

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**INTERAÇÕES ENTRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA INTERPESSOAL, CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E SUPORTE ORGANIZACIONAL**

**INTERACTIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS, INTERPERSONAL TRUST, ORGANIZATIONAL TRUST, AND ORGANIZATIONAL SUPPORT**

Tais De Andrade, Vania De Fátima Barros Estivaleta, Gabrielle Loureiro Avila, Vivian Flores Costa, Leticia Lengler e Lisiane Pellini Faller

**RESUMO**

Este estudo tem como objetivo analisar as relações existentes entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, a Confiança Interpessoal, a Confiança Organizacional e o Suporte Organizacional, a partir da perspectiva de colaboradores do setor educacional. Para o alcance desse objetivo, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo do tipo *survey*. O instrumento preenchido por 988 colaboradores foi elaborado a partir da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, Medida de Confiança Interpessoal, Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) e Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO). Os principais resultados encontrados expõem a existência de relação entre os construtos do contexto social e os CCO, sendo a maior correlação encontrada entre Confiança Interpessoal e Comportamentos de Cidadania Organizacional (0,462), sinalizando que a existência de confiança entre os indivíduos na organização é diretamente proporcional ao envolvimento destes em comportamentos positivos e discricionários em prol do bem comum.

**Palavras-chave:** comportamento de cidadania organizacional, confiança interpessoal, confiança organizacional, suporte organizacional.

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the existing relationships between Organizational Citizenship Behaviors, Interpersonal Trust, Organizational Trust and Organizational Support, from the perspective of employees in the educational sector. In order to achieve this objective, a research of character descriptive of the survey type. The instrument filled out by 988 employees was elaborated from the Organizational Citizenship Behavior Scale for Knowledge Workers, Interpersonal Trust Measure, Employee Trust Scale (ECEO) and Organizational Support Perception Scale (EPSO). The main results show the existence of a relationship between the constructs of the social context and the OCB, with the highest correlation found between Interpersonal Trust and Organizational Citizenship Behaviors (0.462), indicating that the existence of trust among the individuals in the organization is directly proportional to their involvement in positive and discretionary behaviors for the common good.

**Keywords:** organizational citizenship behaviors, interpersonal trust, organizational trust, organizational support.

## Introdução

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional assumem grande relevância nos estudos organizacionais. Organ (1988) define a cidadania organizacional como um comportamento individual, discricionário, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensa, que contribui para o funcionamento eficaz da organização. Estes comportamentos também podem ser considerados como um conjunto de condutas interpessoais e voluntários que sustentam o ambiente social e psicológico no qual ocorre o desempenho da tarefa (ORGAN, 1997).

Diversos estudiosos tem enfatizado a importante influência que os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) exercem sobre a viabilidade das organizações (PODSAKOFF *et al.*, 2009). Para Yaghoubi *et al.* (2011) tais comportamentos fazem com que os indivíduos assumam uma consciência e desenvolvam um comportamento pró-ativo diante de diversas situações organizacionais. Estes comportamentos denotam também, uma preocupação com os demais indivíduos, através da manifestação de atitudes espontâneas e voluntárias de participação e auxílio na solução de problemas.

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, 2001). Ao analisar o contexto social que permeia as organizações, a Confiança Interpessoal, a Confiança Organizacional e o Suporte Organizacional 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. 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 Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional 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.

Destaca-se ainda, que as relações de confiança existentes no contexto social dependem também de outras variáveis ambientais e da experiência pessoal do indivíduo no âmbito do trabalho. A partir dessa perspectiva, o Suporte Organizacional emerge como um construto associado ao contexto social, que pode estimular a confiança entre os membros da organização. Para Eisenberger e Stinglhamber (2011), o Suporte Organizacional está associado às crenças globais dos colaboradores sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Assim, ao perceber a incidência de Suporte Organizacional, os indivíduos tendem a confiar mais na organização, retribuindo de forma positiva com comportamentos benéficos ao sistema social.

Assim, uma das motivações para a realização desse estudo recai no interesse em compreender as interações entre os construtos Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte da organização com os Comportamentos de Cidadania Organizacional. 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).

Desta forma, objetivo deste trabalho consiste em analisar as relações existentes entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, a Confiança Interpessoal, a Confiança Organizacional e o Suporte Organizacional, a partir da perspectiva de colaboradores do setor educacional.

