O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VII | Volume 21 | Nº 62 | Boa Vista | 2025

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.15021904

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

EXPLORANDO OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL NAS INDÚSTRIAS BRASILEIRAS

Roger da Silva Wegner[1]

Steffani Nikoli Dapper[2]

Vania de Fátima Barros Estivalete[3]

Tabata Camile da Silva Sebastiani[4]

Adriano Mendonça Souza[5]

Resumo

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) exercem um papel fundamental nas indústrias, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho colaborativo. Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi identificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional considerados mais relevantes pelos trabalhadores da indústria, visando o desenvolvimento de um plano de ação para aprimorar os comportamentos menos evidenciados. Essa pesquisa se caracteriza como descritiva, com abordagem quantitativa, sendo realizado por meio de um questionário estruturado disponibilizado no Google Forms. A coleta de dados ocorreu junto a 1.068 trabalhadores de indústrias brasileiras, e a análise foi conduzida utilizando o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP), que permitiu a hierarquização dos comportamentos mais valorizados. Os resultados indicam que tanto a liderança quanto seus liderados destacam a importância do acolhimento de novos colegas no grupo de trabalho, um comportamento pertencente aos Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados aos indivíduos (CCO-I). No que se refere aos Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados à organização (CCO-O), identificou-se que líderes e as equipes valorizam a preocupação com a imagem da empresa. Foram apontadas a necessidade de fomentar um ambiente de colaboração mútua, incentivando adoção de comportamentos positivos, compartilhamento de recursos e melhoria da comunicação interna. Diante disso, essa pesquisa oferece implicações teóricas, sociais e gerenciais, destacando a importância da liderança e de políticas eficientes de Gestão de Pessoas para fomentar os CCO nas empresas.

Palavras-chave: Comportamento de Cidadania Organizacional; Comportamento Organizacional; Cooperação; Indústrias Brasileiras.

Abstract

Organizational Citizenship Behaviors (OCB) play a key role in industries by contributing to the creation of a collaborative work environment. In this context, the aim of this research was to identify the Organizational Citizenship Behaviors considered most relevant by industry workers, with the goal of developing an action plan to enhance the less prominent behaviors. This research is descriptive, with a quantitative approach, conducted through a structured questionnaire made available via Google Forms. Data was collected from 1,068 workers from Brazilian industries, and the analysis was performed using the Analytic Hierarchy Process (AHP), which allowed the prioritization of the most valued behaviors. The results indicate that both leadership and their subordinates empasse the importance of welcoming new colleagues into the workgroup, a behavior classified under Individually Oriented Organizational Citizenship Behaviors (OCB-I). Regarding Organizationally Oriented Organizational Citizenship Behaviors (OCB-O), it was found that leaders and teams value concern for the company's image. The study also highlighted the need to foster a mutual collaboration environment, encouraging the adoption of positive behaviors, resource sharing, and improving internal communication. In light of this, the research offers theoretical, social, and managerial implications, highlighting the importance of leadership and effective Human Resource Management policies to promote OCBs within companies.

Keywords: Cooperation; Brazilian Industries; Organizational Behavior; Organizational Citizenship Behavior.

[1] Professor da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Doutor em Administração. E-mail: rswegnerr@gmail.com

[2] Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: steffani.dapper.adm19@gmail.com

[3] Professora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Agronegócio. E-mail: vaniaestivalete@ufsm.br

[4] Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: tabata.silva@acad.ufsm.br

[5] Professor da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutor em Engenharia de Produção. E-mail: amsouza@smail.ufsm.br

INTRODUÇÃO

No ambiente industrial, os trabalhadores desempenham um papel essencial na execução das tarefas, buscando garantir a eficiência, a qualidade e o desempenho nos processos. A dedicação, a expertise e a capacidade de adaptação dos funcionários são fundamentais para fortalecer a competitividade e aumentar a produtividade das indústrias. Outro elemento importante é o poder de influência que a liderança exerce sobre os liderados, sendo capaz de orientar comportamentos e motivar os trabalhadores a darem o seu melhor, impulsionando o desempenho organizacional. Líderes que prezam por resultados eficazes direcionam sua equipe para o alcance das metas da empresa, além de influenciarem positivamente a cultura organizacional, estimulando o engajamento, a inovação e os comportamentos de cooperação dos funcionários.

Os comportamentos cooperativos ajudam a organização a alcançar resultados satisfatórios, pois fortalecem o trabalho em equipe e melhoram a comunicação organizacional. Quando os trabalhadores atuam de forma voluntária e solidária, compartilhando conhecimentos e ajudando-se mutuamente, essas ações resultam na criação de um ambiente mais produtivo e harmonioso. Essas atitudes contribuem para a resolução de problemas, reduzindo a competitividade interna e estimulando o senso de pertencimento, o que gera benefícios para o bem-estar dos trabalhadores e impulsiona o sucesso da organização.

