálculos de frequência, média, desvio padrão e diferenças de médias, também com suporte do *software* estatístico SPSS.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção contempla a análise descritiva do perfil da amostra, o processo que explora as evidências de validade do modelo de mensuração do CCO e, por fim, a análise descritiva do construto no contexto pesquisado.

4.1 Perfil da Amostra

Considerando o preenchimento de 815 questionários válidos para a realização da pesquisa, primeiramente, foi realizada a análise descritiva do perfil dos respondentes.

Destaca-se que 58% dos respondentes atuam em universidades federais, enquanto que 42% atuam em institutos federais. Em relação à lotação, 18% atuam na região Centro-Oeste, 22,8% na região Nordeste, 9,1% na região Norte, 21,8% na região Sul e 28,2% na região Sudeste.

Relativamente à categoria funcional, 67,5% dos respondentes são ocupantes de cargos técnico-administrativos (Brasil, 2005), 16,1% ocupam cargo docente da carreira de magistério superior e 16,4% ocupam cargo docente da carreira de ensino básico, técnico e tecnológico (Brasil, 2012). Sendo assim, 67,5% dos respondentes possuem atribuições de natureza técnico-administrativa, enquanto que 32,5% desempenham a atividade docente. Em relação ao desempenho de funções de chefia, 65,9% dos servidores pesquisados não as desempenham, enquanto que 34,1% as desempenham.

Quanto ao maior grau completo de instrução formal dos pesquisados, 1,8% informaram o ensino médio, 10,3% o ensino superior, 35,1% a especialização, 33,4% o mestrado e 19,4% o doutorado. Sendo assim, quase 88% dos respondentes possuem pós-graduação, ocorrência compatível e justificável pela natureza das organizações às quais pertencem.

Em relação ao sexo, identificou-se que 45,6% dos servidores respondentes informaram o masculino, 54,1% o feminino e 0,2% preferiram não responder. Quanto à idade, a mesma variou entre 20 e 67 anos, com uma média de 38,6 anos. Por fim, relativamente ao tempo de trabalho no setor público, o mesmo variou entre 0 e 40 anos completos, sendo a média de 8,4 anos.

4.2 Validade da Escala de Mensuração do CCO

Esta subseção tem por objetivo explorar o processo de validação do construto CCO a partir da adaptação da escala de Lee e Allen (2002), a qual possui 16 itens distribuídos em duas dimensões de análise: CCO orientado aos Indivíduos (CCO-I) e CCO orientado à Organização (CCO-O).

Com suporte dos *softwares* SPSS e AMOS 18.0, foram conduzidas análises fatoriais confirmatórias pelo método da máxima verossimilhança. Para a avaliação do ajuste do modelo, optou-se por considerar indicadores absolutos (χ^2 , $\chi^2/d.f.$, RMSR, SRMR, RMSEA, GFI) e incrementais (CFI, NFI, NNFI). Para atestar a validade de construto, foram analisadas as validades convergente e discriminante. Relativamente à validade convergente, foram considerados os indicadores de confiabilidade (*Alfa de Cronbach* e Confiabilidade Composta), os valores significativos das cargas fatoriais padronizadas das variáveis e o índice de variância média extraída (VME) de cada dimensão. Quanto à validade discriminante, a mesma foi atestada na medida em que a raiz quadrada da VME de cada dimensão mostrou-se maior do que os valores de suas correlações com as demais dimensões do modelo (Hair et al., 2009).

A Tabela 1 apresenta os resultados referentes à composição inicial do modelo de CCO no contexto da pesquisa. Estão dispostos os valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada de cada item.

Por sua vez, as Tabelas 2 e 3 apresentam os resultados referentes ao ajuste, assim como as análises referentes à validade de construto (convergente e discriminante) do modelo inicial de CCO.

Tabela 1.