Na próxima seção, são abordados os pressupostos teóricos relacionados aos construtos investigados. Na seção seguinte, são apresentados os aspectos metodológicos relacionados à coleta e à análise dos dados, para, posteriormente, apresentar os resultados encontrados. Por fim, são apresentadas considerações finais acerca do estudo realizado, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2.1 Comportamentos de Cidadania Organizacional

A expressão cidadania tem sido historicamente utilizada para explicar, pelo conteúdo social, político e jurídico, a condição do ser humano como detentor de direitos e deveres, enquanto membro de uma sociedade. As definições modernas de cidadania destacam que para ser considerado um cidadão, o indivíduo precisaria pertencer a um grupo, apresentar padrões adequados de conduta e contribuir para o bem estar da comunidade ou qualquer tipo de associação humana de forma frequente e valiosa (SMITH, 2002). Essas perspectivas foram veiculadas ao contexto organizacional e relacionadas a comportamentos do indivíduo no trabalho, permeando suas relações com outras pessoas e com a organização.

Desse modo, quando Katz e Kahn (1978) analisaram a dinâmica das organizações, constataram três tipos básicos de comportamentos fundamentais para seu funcionamento: ingressar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno (realizar os requisitos do papel de forma confiável) e comportamento inovador e espontâneo. Neste entendimento, os comportamentos inovadores e espontâneos são necessários para a organização, já que constituem um desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais. Segundo os referidos autores, estes comportamentos podem ser classificados em cinco categorias: a) atividades de cooperação com os demais membros; b) ações protetoras ao sistema; c) sugestões criativas para melhoria organizacional; d) autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; e e) criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo.

A partir destas concepções teóricas, a noção de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) foi abordada pelos estudos de Organ e seus colaboradores (BATEMAN e ORGAN, 1983; ORGAN, 1977, 1988). Como afirma Podsakoff *et al.* (2014), Organ (1988) define a cidadania organizacional como um comportamento individual, discricionário, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensa, que contribui para o funcionamento eficaz da organização. Por discricionário o autor explicita que o comportamento não é um requisito executável do papel ou da descrição do trabalho, e sim uma questão de escolha pessoal, de tal forma que a sua omissão não é geralmente entendida como passível de punição. Para Organ (1988), esses comportamentos individuais e discricionários não podem nem ser impostos como obrigações às funções, nem induzidos pela garantia de uma recompensa formal.

Para Eisenberger *et al.* (2001), ao analisar o comportamento de cidadania sob uma perspectiva de troca, a atenção foca-se no intercâmbio entre organização e o indivíduo. Assim, na visão dos referidos autores, a Teoria de Troca Social tem explicado o CCO, pois

sugere que este é esperado quando o colaborador está satisfeito com a organização e sente-se motivado a responder reciprocamente para com esta.

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 e RAPP, 2013; PODSAKOFF *et al.*, 2014) . Assim, como afirmam Rapp, Bachrach e Rapp (2013), os Comportamentos de Cidadania Organizacional, impulsionados por sentimentos de reciprocidade, facilitam as interações sociais entre os colaboradores, contribuindo para a realização das tarefas de trabalho. Por outro lado, os colaboradores que demonstram a menor incidência desse comportamento são suscetíveis de ter poucas trocas sociais, o que pode contribuir para diminuir o desempenho das tarefas.

Os resultados de estudos empíricos , no entanto, indicam a necessidade de teorias adicionais que poderiam explicar com maior profundidade os Comportamentos de Cidadania Organizacional (SALAMON e DEUTCH, 2006). Além disso, como afirmam Dekas *et al.* (2013) o mundo do trabalho mudou e, fundamentalmente com esta mudança , a natureza dos Comportamentos de Cidadania Organizacional para os trabalhadores modernos também foi alterada.

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, demandando novo perfil de colaborador, com postura proativa e participativa na esfera social.

## 2.2 Confiança Interpessoal

A confiança interpessoal refere-se à vontade de um indivíduo em 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, DAVIS e SCHOORMAN, 1995). Para Costa (2003), confiança interpessoal refere-se à confiança entre indivíduos, e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções da outra parte.

As relações de confiança reproduzem um conjunto institucionalizado de valores, ou seja, normas que tornam estáveis e ordenam a interação social, construindo e reforçando um quadro de obrigações e expectativas compartilhadas em que os atores sociais podem investir (REED, 2001). Para Oliveira e Tamayo (2008), ao confiar, o indivíduo acredita que o outro não agirá de modo oportunista, vindo a prejudicá-lo, sendo a confiança um indicador de que a interação social poderá ser estabelecida e mantida ao longo do tempo.

A confiança interpessoal nas organizações tem sido considerada um fenômeno complexo e dinâmico (MCCAULEY e KUHNERT, 1992; OH e PARK, 2011), sugerindo a necessidade de novos estudos que busquem ampliar a compreensão sobre este fenômeno. Contudo, a confiança interpessoal tem sido tradicionalmente associada a consequências favoráveis, tanto para o indivíduo, quanto para a organização (ALTUNAS e 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 *et al.*, 2011), comprometimento organizacional (PILLAI, *et al.*, 1999), compromisso com as metas (SHOLIHIN *et al.*, 2011) e Comportamento de Cidadania Organizacional (PILLAI *et al.*, 1999; SINGH e SRIVASTAVA, 2009).