Assim, compreende-se que os comportamentos de cooperação apresentados pelos trabalhadores podem trazer resultados significativos para as empresas. Nesse sentido, nos últimos anos, vêm sendo estudados os impactos positivos dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) no ambiente laboral. Entende-se que esses comportamentos são percebidos como ações voluntárias dos trabalhadores, e tal atitude pode gerar benefícios tanto para a empresa quanto para os colegas de trabalho. Os trabalhadores que demonstram os CCO buscam resolver problemas de forma proativa, visando obter resultados benéficos para todos os envolvidos.

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional podem gerar um ambiente de trabalho mais agradável, promovendo a satisfação dos trabalhadores e otimizando os processos produtivos. Diante dessa realidade, formulou-se nesta pesquisa o seguinte problema: “Quais são os Comportamentos de Cidadania Organizacional mais importantes destacados pelos trabalhadores que atuam em indústrias?”. Para responder a essa questão, o objetivo deste estudo é identificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional mais relevantes apontados pelos trabalhadores do setor industrial.

A relevância desta pesquisa se justifica pela importância dos CCO no ambiente laboral, uma vez que essas ações podem influenciar diretamente a eficiência da empresa, a cooperação entre os envolvidos, os processos produtivos e o desempenho coletivo. Identificar quais comportamentos são

mais valorizados pelos trabalhadores permite às indústrias desenvolverem estratégias que melhorem o clima organizacional, fortaleçam a cultura da empresa e estimulem práticas que favoreçam a inovação e a produtividade.

Para identificar as prioridades dessas ações no ambiente laboral, nesta pesquisa foi escolhido o método Analytic Hierarchy Process (AHP), que tem apresentado resultados satisfatórios na área de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. Essa metodologia busca apontar critérios que auxiliem os gestores na tomada de decisão e na identificação de ações que necessitam de melhorias. Assim, compreende-se que a aplicação dessa metodologia colabora para a elaboração de planos que visam o desempenho eficaz das organizações.

Essa pesquisa também contribui para a literatura acadêmica ao fornecer uma análise específica do meio industrial, auxiliando a liderança a tomar decisões voltadas para a valorização e o engajamento dos trabalhadores. Por meio dos resultados encontrados, será possível desenvolver um plano de ações de melhorias para as indústrias brasileiras. Dessa forma, espera-se que este estudo auxilie as organizações na otimização da gestão e dos processos, considerando os comportamentos colaborativos e voluntários. Os resultados apresentados podem incentivar o desenvolvimento de novas pesquisas e promover o avanço dessa temática no cenário brasileiro, trazendo novas perspectivas sobre os comportamentos colaborativos no ambiente laboral.

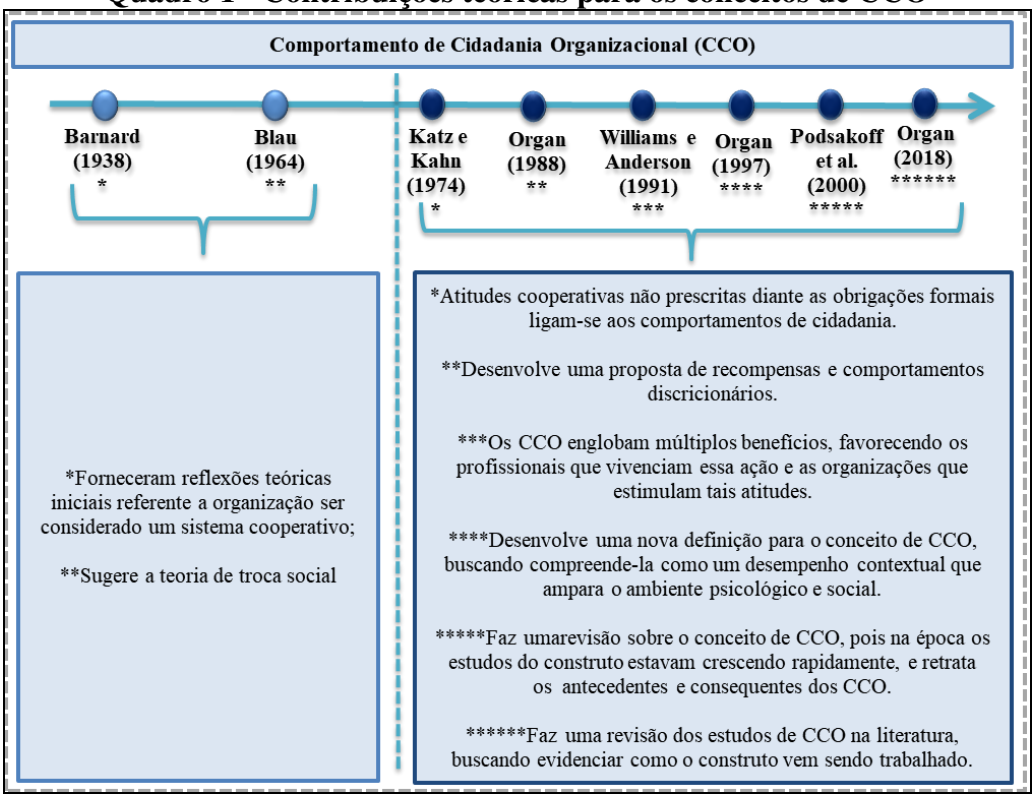
A estrutura desta pesquisa é composta pela introdução, seguida por quatro seções subsequentes. A primeira seção apresenta o referencial teórico, que fundamenta a pesquisa por meio de conceitos relacionados aos CCO e seus benefícios para o ambiente laboral. A segunda seção destaca os procedimentos metodológicos, explicando o objeto de estudo, os processos de coleta e análise de dados. A terceira seção expõe os resultados e as discussões, evidenciando as principais prioridades relacionadas aos CCO e propondo ações de melhoria para as indústrias. Por fim, a quarta seção traz as considerações finais, sintetizando as conclusões da pesquisa e suas contribuições.