Composição do modelo inicial de CCO

D	Item	Média	Desvio	C.F.*
CCO-I	1 Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).	4,43	0,629	0,687
	2 Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.	4,12	0,802	0,718
	3 Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.	4,22	0,826	0,606
	4 Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	4,52	0,621	0,651
	5 Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.	4,34	0,682	0,705
	6 Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.	4,05	0,803	0,743
	7 Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.	4,34	0,668	0,659
	8 Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.	3,94	0,960	0,501
	9 Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho.	4,21	0,851	0,548
CCO-O	10 Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.	4,11	0,759	0,589
	11 Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.	3,83	0,967	0,656
	12 Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.	4,22	0,906	0,684
	13 Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.	4,29	0,761	0,616
	14 Eu demonstro lealdade para com a organização.	4,31	0,763	0,792
	15 Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.	4,41	0,718	0,723
	16 Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.	4,45	0,723	0,804

*todas as cargas fatoriais padronizadas foram significativas ($p < 0,001$)

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2.

Indicadores de ajuste do modelo inicial de CCO

Indicadores de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Modelo inicial de 16 itens
χ^2	$p > 0,05$; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	763,0 (d.f.=103); $p < 0,05$
$\chi^2/d.f.$	≤ 5	7,41
SRMR	$\leq 0,08$	0,0609
RMSR	$\leq 0,05$	0,040
RMSEA	$< 0,08$	0,089
GFI	$\geq 0,90$	0,889
CFI	$\geq 0,90$	0,881
NFI	$\geq 0,90$	0,866
NNFI	$\geq 0,90$	0,862

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3.

Indicadores de validade de construto do modelo inicial de CCO

	Validade convergente			Correlações e validade discriminante	
	Alfa	CC	VME	CCO-I	CCO-O
CCO-I	0,851	0,86	0,44	(0,663)	
CCO-O	0,866	0,87	0,47	0,530**	(0,682)

Notas: Alfa=Alfa de Cronbach; CC=Confiabilidade Composta; VME=Variância Média Extraída; Valores entre parênteses na diagonal na matriz de correlação apresentam a raiz quadrada da VME (validade discriminante); **A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, por meio da Tabela 2, que o modelo inicial apresentou um ajuste insatisfatório em relação aos parâmetros estabelecidos. Por sua vez, a Tabela 3 indica que a validade discriminante foi lograda para as duas dimensões (a raiz quadrada da VME de cada dimensão é maior do que o valor de sua correlação com a outra dimensão do modelo). Quanto à validade convergente, os índices de confiabilidade das dimensões foram satisfatórios (superiores a 0,7) e os valores das cargas fatoriais padronizadas (dispostos na Tabela 1) foram significativos e superiores a 0,5 para todos os itens. Todavia, as duas dimensões apresentaram valores de VME inferiores a 0,5.

Nesse sentido, buscou-se o aprimoramento do modelo por meio da análise conjunta das cargas fatoriais padronizadas, dos resíduos padronizados e dos índices de modificações (M.I.) oferecidos pelo *software* AMOS.

Inicialmente, nenhum item do modelo apresentou carga fatorial padronizada inferior a 0,5, inibindo a exclusão direta de variáveis (Hair et al., 2009). Sendo assim, foi analisada a existência de resíduos padronizados com valores superiores a $|4,0|$, bem como a ocorrência de valores expressivos relativamente aos índices de modificação (Hair et al., 2009). Nesse sentido, destaca-se a existência de resíduos padronizados superiores a 4,0 entre a variável “9”, da dimensão CCO-O, e as variáveis “7” e “8”, ambas relativas à dimensão CCO-I. Além disso, a variável “9” obteve a menor carga fatorial padronizada da dimensão CCO-O (0,548) e apresentou índice de modificação expressivo em relação ao erro da dimensão CCO-I (M.I.= 45,884). Assim, optou-se pela exclusão dessa variável, resultando na melhoria da dimensionalidade e do ajuste do modelo ($\chi^2/d.f.=7,20$; SRMR=0,054; RMSR=0,034; RMSEA=0,087; GFI=0,901; CFI=0,894; NFI=0,879; NNFI=0,875).

Na sequência, ao rodar os dados da AFC novamente, identificou-se que a variável “8”, da dimensão CCO-I, apresentou valor de carga fatorial padronizada inferior a 0,5 (0,499), ocorrência que prejudica a obtenção da validade de construto. Além disso, por meio de retornos qualitativos, identificou-se que a supracitada variável foi alvo de incompreensão por parte de alguns servidores. Sendo assim, pondera-se a existência de problemas de construção nesse item, por não especificar de forma clara os bens aos quais se refere e/ou por possuir pouca aderência ao setor público. Dessa forma, sua exclusão mostrou-se necessária e resultou na melhoria do ajuste do modelo para alguns indicadores ($\chi^2/d.f.=7,73$; SRMR=0,055; RMSR=0,035; RMSEA=0,091; GFI=0,903; CFI=0,897; NFI=0,884; NNFI=0,877).