Ainda, como afirma McAllister, (1995), a comunicação aberta, a demonstração de preocupação com o outro e o oferecimento de ajuda para alcançar os objetivos são consequências típicas e observáveis de relações de confiança. Sob este aspecto, a confiança interpessoal pode funcionar também como um catalisador das interações sociais, permitindo que os membros da equipe estejam mais dispostos a oferecer ajuda e apoio um ao outro (LEE *et al.*, 2011).

Ao constatar que a confiança interpessoal, exerce impacto sobre o desempenho das equipes, Ding e Ng (2009) sugerem uma reflexão sobre o papel dos gestores. Para os autores, os gestores de equipe possuem o papel de incentivar as interações sociais entre indivíduos e fornecer orientação sobre atitudes desejáveis em relação ao trabalho, como responsabilidade, seriedade e empreendedorismo, de tal forma que o nível de confiança interpessoal possa ser melhorado. Além disso, a confiança nos próprios gestores poderá contribuir também, para incentivar comportamentos interpessoais e voluntários que favoreçam as relações sociais (ERTÜRK, 2007).

Em relação aos elementos da confiança interpessoal, McCauley e Kuhnert (1992) e Ting (1997) 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. Já a confiança lateral refere-se à relação de confiança entre um colaborador e seus colegas de trabalho. Como afirma 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. Assim, um indivíduo pode confiar em seus colegas de trabalho, mas ter certa desconfiança em seu superior ou vice versa (GUINOT *et al.*, 2014).

### 2.3 Confiança Organizacional

A confiança organizacional vem conquistando maior importância à medida que os controles formais usados nas relações entre organizações e entre estas e seus colaboradores se tornaram insuficientes para gerar segurança às partes envolvidas em uma relação (BATISTA e OLIVEIRA, 2012). Como afirmam Puusa e Tolvanen (2006), a confiança é a chave para compreender a ligação entre o indivíduo e a organização e a criação de uma identidade forte com esta, além de ser responsável por fomentar comportamentos benéficos ao grupo e a própria organização.

Para Li *et al.* (2012), a confiança organizacional refere-se a percepção coletiva sobre a confiabilidade da organização. Na perspectiva de Costa (2003), a confiança na organização

está associada à relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos institucionais e nas práticas que a mantêm.

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 *et al.*, 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.

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. Sob esse aspecto, Keating *et al.* (2010) complementam que onde não há confiança, os mecanismos de garantia, por exemplo, contratos referentes a contrapartidas a receber pela execução adequada de um trabalho, são mais complexos, mais caros e de resultados mais imprevisíveis.

Assim, para fins de investigação e diagnóstico das crenças dos colaboradores quanto à confiabilidade de sua organização de trabalho, Oliveira e Tamayo (2008) desenvolveram a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), validada no contexto nacional. Trata-se de uma medida multidimensional composta por cinco dimensões: promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, normas relativas à demissão dos empregados, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos.

## 2.4 Suporte Organizacional

O Suporte Organizacional, introduzido nos estudos sobre comportamento organizacional a partir de 1986 por Eisenberger e seus colaboradores, trazem outras perspectivas sobre as interações entre o indivíduo e a organização, ampliando as considerações sobre os elos que os ligam, considerando as necessidades sócio emocionais, as trocas sociais e a reciprocidade. Para Eisenberger *et al.* (1986) a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) está associada a ideia de que os colaboradores desenvolvem crenças globais sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar. A Teoria do Suporte Organizacional (EISENBERGER *et al.*, 1986; EISENBERGER e STINGLHAMBER de 2011; RHOADES e EISENBERGER, 2002) considera o desenvolvimento, a natureza e as consequências de tal suporte percebido (NEVES e EISENBERGER, 2014).

De acordo com a Teoria do Suporte Organizacional, o desenvolvimento da PSO é estimulada pela tendência dos colaboradores em atribuir a organização características humanas (EISENBERGER *et al.*, 1986). Conforme os autores, essas atribuições de características antropomórficas à organização, são consequências do comportamento dos trabalhadores ao perceber as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização. Shoss *et al.* (2013), argumentam ainda, que a organização é moralmente e legalmente responsável pelas ações de seus membros, atuando por meio do comportamento individual de membros-chaves, ocupantes de posições de gerência e de liderança (TAMAYO e TRÓCOLLI, 2002).

Nesse sentido, as noções básicas que sustentam a Teoria do Suporte Organizacional incluem suposições como a de que quanto mais os colaboradores percebem o suporte da organização, mais se comprometem com ela (SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2008). Assim, a expectativa de reconhecimento e retribuição dada pela organização como recompensa ao trabalho realizado,

encontra-se diretamente relacionada à PSO, revelando a existência de expectativas de trocas sociais e reciprocidade nas interações entre indivíduo e organização.