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

A importância e a influência dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) no desenvolvimento das organizações são destacadas por diversos autores (MCMANUS; DUNDON; LAVELLE, 2025; SUGIONO; NURHASAN, 2025; WORKU; DEBELA, 2024). É relevante compreender as percepções dos autores pioneiros sobre a temática, pois, por meio das primeiras pesquisas, os CCO vêm sendo evidenciados nos estudos contemporâneos. No Quadro 1 é possível

visualizar alguns pesquisadores que colaboraram para o desenvolvimento da teoria de Comportamento de Cidadania Organizacional.

Quadro 1 - Contribuições teóricas para os conceitos de CCO



Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Barnard (1938); Blau (1964); Katz e Kahn (1974); Organ (1988); Williams e Anderson (1991); Organ (1997); Podsakoff *et al*. (2000); Organ (2018).

Por meio das informações apresentadas, é possível observar os autores (BARNARD, 1938; BLAU, 1964; KATZ; KAHN, 1974; WILLIAMS; ANDERSON, 1991; ORGAN, 1997; PODSAKOFF *et al*., 2000; ORGAN, 2018) e as suas contribuições para a construção do conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional. O primeiro autor a trabalhar com os conceitos que se ligam à ideia de cidadania organizacional foi Chester Barnard, no estudo intitulado *The Functions of the Executive*, publicado em 1938. Essa pesquisa defendia a ideia de que, para uma organização ser considerada um sistema cooperativo, ela precisa apresentar controle, estrutura formal e, principalmente, trabalhadores com boa vontade para realizar as atividades. Barnard (1938) apresentou uma teoria que se diferencia das demais abordagens desenvolvidas na época. O sistema de cooperação entre os trabalhadores precisava estar vinculado à área de recursos humanos e não apenas à engenharia mecânica, como mencionado pelos pensadores da escola da administração científica (BARNARD, 1938). Em decorrência de experiências positivas dos trabalhadores, em 1964, surge a teoria de troca social, desenvolvida por Blau. Segundo Blau (1964), os trabalhadores criam relações sociais no ambiente de trabalho, podendo ser a

troca econômica ou trocas sociais. As trocas econômicas contemplam a ideia das recompensas tangíveis. A troca social reflete nas ações de trocas de recursos intangíveis na esfera emocional e socioemocional, atendendo às atitudes de reconhecimento, afeto e respeito. As pessoas que vivenciam as trocas sociais apresentam sentimentos satisfatórios. A intenção dessa teoria volta-se para a interação dos trabalhadores, visando reduzir os custos e maximizar os ganhos, entende-se que esses ganhos podem ser materiais ou não materiais (BLAU, 1964).

As teorias mencionadas foram usadas para compreender as relações de trabalho nas organizações. Na psicologia social das organizações, Katz e Kahn (1974) retratam a relevância da ação extrapapel. Foram eles que expandiram os conceitos de Comportamento de Cidadania Organizacional. Os autores salientam que os trabalhadores devem ser respeitados diante dos seus direitos e deveres, e o sistema deve recompensá-los de maneira justa. Com essa representação empregada ao ambiente organizacional, os trabalhadores manifestaram atitudes de cooperação com os demais colegas e promoveriam o desenvolvimento organizacional.

O conceito de CCO evoluiu com o passar do tempo. Organ (2018) aponta as tendências e desenvolvimentos sobre esse construto. O autor desenvolveu uma revisão sobre os estudos referentes aos Comportamentos de Cidadania Organizacional, relatando as impressões desse construto no ambiente laboral e as suas contribuições entre as dimensões e construtos utilizados. Além disso, ainda sugere que sejam realizadas novas pesquisas, contemplando os CCO em diversos países e diferentes organizações.