Uma vez que a nova especificação de 14 itens não obteve índices satisfatórios em relação ao ajuste do modelo, restou analisar os índices de modificação com o intuito de avaliar as covariâncias internas de erro de construto, a fim de identificar itens de uma mesma dimensão que possuem relações significativas. Essa análise possibilita a exclusão da variável com menor carga fatorial padronizada ou, então, a incorporação de alguma relação (caminho) entre variáveis, não estabelecida *a priori*. Segundo Hair et al. (2009), o ajuste do modelo pode ser melhorado liberando-se o parâmetro de covariância de erro entre variáveis observadas, com a ressalva de que esse procedimento pode reduzir a validade de construto.

Identificou-se previamente que a exclusão de novos itens não promoveria a validade de construto, pois os valores das cargas fatoriais padronizadas das variáveis remanescentes mostraram-se homogêneos (baixo desvio padrão). Essa ocorrência, segundo Valentini e Damásio (2016), pode fazer com que a análise da VME se torne insuficiente para atestar a validade convergente das dimensões/construtos. Além disso, destaca-se que todos os 14 itens remanescentes apresentaram cargas fatoriais padronizadas significativas, cujos valores partiram do coeficiente 0,58. Por tais motivos, guiando-se pelos índices de modificação (M.I.), optou-se pela liberação do parâmetro de covariância de erro entre variáveis observadas internamente às dimensões.

Sendo assim, considerando um procedimento por vez, foram realizadas liberações de parâmetro (inclusões de covariância de erro) entre as variáveis “11” e “12” (M.I.=148,548), “4” e “5” (M.I.=47,180) e “5” e “6” (M.I.=43,663). Após essas inclusões, o ajuste do modelo de 14 itens foi atingido satisfatoriamente ($\chi^2/d.f.=4,44$; SRMR=0,046; RMSR=0,026; RMSEA=0,065; GFI=0,947; CFI=0,949; NFI=0,936; NNFI=0,937). Para essa nova configuração, foi ratificada a validade discriminante. Ressalta-se, porém, que os valores da VME para as duas dimensões permaneceram um pouco abaixo de 0,5 (0,45 para CCO-I e 0,48 para CCO-O).

De acordo com Valentini e Damásio (2016), o valor da VME é sensível à amplitude das cargas fatoriais padronizadas das variáveis de uma dimensão. Quando há homogeneidade entre as cargas fatoriais (baixo desvio padrão), o valor da VME da dimensão tende a diminuir, ao passo que, quando há heterogeneidade entre as cargas fatoriais (alto desvio padrão), o valor da VME da dimensão tende a inflar. Identificou-se que as cargas fatoriais padronizadas foram todas significativas e se situaram no intervalo de 0,619 a 0,726 para a dimensão CCO-I (DP=0,048), e no intervalo de 0,580 a 0,815 para a dimensão CCO-O (DP=0,098). Tendo em vista a obtenção de baixo desvio padrão relativamente às cargas fatoriais padronizadas (DP<0,1), infere-se que há homogeneidade entre as mesmas. Esse fato, segundo Valentini e Damásio (2016), sugere cautela ao se utilizar o valor da VME para atestar a validade convergente.

Sendo assim, sob a ótica da validade convergente, o modelo pode ser considerado adequado visto que: foi lograda a confiabilidade das dimensões; os valores obtidos para a VME estão próximos do recomendado e; os valores das cargas fatoriais padronizadas das variáveis são significativos, superiores a 0,5 e homogêneos. O modelo final, validado com 14 itens distribuídos nas duas dimensões do CCO, pode ser visualizado graficamente na Figura 1.