Para Chen *et al.* (2009), a Percepção de Suporte Organizacional atende as necessidades sócio emocionais, sendo utilizada pelos colaboradores para inferir a disposição de sua organização para recompensar seus esforços. Assim, a sensação de que a organização oferece cuidados, reconhecimento e respeito aos seus colaboradores pode levá-los a satisfazer necessidades sócio emocionais, pois os colaboradores sentem-se membros da organização (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2008).

As evidências indicam que os funcionários com altos níveis de PSO julgam seu trabalho de forma mais favorável e investem mais em sua organização, contribuindo com resultados positivos nos níveis individual e organizacional (CHEN *et al.*, 2009). No nível individual, a qualidade das trocas sociais está associada à redução do estresse, diminuição dos índices de Burnout (CROPANZANO *et al.*, 1997) e exaustão emocional (TAMAYO e TRÓCOLLI, 2002). Ainda, a PSO está relacionada positivamente ao bem-estar no trabalho (PASCHOAL *et al.*, 2012), à satisfação no ambiente laboral (CHEN *et al.*, 2009; RHOADES e EISENBERG, 2002) e ao humor positivo (RHOADES e EISENBERG, 2002),

Já em relação ao nível organizacional, a Percepção de Suporte Organizacional poderá contribuir para o aumento do desempenho da organização, maior comprometimento afetivo dos colaboradores (CHEN *et al.*, 2009), alcance dos objetivos e metas da equipe (KENNEDY *et al.*, 2009). Ainda, Edwards (2009) afirma que este sentimento de gratidão irá incentivar um retorno psicológico, podendo contribuir até mesmo com a identificação dos colaboradores com a organização, diminuição de comportamentos retaliatórios (RHOADES e EISENBERGER, 2002), absenteísmo (EISENBERGER *et al.* (1986) e turnover (RHOADES, EISENBERGER e AMELI (2001). Além disso, como afirmam Neves e Eisenberger (2014) colaboradores com alta percepção de suporte organizacional podem retribuir com o aumento do desempenho do papel e também extrapapel, além de demonstrar comportamentos éticos no trabalho (CHEN *et al.*, 2009; TREMBLAY e LANDREVILLE, 2014).

### 3. Método

*Este estudo descritivo foi guiado pelo método survey* que, segundo Fowler Jr. (2013) visa produzir estatísticas quantitativas ou descrições numéricas sobre aspectos de uma população estudada.

A população-alvo desta pesquisa foi composta de trabalhadores do setor educacional privado, pertencentes a cinco cidades do estado do Rio Grande do Sul. No presente estudo foram aplicados 1510 questionários, obtendo-se um retorno de 65%, os quais representam 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.

A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de um questionário, elaborado a partir dos seguintes modelos:

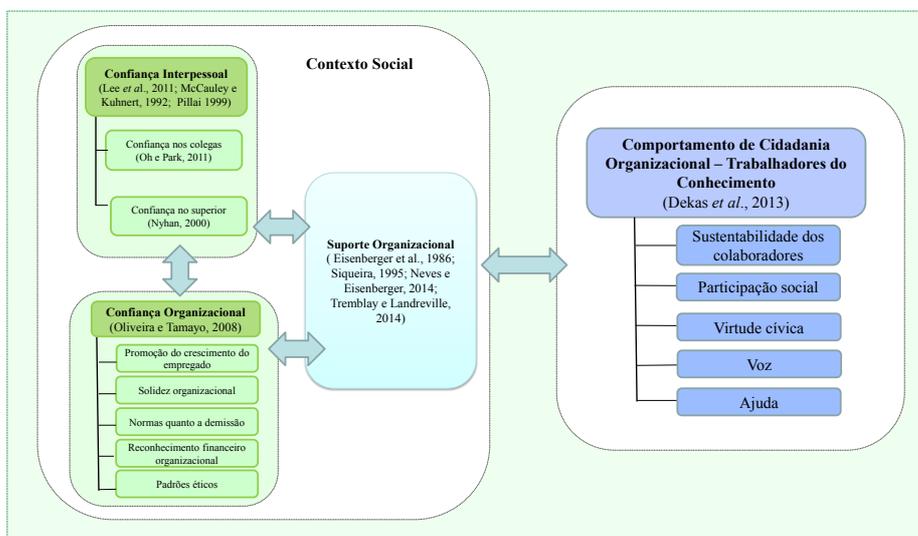
- (a) Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, desenvolvido por Dekas, 2010 e Dekas *et al.*, 2013, composto por 23 variáveis e cinco fatores (Sustentabilidade dos colaboradores, Participação social, Virtude cívica, Voz e Ajuda), possuindo uma escala tipo likert de 5 pontos, variando de (1) discordo totalmente a 5 (concordo totalmente)
- (b) 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), possuindo também 4 variáveis. As referidas medidas possuem

uma escala tipo likert de 5 pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente

(c) 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), possuindo uma escala tipo likert de 5 pontos, variando de (1) discordo totalmente a 5 (concordo totalmente).