Assim, compreende-se que os CCO são práticas de interação promovidas voluntariamente pelos trabalhadores (TURNLEY *et al*., 2003; MCMANUS; DUNDON; LAVELLE, 2025; SUGIONO; NURHASAN, 2025; WORKU; DEBELA, 2024). Esses comportamentos ocorrem por meio da reciprocidade entre os indivíduos, a organização e seus colegas (ROSSATO *et al*., 2024). Quando o trabalhador percebe que a empresa cumpre suas obrigações, proporcionando uma gestão justa e equitativa, ele pode passar a adotar ações recíprocas, ultrapassando as responsabilidades estabelecidas no contrato de trabalho (SIQUEIRA, 2003; MALHEIROS *et al*., 2022; ROSSATO *et al*., 2024).

Além disso, os CCO são percebidos como ações individuais e discricionárias que visam colaborar para o desenvolvimento das organizações. Esses comportamentos apresentam características positivas voltadas à cooperação entre os colegas no ambiente laboral. Ademais, tais comportamentos não podem ser exigidos pelas organizações (WEGNER *et al*., 2021; MALHEIROS *et al*., 2022; KHAIRY *et al*., 2023).

De acordo com Geus *et al*. (2020), os CCO vêm ganhando destaque no contexto industrial. As indústrias desejam que esses comportamentos sejam desenvolvidos por seus funcionários, uma vez que podem trazer resultados significativos para todos os envolvidos. Os esforços realizados pelos líderes

podem beneficiar toda a sociedade, levando os trabalhadores a desempenharem comportamentos que excedem os requisitos iniciais do trabalho, contribuindo para o bem-estar geral (WEGNER *et al*., 2021). Os CCO geram múltiplos benefícios, favorecendo tanto os trabalhadores que vivenciam essas atitudes quanto as empresas que estimulam tais ações (ROSSATO *et al*., 2024).

De acordo com Podsakoff e Mackenzie (1994), os CCO se relacionam positivamente com o desempenho da equipe e da organização, promovendo qualidade para ambas. Morrison (1994) destaca que a área de gestão de pessoas pode estimular os CCO, e os resultados são percebidos por meio do aumento da satisfação dos trabalhadores.

Os sentimentos positivos presentes no ambiente de trabalho favorecem a manifestação dos CCO. Entender esses comportamentos é fundamental para o desenvolvimento dos trabalhadores e das empresas, pois os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio do comprometimento, da ajuda e da colaboração coletiva dos indivíduos (WEGNER *et al*., 2021). Katz e Kahn (1974) afirmam que os CCO tendem a aumentar a eficácia organizacional. A confiança, a equidade e a lealdade organizacional promovem esses comportamentos nas atividades rotineiras, pois os trabalhadores demonstram interesse pela organização, sentem orgulho e se preocupam com a imagem da empresa. Essas ações proativas geram mudanças no ambiente de trabalho, beneficiando a organização no mercado (ORGAN, 2018).

DIMENSÕES E ESCALAS DE MENSURAÇÃO DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (CCO)

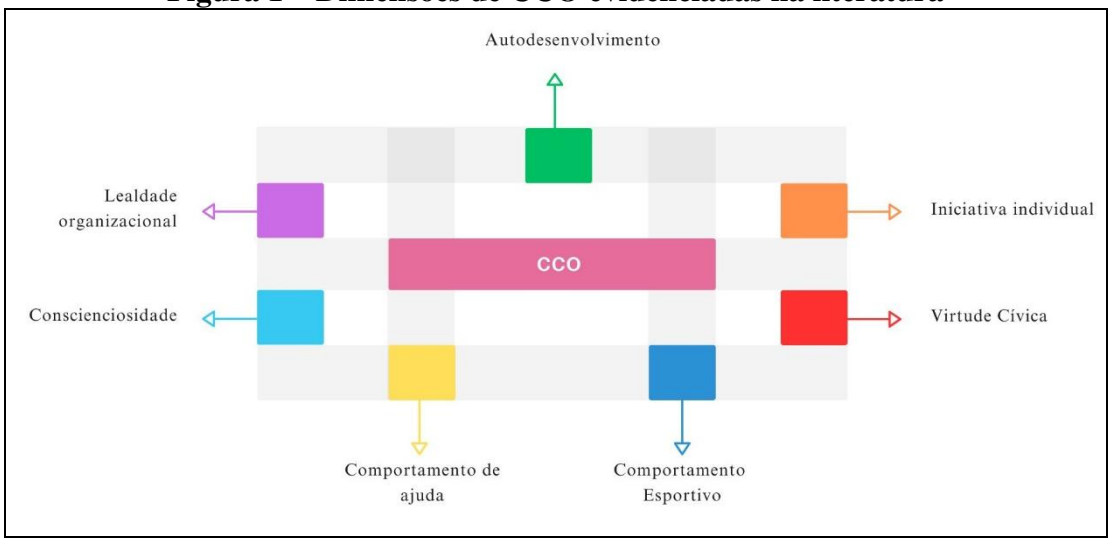
Um dos meios de compreender os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) é por meio da análise das dimensões que compõem esse construto. As pesquisas que abordam os conceitos dos CCO apresentam dificuldades na estruturação e definição do tema, o que se reflete na delimitação teórica e também nas dimensões que compõem esse conceito (PODSAKOFF *et al*., 2000).