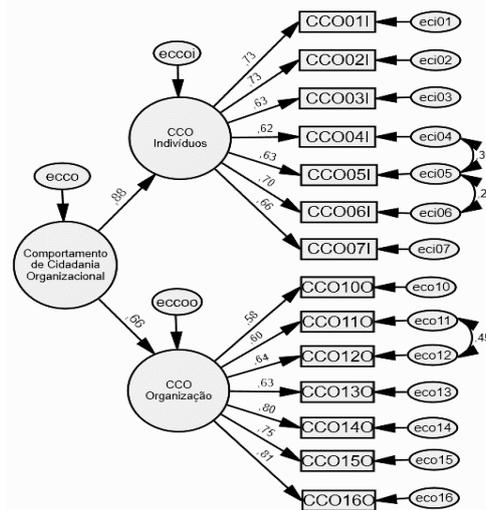


Figura 1. Representação gráfica do modelo final de CCO

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme os coeficientes padronizados apresentados na Figura 1, observa-se que o CCO (construto de segunda ordem) está associado às dimensões CCO-I e CCO-O (construtos de primeira ordem), pois os seus índices foram superiores a 0,6. Destaca-se, também, a representatividade da dimensão CCO-I (coeficiente 0,88), seguida pela dimensão CCO-O (coeficiente 0,66).

Diante do exposto, após as adaptações realizadas, o modelo testado apresentou evidências consistentes de validade no contexto dos servidores públicos atuantes nas instituições federais de ensino, reforçando o entendimento de que escalas bidimensionais de CCO compreendem as diferentes facetas teóricas do construto de forma mais significativa e parcimoniosa (Jang et al., 2022).

A escala de mensuração oferecida, sob o prisma prático, poderá ser replicada por gestores interessados em aprofundar o conhecimento acerca do desempenho individual associado a contribuições para a manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico no qual são realizadas as tarefas (Organ, 2018), com reflexos nos colegas de trabalho, bem como na organização (Williams & Anderson, 1991; Lee & Allen, 2002; Leal, 2012). Destaca-se, por fim, a possibilidade de adotar um modelo de mensuração de primeira ordem, de modo que outros construtos possam ser diretamente relacionados às perspectivas de CCO-I e CCO-O.

4.3 Análise Descritiva do CCO

Uma vez realizada a validação do construto CCO, a Tabela 4 sintetiza a análise descritiva no contexto analisado. São apresentados os valores de média e desvio padrão das variáveis e os valores de média das dimensões.

Tabela 4.

Análise descritiva do construto CCO

D	Item	Média	Desvio	Média Dim.
CCO-I	1 Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).	4,43	0,629	
	2 Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.	4,12	0,802	
	3 Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.	4,22	0,826	
	4 Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	4,52	0,621	4,29
	5 Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.	4,34	0,682	
	6 Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.	4,05	0,803	
	7 Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.	4,34	0,668	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4.

Análise descritiva do construto CCO (continuação)

D	Item	Média	Desvio	Média Dim.
CCO-I	10 Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.	4,11	0,759	
	11 Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.	3,83	0,967	
	12 Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.	4,22	0,906	
	13 Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.	4,29	0,761	4,23
	14 Eu demonstro lealdade para com a organização.	4,31	0,763	
	15 Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.	4,41	0,718	
CCO-O	16 Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.	4,45	0,723	

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a dimensão CCO-I foi a que apresentou a maior média (4,29), com destaque para a variável “*Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho*”, a qual obteve a maior média da dimensão (4,52). Com a menor média (4,05), nessa dimensão, destacou-se a variável “*Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho*”.

A dimensão CCO-O, por sua vez, obteve a média 4,23, com destaque para a variável “*Eu demonstro preocupação com a imagem da organização*”, a qual obteve a maior média da dimensão (4,45). Com a menor média (3,83), nessa dimensão, destacou-se a variável “*Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam*”.

Esses resultados demonstram a prevalência de concordância em relação às afirmativas, sinalizando que os servidores das instituições federais de ensino, em geral, manifestam o comportamento de cidadania organizacional em relação aos colegas de trabalho e à organização em que atuam.

Por fim, por meio do teste de diferenças de médias, julgou-se plausível a investigação sobre a comparação de resultados entre grupos distintos na pesquisa. A Tabela 5 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 5.

Diferenças de médias

Variável	Diferenças*
Sexo	Identificada diferença significativa para a dimensão CCO-I: Feminino: média 4,34 Masculino: média 4,22
Exercício de chefia	Identificada diferença significativa para a dimensão CCO-O: Servidor com chefia: média 4,31 Servidor sem chefia: média 4,19
Natureza do cargo	Não foram encontradas diferenças significativas entre docentes e técnico-administrativos.