(d) Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), desenvolvida por Eisenberger *et al.* (1986) e validada no contexto nacional por Siqueira (1995), composta por 6 variáveis, possuindo uma escala tipo likert de 5 pontos variando de (1) discordo totalmente a 5 (concordo totalmente).

Para facilitar a compreensão, apresenta-se o desenho da pesquisa conforme a Figura 1.



**Figura 1:** Desenho de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados obtidos nesta etapa do estudo foram analisados com o apoio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para realização dos testes estatísticos e do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson, o qual indica a força de associação entre quaisquer duas variáveis (HAIR *et al.*, 2005a).

## 4 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.

Os dados da pesquisa foram analisados inicialmente a partir da Análise Fatorial Confirmatória, sendo constatado que somente a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento teve o número de fatores alterados, sendo esta composta pelos fatores: Virtude cívica, Voz, Altruísmo aos colegas, Sustentabilidade dos colaboradores, Ajuda e Participação Social (ANDRADE, 2017).

Posteriormente, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória, onde foram constatados, por meio do cálculo da confiabilidade, que alguns dos fatores dos construtos analisados apresentaram valores abaixo do recomendado. Desta forma, foram excluídos do construto Comportamentos de Cidadania Organizacional os fatores Sustentabilidade dos colaboradores e Participação Social e do construto Confiança Organizacional foi excluído o fator Normas à demissão (ANDRADE, 2017). Após estas análises iniciais efetuou-se os cálculos dos coeficientes de correlação de Pearson, apresentados a seguir.

#### 4.1 Relações entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional.

A fim de estabelecer as relações entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, a Confiança Interpessoal, a Confiança Organizacional e o Suporte Organizacional, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados na Tabela 1. De acordo com Hair *et al.* (2005), o coeficiente de correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas e varia de -1,00 a +1,00. Quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação entre as variáveis, sendo que estes podem ser positivos ou negativos (HAIR *et al.*, 2005). As variações do coeficiente de correlação entre 0,01 e 0,2 são consideradas associações muito baixas; entre 0,2 e 0,39 são classificadas como associações baixas; entre 0,4 e 0,69 são designadas associações moderadas; entre 0,7 e 0,89 são consideradas associações altas; e entre 0,9 e 1 são classificadas como associações muito altas (PESTANA e GAGEIRO, 2003).

**Tabela 1: Matriz de correlação entre os fatores dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional**

Corr.	Voz	Altr. col	Ajuda	Conf. col	Conf. sup	Pro. cresc.	Soli. org.	Rec. fin	Padr. eti	Sup. Org
Virt.civ.	,448**	,344**	,311**	,252**	,356**	,384**	,311**	,308**	<b>,387**</b>	<b>,378**</b>
Voz		,355**	,419**	,187**	,244**	,187**	,269**	,107**	,282**	,248**
Altr.col			<b>,489**</b>	<b>,376**</b>	,317**	,260**	,249**	,219**	,370**	,304**
Ajuda				,352**	,314**	,239**	,293**	,183**	,331**	,279**
Conf. col					<b>,527**</b>	,320**	,385**	,292**	,469**	,478**
Conf. sup						,460**	,409**	,432**	<b>,526**</b>	<b>,560**</b>
Pro.cresc.							,527**	<b>,703**</b>	,593**	,662**
Sol. orga.								,536**	,700**	,582**
Rec.fin									,521**	,626**
Padr. eti										<b>,687**</b>

\*\* Correlações significantes ao nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar as correlações entre os fatores que compõem o Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, constatou-se que a maior

delas foi encontrada entre o fator Ajuda e Altruísmo aos colegas, sendo considerada positiva e moderada (0,489). Os fatores Ajuda e Altruísmo aos colegas possuem variáveis que compreendem o fator original (Ajuda) proposto por Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013), o qual está relacionado a ajuda voluntária a colegas de trabalho, sendo pertinente a correlação entre eles.

Em relação aos fatores da Confiança Interpessoal, constatou-se a existência de uma correlação positiva e moderada entre os fatores Confiança nos superiores e Confiança nos colegas (0,527). Este resultado sugere que a confiança nos superiores é diretamente proporcional à confiança nos colegas. A interação entre os dois tipos de confiança interpessoal é justificada teoricamente, uma vez que a confiança nos superiores e confiança nos colegas, classificada por Rousseau *et al.* (1998) como pertencentes ao nível individual, configuram-se como uma manifestação relacional, sendo um elemento moderador de relacionamentos entre indivíduos (NOVELLI, FISCHER e MAZZON, 2006).