Com o passar do tempo, houve um aumento significativo no desenvolvimento de estudos que contemplam os CCO em áreas como Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas, Psicologia, Administração Estratégica, Economia e Saúde (PODSAKOFF *et al*., 2000). Assim, diversos autores passaram a estudar mais profundamente as dimensões dos CCO, buscando compreendê-las melhor. Nos próximos parágrafos, são apresentadas algumas dessas dimensões, que contribuíram para o desenvolvimento do conceito de CCO.

A primeira dimensão a ser mencionada foi a medida composta, estudada por Smith, Organ e Near (1983). Os autores identificaram dois comportamentos positivos que não estão alinhados aos

requisitos formais do trabalho. O primeiro comportamento foi intitulado Altruísmo, contemplando ações de ajuda a um indivíduo no ambiente organizacional. O segundo comportamento foi definido como Consciência Geral, caracterizando-se como uma ação impessoal direcionada à organização. Na Figura 1 é possível identificar as dimensões dos CCO evidenciadas na literatura.

Figura 1 – Dimensões de CCO evidenciadas na literatura



Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Podsakoff *et al.* (1990); Organ, Podsakoff e Mackenzie (2006); Organ (1988); Podsakoff *et al.* (2000); Smith, Organ e Near (1983); Van Dyne, Graham e Dienesch (1994)

As dimensões mencionadas ajudam a compreender os conceitos voltados aos CCO, visto que os indivíduos tendem a desempenhá-los no ambiente laboral. Percebe-se que existem diversas dimensões que avaliam os comportamentos discricionários. É importante conhecer os estudos que buscaram desenvolver uma medida capaz de instrumentalizar os CCO de maneira efetiva.

Bateman e Organ (1983) desenvolveram uma escala contemplando 30 variáveis e uma única dimensão: unidimensional. Smith, Organ e Near (1983) apresentaram um instrumento contendo 16 itens e duas dimensões: Coletivo ou Grupo e Individual. Na pesquisa de Williams e Anderson (1991), foi proposta uma escala com 21 itens e duas dimensões: dirigidos aos indivíduos (CCO-I) e à organização (CCO-O).

Podsakoff e Mackenzie (1994) apresentaram uma medida contendo 14 itens e três dimensões: Esportividade, Comportamento de ajuda e Virtude cívica. Van Dyne, Graham e Dienesch (1994) utilizaram uma medida com 34 itens e cinco dimensões: Lealdade, Obediência, Participação advocatícia, Participação social e Participação funcional.

Na literatura nacional, Siqueira (1995) apresentou uma escala contendo 18 itens e cinco dimensões: Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, Autotreinamento, Sugestões criativas ao sistema, Cooperação com os colegas de trabalho e Proteção ao sistema.

Dekas (2010; 2013) apresentou uma escala de 23 itens e cinco dimensões: Virtude cívica, Voz, Ajuda, Sustentabilidade dos trabalhadores e Participação social. Essa escala foi desenvolvida com trabalhadores do conhecimento na Google. Bastos, Siqueira e Gomes (2014) utilizaram uma escala composta por 14 itens e três dimensões: Divulgação da imagem da organização, Sugestões criativas e Cooperação com os colegas.

No âmbito nacional, as escalas validadas são as de Siqueira (1995), Lee e Allen (2002), Porto e Tamayo (2003), Dekas (2010; 2013) e Bastos, Siqueira e Gomes (2014). Andrade (2017) validou a escala denominada Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, desenvolvida por Dekas (DEKAS, 2010).

No estudo desenvolvido por Oliveira *et al*. (2022), foi validado o modelo de mensuração de Lee e Allen (2002). A pesquisa foi realizada com servidores de organizações públicas de ensino. No Quadro 2, são apresentadas as dimensões e os conceitos do modelo de Lee e Allen (2002).

Quadro 2 - Comportamento de Cidadania Organizacional para os Indivíduos e para as Organizações

Dimensões	Conceitos
Comportamento de Cidadania Organizacional para os Indivíduos (CCO-I)	Os trabalhadores desenvolvem ações voluntárias a fim de ajudar os colegas de trabalho.
Comportamento de Cidadania Organizacional para as organizações (CCO-O)	Os trabalhadores apresentam comportamentos de lealdade, defesa, melhoria de imagem e desenvolvimento da organização.

Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Lee e Allen (2002).

Conforme Lee e Allen (2002) os CCO são destacados em duas vertentes, sendo elas: os Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para as organizações e os Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para os Indivíduos. Os autores desenvolveram uma escala semelhante ao modelo desenvolvido por Williams e Anderson (1991), que contempla 16 itens e duas dimensões: CCO orientados aos indivíduos (CCO-I) e à organização (CCO-O).