* significância associada ao teste *t* inferior a 0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser visualizado na Tabela 5, houve diferença significativa de média para a variável *sexo* relativamente à dimensão CCO-I. O teste *t* para amostras independentes mostrou que, em média, o sexo feminino tende a manifestar o CCO direcionado aos colegas com maior expressividade do que o sexo masculino. Quanto ao exercício de chefia, houve diferença significativa de média relativamente à dimensão CCO-O. O teste *t* para amostras independentes mostrou que, em média, o servidor com chefia tende a manifestar o CCO direcionado à organização com maior expressividade do que o servidor sem chefia. Por fim, relativamente à natureza do cargo ocupado pelo servidor, não foram encontradas diferenças significativas entre docentes e técnico-administrativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a aderência do CCO ao setor público, este estudo teve por objetivo avaliar uma escala de mensuração, bem como a incidência do construto junto a servidores públicos brasileiros lotados em instituições federais de ensino, incluindo docentes e técnico-administrativos.

Relativamente à abordagem do construto e sua mensuração, diante de estudos internacionais (Lee & Allen, 2002; Leal, 2012), esta pesquisa adaptou e analisou a validade de uma escala bidimensional para mensurar o CCO com propriedades psicométricas satisfatórias no contexto nacional, ampliando o conhecimento acerca de sua dimensionalidade. Sob o prisma prático, a escala validada (com 14 itens dispostos em duas dimensões) poderá ser

replicada por gestores públicos interessados em aprofundar o conhecimento relativo à manifestação do fenômeno em seus contextos.

Quanto à incidência do construto, por meio da análise descritiva, foi possível sinalizar que os servidores das instituições federais de ensino, em geral, tendem a manifestar o CCO em relação aos colegas de trabalho (CCO-I) e à organização em que atuam (CCO-O). Foram encontradas, ainda, diferenças significativas de médias para as variáveis *sexo* e *exercício de chefia*. Enquanto o sexo feminino, em relação ao masculino, tende a manifestar o CCO-I com maior expressividade, os ocupantes de cargo de chefia, em relação aos servidores sem chefia, tendem a manifestar o CCO-O com maior expressividade.

Entre as limitações, por se tratar de uma pesquisa realizada em meio eletrônico, houve dificuldade em localizar e-mails individuais nos sites das instituições, ocorrências de endereços desatualizados e possibilidade de “lixo eletrônico”. Esses fatos podem ter limitado o controle da amostra e a taxa de resposta da pesquisa.

No que tange ao contexto analisado, o presente estudo teve por limitação a abordagem exclusiva de trabalhadores efetivos da esfera federal e, especificamente, aqueles lotados em instituições de ensino. Essa delimitação, considerada necessária à operacionalização da pesquisa, abreviou a compreensão do fenômeno a uma instância particular do serviço público brasileiro.

Para estudos futuros, sugere-se a replicação da escala validada, de forma a avaliar suas propriedades psicométricas em novos contextos. Além disso, torna-se plausível a inclusão de possíveis construtos relacionados ao fenômeno, incluindo a investigação de antecedentes e consequentes.

REFERÊNCIAS

- Andrade, T. (2017). *Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Maria]. UFSM: Manancial - Repositório Digital. [Link](#)
- Babbie, E. (2005). *Métodos de Pesquisas de Survey*. Editora UFMG.
- Barnard, C. (1938). *The function of the executive*. Harvard University Press.
- Basto, M., & Pereira, J. M. (2012). An SPSS R-menu for ordinal factor analysis. *Journal of statistical software*, 46(4), 1-29. DOI: [10.18637/jss.v046.i04](#)
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595. DOI: [10.5465/255908](#)
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Becton, J. B., Carr, J. C., Mossholder, K. W., & Walker, H. J. (2017). Differential effects of task performance, organizational citizenship behavior, and job complexity on voluntary turnover. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 495-508. DOI: [10.1007/s10869-016-9461-x](#)
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*(pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Brasil. (2018). Portal da Transparência: Servidores (Dados de abril/2018). [Link](#)
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725. DOI: [10.5465/amr.1986.4283909](#)
- Chen, D., Zhang, Y., Ahmad, A. B., & Liu, B. (2021). How to Fuel Public Employees' Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Two-Wave Moderated Mediation Study. *Review of Public Personnel Administration*. DOI: [10.1177/0734371X211052675](#)
- Costa, V. F., & Andrade, T. D. (2015). Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 45-71. DOI: [10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p45-71](#)
- Dalmero, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *Revista gestão organizacional*, 6(3). 161-174. DOI: [10.22277/rgo.v6i3.1386](#)

- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237. DOI: [10.5465/amp.2011.0097](https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097)
- Eriksson, T., & Ferreira, C. (2021). Who pays it forward the most? Examining organizational citizenship behavior in the workplace. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 5(3), 215-228. DOI: [10.1002/jts5.87](https://doi.org/10.1002/jts5.87)
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- Guiling, Y., Panatik, S.A., Sukor, M. S. M., Rusbadrol, N., & Cunlin, L. (2022). Bibliometric Analysis of Global Research on Organizational Citizenship Behavior From 2000 to 2019. *SAGE Open*, 12(1). DOI: [10.1177/21582440221079898](https://doi.org/10.1177/21582440221079898)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Bookman Editora.
- Ingrams, A. (2020). Organizational citizenship behavior in the public and private sectors: A multilevel test of public service motivation and traditional antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222-244. DOI: [10.1177/0734371X18800372](https://doi.org/10.1177/0734371X18800372)
- Jang, S., Allen, TD, Kim, E., O'Brien, KE, Cho, I., & Ceylan, S. (2022). Invariância de medição do comportamento de cidadania organizacional em todos os sexos. *Psicologia Aplicada*. DOI: [10.1111/apps.12373](https://doi.org/10.1111/apps.12373)
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. (2ª ed.). Atlas.
- Leal, S. C. H (2012). *As percepções de responsabilidade social das empresas e o capital psicológico como antecedentes do empenhamento e do desempenho* [Tese de Doutorado, Universidade de Coimbra]. UC: ESTUDO GERAL Repositório científico. [Link](#)
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. DOI: [10.1037/0021-9010.87.1.131](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131)
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business & Management Research*, 5(1), 54-65.
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. [Link](#)
- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. [Link](#)
- Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. [Link](#)
- Malhotra, N. K., Lopes, E. L., & Veiga, R. T. (2014). Modelagem de equações estruturais com Lisrel: uma visão inicial. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 28-43. DOI: [10.5585/remark.v13i2.2698](https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2698)
- Michel, J. W. (2017). Antecedents of organizational citizenship behaviors: Examining the incremental validity of self-interest and prosocial motives. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 385-400. DOI: [10.1177/1548051816683895](https://doi.org/10.1177/1548051816683895)
- Neves, P., & Paixão, R. (2014). Comportamento de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. *Exedra: Revista Científica*, (9), 34-52.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97. DOI: [10.1207/s15327043hup1002_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)

- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306. DOI: [10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. DOI: [10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122-141. DOI: [10.1037/a0013079](https://doi.org/10.1037/a0013079)
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87-S119. DOI: [10.1002/job.1911](https://doi.org/10.1002/job.1911)
- Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 8(3), 393-402. DOI: [10.1590/S1413-294X2003000300006](https://doi.org/10.1590/S1413-294X2003000300006)
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (4ª ed.). Atlas.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília]. UnB.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3), 453-464. DOI: [10.1111/puar.12040](https://doi.org/10.1111/puar.12040)
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2017). Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 32(2), 1-7. DOI: [10.1590/0102-3772e322225](https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225)
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. LL Curamings, BM Staw, eds. *Research in organizational behavior*, 17, 215-285.
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2011). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596. DOI: [10.1093/jopart/mur036](https://doi.org/10.1093/jopart/mur036)
- Vigoda-Gadot, E., Cohen, A. (Eds.). (2004). *Citizenship and management in public administration: Integrating behavioral theories and managerial thinking*. Edward Elgar.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. DOI: [10.1177/014920639101700305](https://doi.org/10.1177/014920639101700305)

Contato:

Jefferson Menezes de Oliveira
E-mail: jefferson@ufsm.br

Vania de Fatima Barros Estivalete
E-mail: vaniaestivalete@ufsm.br

Matheus Pissutti
E-mail: pissuttimatheus@gmail.com

Submetido em: 21/10/2020
Revisado em: 17/02/2022
Aprovado em: 25/04/2022