Ao considerar as interações entre os fatores que compõem o construto Confiança Organizacional, a maior correlação foi verificada entre a dimensão Reconhecimento financeiro organizacional e Promoção do crescimento do colaborador, sendo esta considerada positiva e alta (0,703). Depreende-se deste resultado, que o incentivo ao crescimento profissional dos colaboradores, através de alternativas concretas e reais propostas pela organização, está diretamente relacionado ao reconhecimento e valorização dos esforços dos colaboradores por meio do salário e incentivo financeiro (SVENSON, 2005; OLIVEIRA e TAMAYO, 2008). Ainda, estes dois fatores altamente correlacionadas, pertencem à dimensão Orientação, descrita por Svenson (2005) como a preocupação da organização com a coletividade, compreendendo o altruísmo, motivações e receptividade, além do foco no longo prazo.

Por sua vez, as interações entre os fatores dos Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento e a Confiança Interpessoal, revelaram a maior associação entre as dimensões Confiança nos colegas e Altruísmo aos colegas, sendo esta considerada positiva e baixa (0,376). Assim, estes resultados remetem à compreensão de que para os trabalhadores do setor educacional investigado, quanto maior a confiança nos colegas de trabalho, mais evidentes serão os comportamentos altruístas em relação aos colegas. Para McAllister (1995), 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. A confiança interpessoal sinaliza que o indivíduo acredita que o outro não irá agir de modo oportunista, podendo a confiança perdurar por um longo tempo (OLIVEIRA e TAMAYO, 2008). Desta forma, quanto maior a confiança nos colegas, maior será a frequência do auxílio voluntário aos colegas de trabalho com questões relacionadas às atividades laborais (DEKAS *et al.*, 2013).

Ainda, a confiança nos colegas pode estar associada à norma da reciprocidade, como defendem os autores Rennó (2011), Reed (2001) e McAllister (1995), em que um indivíduo agirá de certa forma esperando que outros irão agir de forma semelhante no futuro.

Quanto às relações entre os fatores da Confiança Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, a maior correlação foi constatada entre Padrões éticos e Virtude cívica, considerada positiva e baixa (0,387). Sob este aspecto, pode-se constatar que quanto mais o trabalhador perceber os princípios éticos da organização, como a honestidade, igualdade, transparência, responsabilidade, compromisso e respeito (OLIVEIRA e TAMAYO, 2008), maior será o seu envolvimento com ações indicativas de um nível macro de interesse da organização, que refletem o reconhecimento de ser parte de um todo maior (DEKAS *et al.*, 2013).

Em relação às correlações entre Suporte Organizacional e o CCO-TC, constatou-se que a maior correlação foi observada entre os fatores Suporte Organizacional (0,378) e

Virtude Cívica, a qual configura-se como positiva e baixa. Deste modo, quanto mais os trabalhadores percebem a preocupação da organização com seu bem-estar e a valorização de suas contribuições (PAILLE *et al.*, 2000; DULAC *et al.*, 2008), maior será o seu envolvimento em comportamentos voluntários, relacionados a participação espontânea em eventos e atividades promovidas pela organização em prol de seu desenvolvimento (DEKAS *et al.*, 2013; DEKAS, 2010).

Já em relação às interações entre a Confiança Interpessoal e a Confiança Organizacional, a maior correlação foi observada entre os fatores Confiança nos superiores e Padrões éticos, sendo esta positiva e moderada (0,526). Para os trabalhadores do setor educacional investigado, quanto maior a confiança nos superiores maior será a confiança nos padrões éticos da organização, sugerindo a importância do papel dos gestores em relação à confiança dos indivíduos na organização. Este fato pode estar associado ao que Levinson (1965) define como a personificação da organização, a qual pode ocorrer por meio de seus agentes que exercem poder sobre cada um dos colaboradores. Assim, ao confiar em seus superiores, os trabalhadores tendem a confiar mais na organização em que trabalham.

Ainda, ao analisar as relações entre os fatores da Confiança Interpessoal e o Suporte Organizacional, pode-se observar que a maior correlação existente foi entre o fator Confiança nos superiores e Suporte Organizacional (0,560), a qual foi positiva e moderada. Da mesma forma, quanto mais os indivíduos confiam em seus superiores, maior será sua percepção em relação ao suporte oferecido pela organização. A Teoria do Suporte Organizacional defende que o desenvolvimento da PSO está associado à tendência dos colaboradores em atribuir a organização características humanas, principalmente ao associar as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização (EISENBERGER *et al.*, 1986). As interações entre Confiança nos superiores e Suporte Organizacional podem estar alicerçadas nesta perspectiva teórica.