MÉTODO

Este trabalho se classifica como uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa. Entende-se que a pesquisa descritiva busca detalhar as características de uma população ou fenômeno, possibilitando um melhor entendimento dos elementos estudados (HAIR *et al*., 2005). A abordagem quantitativa ocorre por meio da utilização de métodos estatísticos e da análise de dados numéricos (MALHOTRA, 2012). Como foco, este estudo teve seu público segmentado por funcionários que exercessem função no ramo de indústrias brasileiras, que compreendem as cinco regiões do país (Norte,

Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul). A fim de se ter uma coleta abrangente, esta pesquisa utilizou a amostra não probabilística, a qual obteve o retorno de 1068 trabalhadores do setor.

Ainda sobre a coleta de dados, aplicou-se o questionário com uso da ferramenta *Google forms*, através da rede social *Linkedin*. Também se evidencia o uso de um instrumento, dividido em duas partes, a iniciar sobre abordagens de dados demográficos e de características funcionais dos trabalhadores respondentes, e com outra parte com o uso da Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional, elaborada por Lee e Allen (2002), a qual foi aplicada no contexto brasileiro por Oliveira *et al*. (2022). No Quadro 3 é apresentado o resumo da escala de CCO.

Quadro 3 - Dimensões e variáveis

Comportamento de Cidadania Organizacional Desenvolvido por Lee e Allen (2002) Itens validados por Oliveira *et al.* (2022)
Comportamento de Cidadania Organizacional orientando para Organizações (CCO-O)
1. Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho.
2. Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.
3. Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.
4. Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.
5. Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.
6. Eu demonstro lealdade para com a organização.
7. Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.
8. Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.
Comportamento de Cidadania Organizacional orientando para os Indíviduos (CCO-I)
9. Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (Exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).
10. Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.
11. Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.
12. Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.
13. Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.
14. Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.
15. Eu auxilio os colegas nas suas tarefas.
16. Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

Esse instrumento apresenta duas dimensões (Comportamento de Cidadania Organizacional orientando para Organizações e Comportamento de Cidadania Organizacional orientando para os Indivíduos), e dezesseis variáveis mensuráveis.

Após a coleta dos dados, se construiu uma análise de prioridades, com o uso da modelagem *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Essa modelagem tem o objetivo de colaborar na elaboração de estratégias voltadas à tomada de decisão. Tal método foi criado por Thomas L. Saaty, na década de 70, que vem sendo utilizados em novos estudos. A modelagem AHP concentra-se na hierarquização das dimensões. Construtos e itens com intermédio do desenvolvimento de matrizes de comparação (SAATY, 2008).

A estrutura desse método compreende-se a quatro partes basilares, identificadas como: objetivos, critérios, subcritérios e alternativas. Evidencia-se que esse estudo utilizou três das partes apresentadas: o

objetivo, a fim de apontar o grau de importância sobre o CCO. Com o intuito de reconhecimento do grau de importância dos subcritérios, foi fundamental a aplicação e uso da escala de Saaty e Shih (2009), pois através dela é efetuada a apreciação dos critérios e subcritérios examinados. Os indicadores de importância do método AHP são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Indicadores de importância AHP

Escala	Avaliação	Recíproco
Extremamente preferido	9	1/9
Muito forte a extremo	8	1/8
Muito fortemente preferido	7	1/7
Forte a muito forte	6	1/6
Fortemente preferido	5	1/5
Moderado a forte	4	1/4
Moderadamente preferido	3	1/3
Igual a moderado	2	1/2
Igualmente preferido	1	1

Fonte: Saaty e Shih (2009).

Os valores indicados na escala de Saaty e Shih (2009), são utilizados nas matrizes de comparação, realizadas por um especialista, o qual reproduz o julgamento através das atribuições referentes aos critérios e subcritérios. No presente estudo, as atribuições dadas são apresentadas com a utilização das médias demonstradas na estatística descritiva. Conforme Saaty (2008), o IC procura investigar o grau de consistência do julgamento desenvolvido, diante das matrizes de comparação. Essas matrizes são executadas pela fórmula $\lambda_{max,}$ alcançado por: IC = (λ_{max} – n)/ (n-1). Em sequência, a fim de verificar a consistência do julgamento, realiza-se o cálculo da Razão de Consistência (RC) e do Índice de Consistência (IC). Para a construção da análise da RC utiliza-se a fórmula CR=IC/IR. O índice Randômico (IR) apresentado na fórmula anterior, é concebido por simulação, e seus valores estão apresentados na Tabela 2. Seu valor (IR) será constatado em conformidade com a disposição que existe nas matrizes. Considera-se um julgamento consistente o RC ≤ 0,10 (SAATY, 2008). Na Tabela 2, apresentam-se os valores correspondentes ao RC.