Por fim, a maior correlação entre os fatores da Confiança Organizacional e o Suporte Organizacional foi observada entre Padrões éticos e Suporte Organizacional (0,687), sendo esta positiva e moderada. Esse resultado permite analisar que quanto mais os trabalhadores percebem o apoio por parte da organização, maior será a sua avaliação em relação à honestidade, confiabilidade e ética empresarial. Como destacam Dulac *et al.* (2008) e Paille *et al.* (2010) a confiança em uma organização tende a aumentar quando os trabalhadores percebem que esta mostra preocupação com o seu bem-estar e valoriza suas contribuições.

Ainda, com a intenção de analisar as relações existentes entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, foram calculados os coeficientes de Correlação de Pearson entre os construtos. A tabela 2 apresenta a matriz de correlação com os referidos coeficientes.

**Tabela 2: Matriz de correlação entre Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional**

Correlações	Confiança Organizacional	Suporte Organizacional	Comportamentos de Cidadania Organizacional
Confiança Interpessoal	,553**	,593**	,462**
Confiança Organizacional		,763**	,432**
Suporte Organizacional			,409**

\*\* Correlações significantes ao nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, a análise da tabela 2 permite depreender que existe relação significativa entre os construtos analisados.

A correlação entre Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional (0,553), considerada positiva e moderada, sinaliza que quanto mais os colaboradores percebem a confiança nas relações pessoais no ambiente de trabalho, maior será a confiança na organização. Como destacam Balliet e Lange (2012), a confiança entre os indivíduos é essencial para iniciar, estabelecer e manter relações sociais, promovendo a estabilidade e a qualidade das redes sociais, reforçando as normas que favorecem a cooperação. Uma vez que a confiança nos colegas e nos superiores permeia o ambiente organizacional, sua interação com a confiança no sistema formal e normatizador da organização (ANDRADE, FISCHER e STEFANO, 2015) pode ser teoricamente justificada. Como destacam Novelli, Fischer e Mazzon (2006), a confiança relacional permite destacar as particularidades da gestão da organização, permitindo considerar o construto em manifestações mais visíveis.

A relação entre Confiança Interpessoal e Suporte Organizacional (0,593), também considerada positiva e moderada, sugere que quanto mais os colaboradores percebem a valorização da organização a suas contribuições e preocupação com seu bem-estar, maior será a confiança entre os indivíduos na organização. Esta relação também pode ser justificada pela atribuição de personificação da organização, uma vez que o apoio da instituição pode ser associado a alguns atores específicos aos quais os indivíduos passam a ter mais confiança.

A correlação entre Confiança Interpessoal e Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (0,462), considerada positiva e moderada, evidencia que a existência de confiança entre os indivíduos na organização é diretamente proporcional ao envolvimento destes em comportamentos positivos e discricionários em prol do bem comum, como sinalizado por Lee *et al.* (2011), Chiaburu e Lin (2008) e Pillai (1999). Da mesma forma, Singh e Srivastava (2009) constataram como resultados de um estudo realizado com executivos dos setores de manufatura e serviços, que a confiança interpessoal foi associada positivamente ao CCO.

A maior correlação foi obtida entre o construto Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, sendo esta considerada positiva e alta (0,763). Este resultado sugere que a confiança organizacional é fortalecida à medida que os colaboradores percebem que a organização os valoriza e cuida do seu bem estar. Este resultado também foi corroborado no estudo desenvolvido por Dulac *et al.* (2008) e Paille *et al.* (2010). Para Paille *et al.* (2010), o desenvolvimento da confiança caracteriza-se por um processo ancorado na crença de que a outra parte irá honrar seus compromissos e que suas intenções são benevolentes.

Da mesma forma, a existência de correlação (positiva e moderada) entre a Confiança Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional (0,432) sinalizam que quanto maior a percepção em relação a confiança dos indivíduos na organização, maior será o envolvimento em comportamentos discricionários. Como comprovado no estudo desenvolvido por Duffy e Lilly (2013), níveis mais elevados de confiança organizacional foram associados positivamente a comportamentos de cidadania organizacional.

Quanto à correlação entre o Suporte Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional (0,409), esta foi positiva e moderada, evidenciando que quanto maior a percepção dos indivíduos ao apoio da organização em relação ao seu bem-estar, estes tendem a contribuir com comportamentos de cidadania que afetam a organização (DUFFY e LILLY, 2013). Tendo como alicerce teórico a Teoria das Trocas Sociais e a norma de reciprocidade, pode-se inferir que ao perceber o apoio da organização, os indivíduos adotam comportamentos proporcionais em suas relações de troca com a organização (POHL *et al.*, 2013).

### **Considerações finais**

No presente estudo buscou-se analisar as relações existentes entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, a Confiança Interpessoal, a Confiança Organizacional e o Suporte Organizacional, a partir da perspectiva de colaboradores do setor educacional. Com base em uma pesquisa *survey*, realizada por meio de questionários, uma primeira constatação relevante refere-se ao alto nível de escolaridade dos entrevistados, sendo que a maioria possui formação em nível de pós-graduação e ensino superior completo. Os altos níveis de escolaridade dos indivíduos da amostra podem estar associados às exigências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, número 9394, de 20 de dezembro de 1996, a qual especifica a formação profissional em cursos de graduação para docentes e profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica.

Considerando a relação entre os construtos investigados, percebeu-se que as associações foram moderadas e altas. A maior correlação foi obtida entre o construto Confiança Organizacional e Suporte Organizacional, sugerindo que a confiança organizacional é fortalecida à medida que os colaboradores percebem que a organização os valoriza e cuida do seu bem estar.

Ao avaliar as correlações entre os construtos do contexto social e os CCO, a maior correlação foi encontrada entre Confiança Interpessoal e Comportamentos de Cidadania Organizacional (0,462), sinalizando que a existência de confiança entre os indivíduos na organização é diretamente proporcional ao envolvimento destes em comportamentos positivos e discredionários em prol do bem comum. Ainda pode-se depreender que existe associação positiva e moderada entre os demais construtos do contexto social (Confiança Organizacional e Suporte Organizacional) e os CCO.

Do ponto de vista pragmático, esses achados sinalizaram para a importância das variáveis do contexto social, presentes na organização, e sua interação com os CCO. Desse modo, as organizações podem desenvolver estratégias e ações que promovam o desenvolvimento da Confiança Interpessoal e Organizacional e do Suporte Organizacional, fomentando o reconhecimento, a colaboração e a interação entre seus membros.

Ressalta-se ainda, que devem ser considerados os limites do estudo. O primeiro recai sobre sua abrangência, uma vez que a amostra utilizada caracterizou-se por ser não probabilística por conveniência, sendo os resultados e conclusões obtidos restritos a realidade estudada. Assim, para realizar generalizações acerca do setor educacional, é importante a ampliação da amostra de indivíduos e organizações investigadas.

Outro ponto que pode ser levantado como limitação, refere-se à realização de uma pesquisa exclusivamente quantitativa, sendo recomendado utilizar em estudos posteriores, metodologias multimétodos, visando aprofundar os resultados obtidos.

#### **Referências bibliográficas**

- Bagraim, J. (2010). Multiple affective commitments and salient outcomes: the improbable case of information technology knowledge workers. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 13(2), 97-106.
- 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.
- Boreham, N., Samurçay, R., & Fischer, M. (Eds.). (2013). *Work process knowledge*. New York: Routledge.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: a meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, 38(3), 291-333.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-623.
- Ding, Z., & Ng, F. (2009). Personal construct-based factors affecting interpersonal trust in a project design team. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(2), 227-234.
- Dekas, K. H. (2010). *Citizenship in context: investigating the effects of work group climate on organizational citizenship perceptions and behavior*. (These). Business Administration, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkorski, J., & Sullivan, S. (2013). 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.
- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 91-115.
- Eisenberger, R., Huntington, R., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(51), 42-51.
- Estivalet, V. F. B., Costa, V. F., Andrade, T., Lobler, M. L., & Tanscheit, F. D. (2013, September). Comportamento de Cidadania Organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. *Annals of XXXVII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, Brazil, 37.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Freitas, M. E. (2000). Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 6-15.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco.
- George, J., & Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study. *Personnel Review*, 43(1), 96-115.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. L. M. (2010). *Confiança organizacional: teste de um modelo*. Braga: Associação Portuguesa de Psicologia.
- Kennedy, F. A., Loughry, M. L., Klammer, T. P., & Beyerlein, M. (2009). Effects of organizational support on potency in work teams the mediating role of team processes. *Small Group Research*, 40(1), 72-93.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Kwantes, C. T., Karam, C. M., Kuo, B. C. H., & Towson, S. (2008). Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(3), 229-243.
- Lee, D., Stajkovic, A. D., & Cho, B. (2011). Interpersonal trust and emotion as antecedents of cooperation: evidence from Korea. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1603-1631.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.

- Li, P. P., Bai, Y., & Xi, Y. (2012). The contextual antecedents of organizational trust: a multidimensional cross-level analysis. *Management and Organization Review*, 8(2), 371-396.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Neves, P., & Eisenberger, R. Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187-215, 2014.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Oh, Y. O., & Park, J. J. (2011). 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*, 16(3), 65-88.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-51.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 97-109). Porto Alegre: Artmed.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999) Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- 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.
- 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.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 50-63.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Salamon, S. D., & Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: an evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 185-199.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychological Studies*, 54(1), 65-76.
- Sluss, D., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Svensson, G. (2005). Mutual and interactive trust in business dyads: condition and process. *European Business Review*, 17(5), 411-427.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.

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.