Tabela 2 - Índice de Consistência Randômica

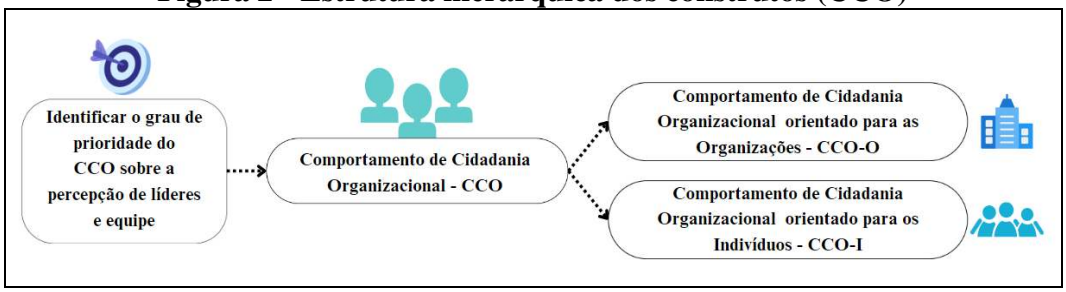
Ordem da Matriz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Valores do IR	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,14	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56

Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Saaty (2008).

Os achados baseados na elaboração das matrizes de comparação e nos cálculos de IC e RC, originam o Peso Local (PL), dos critérios e subcritérios, em conjunto com a margem de erro do julgamento prestado. Em sequência, para contexto do referido estudo, será demonstrado o emprego do método AHP. Com a intencionalidade da obtenção do Peso Local e dos critérios (dimensões) e

subcritérios (itens), primeiramente se cria a estrutura hierárquica da modelagem. É evidenciado, nessa pesquisa, a estrutura compatível com o uso da modelagem multicritério. Na Figura 2, é demonstrada a estrutura hierárquica desta pesquisa (CCO). Conforme se observa, a de cada construto foi estruturada e formada pelo objetivo geral, pelos critérios e subcritérios.

Figura 2 - Estrutura hierárquica dos construtos (CCO)



Fonte: Elaboração própria.

A estrutura do método AHP foi composta por meio de dois construtos e dezesseis subcritérios. Logo, depois de definidas as estruturas, foram efetuados os diagnósticos das matrizes com a utilização de uma comparação par a par dos critérios e subcritérios. Para esta realização, foram empregados os valores demonstrados na Tabela 1. O julgamento foi realizado por meio das médias das variáveis (CCO), descobertas na estatística descritiva. Após o julgamento, foi realizada a comparação, que, para isso, desenvolveu-se o cálculo RC e IR, a fim da verificação da consistência dos julgamentos, ou seja, se estes estão na margem de erro. Tanto para o desenvolvimento dos cálculos do incide RC da estrutura hierárquica dos CCO, como para a matriz dos subcritérios (itens), foram utilizados os valores correspondentes à Tabela.

Foram empregados valores para o cálculo do índice RC a fim de se desenvolver a estrutura hierárquica dos CCO, são esses: 1,14 (matrizes compostas por oito elementos). Perante Saaty (2008), a consistência da matriz não deve ultrapassar 0,10. Tal proposta de modelagem foi criada com o software Microsoft Excel©. É destacado, que essa pesquisa foi aprovada pelo comitê de ética da Universidade Federal Santa Maria (UFSM).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Sobre a representação do perfil dos respondentes, percebeu-se que 80,9% se caracterizaram do sexo masculino, com 19% do sexo feminino, além de 0,10% preferiram se abster. Em questão da faixa etária, 40,2% tinham entre 31 a 40 anos de idade. Como maioria, os respondentes se identificam como casados (46,7%). Em relação a escolaridade, de forma maioritária os respondentes apontaram ter Pós-

graduação completa (42,9%). As Indústrias analisadas foram de áreas diversificadas, como alimentos (40,3%), metalurgia (21,5%), máquinas e equipamentos (9,70%), construção (5,5%), cosméticos (3,70%), química (3,10%), vestuário (0,90%) e outros (15,2%). A atuação da maioria dos respondentes encontrava-se entre um período de 1 a 5 anos de empresa (43,3%), com predominância de líderes (53,4%). As porcentagens de respondestes sobre as regiões do país foram de 42,9% pertencentes ao Sudeste, 44% no Sul do país,7% no Nordeste, 5,10% no Centro-Oeste e 1% se no Norte.

Visando compreender as prioridades em relação aos Comportamentos de Cidadania Organizacional na percepção de trabalhadores de empresas industriais, aplicou-se o método AHP. Assim, foi realizada a modelagem multicritério, buscando identificar os subcritérios mais importantes sobre o olhar dos líderes e seus liderados (1068 profissionais). Na Tabela 3 é demonstrado os julgamentos dos trabalhadores, mediante aos itens criados a partir da escala desenvolvida por Lee e Allen (2002) e validado no contexto brasileiro por Oliveira (OLIVEIRA *et al*., 2022).

Tabela 3 - Julgamento dos critérios e subcritérios referente à Comportamento de Cidadania Organizacional

Critério	Subcritérios	Peso local	
		Líderes	Equipe
CCO-I	1. Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (Exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).	0,2204	0,2273
	2. Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.	0,0718	0,1007
	3. Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.	0,0373	0,0361
	4. Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	**0,3470**	**0,3466**
	5. Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.	0,1156	0,1007
	6. Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.	0,0491	0,0475
	7. Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.	0,1326	0,1155
	8. Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.	0,0263	0,0255
CCO-O	9. Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da empresa em que trabalho.	0,0300	0,0412
	10. Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da empresa em que trabalho.	0,0636	0,0846
	11. Eu defendo a empresa quando outros colegas a criticam.	0,0391	0,0291
	12. Eu demonstro orgulho quando represento a empresa em público.	0,1102	0,1113
	13. Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da empresa.	0,0838	0,0643
	14. Eu demonstro lealdade para com a empresa.	0,2263	0,1465
	15. Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a empresa de possíveis problemas.	0,1265	0,1992
	16. Eu demonstro preocupação com a imagem da empresa.	**0,3205**	**0,3237**

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados na Tabela 3 demonstram os subcritérios pertencentes aos Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao indivíduo (CCO-I) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para a Organização (CCO-O). Compreende-se que os comportamentos priorizados nesta pesquisa, fortalecem o espírito de cooperação entre os líderes com a

sua equipe, gerando um ambiente que preza pela produtividade. Neste sentido, Wegner *et al.* (2021) ressaltam que os CCO são notados como ações individuais produzidas por cada funcionário, esses comportamentos favorecem a gestão obter resultados desejados. Os comportamentos colaborativos são discricionários, não sendo um requisito obrigatório exigido pelas organizações (ORGAN, 2018; SUGIONO; NURHASAN, 2025; WORKU; DEBELA, 2024). Segundo Andrade (2017) as consequências positivas desses comportamentos beneficiam a gestão das empresas, pois a equipe realiza as atividades promovendo ações de forma criativa e proativa.

Ao estudar os resultados pertencentes aos subcritérios de CCO-I, verificou que tanto os líderes (0,3470), como a equipe (0,3466) priorizaram as ações correspondentes ao item 4 "Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho". Neste sentido, identificou-se que os trabalhadores investigados se preocupam com o acolhimento realizado com os novos colegas, tanto na percepção da liderança como também na da equipe. Segundo Zhang, Liu e Wang (2020) a liderança tem o poder influenciar a sua equipe a demonstrar ações que sejam benéficas para o bem coletivo. Reforçando essa ideia, Elche, Ruiz-Palomino e Linuesa-Langreo (2020) salientam que os profissionais que ocupam o cargo de liderança podem ser vistos como um exemplo a ser seguida, assim, os CCO desempenhados pela liderança pode também ser demonstrados pelos seus liderados por meio da sua influência.

Além disso, infere-se neste contexto, que a equipe procura amparar e apoiar os colegas novos diante das tarefas a serem realizadas, tal atitude tende a promover os relacionamentos interpessoais, cooperação, comunicação e interação entre os profissionais, realizando as atividades em prol do benefício de todos. A iniciativa individual de um trabalhador diante da inovação e a criatividade são percebidas como CCO. Nesta perspectiva, Podsakoff *et al*. (2000) ressaltam que os profissionais demonstram CCO ligados a responsabilidades, objetivam influenciar os seus colegas a desempenhar o mesmo pela organização. Porto e Tamayo (2003) relatam que os comportamentos cooperativos produzidos pelos profissionais podem beneficiar a empresa.

Seguindo as análises apresentadas, pode se verificar que o subcritério correspondente ao item 8 "Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho", obteve o menor grau de importância sobre o julgamento dos líderes (0,0263) e a sua equipe (0,0255). Assim, nota-se que tanto a liderança como seus liderados não priorizam essa ação no ambiente investigado, pode se inferir, que essa realidade ocorre por meio das políticas da empresa ou cultura organizacional que não incentiva tal atitude.

Ao analisar os subcritérios correspondentes aos CCO-O, verificou-se que os líderes (0,3205) como a equipe (0,3237) identificaram o comportamento que corresponde ao item 16 "Eu demonstro

preocupação com a imagem da empresa" como mais importante. Assim, nota-se que esses profissionais demonstram preocupação com imagem da indústria onde no ambiente externo e também no interno. Infere-se, que essa atitude relaciona o comprometimento desses trabalhadores com as indústrias. Compreende-se, que os efeitos desse comportamento podem trazer visibilidade positiva para imagem da indústria no que se refere ao público externo, favorecendo a imagem da empresa sobre a percepção dos clientes e sobre a candidatura de novos trabalhadores. Segundo Williams e Anderson (1991) os CCO-O executados pelos funcionários podem apresentar atitudes que protegem a imagem da empresa. Neste sentido, Podsakoff *et al*. (2000) ressalta que os profissionais que apresentam CCO são propensos a promover a imagem da empresa para a sociedade, também defendendo sua organização diante das ameaças externas que podem surgir.

Visando identificar os critérios que atingiram o menor grau de importância, percebeu-se que o comportamento correspondente ao item 9 "Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da empresa em que trabalho" se destacou na percepção dos líderes (0,0300) e a ação correspondente ao item 11 "Eu defendo a empresa quando outros colegas a criticam" se destacou sobre a realidade da equipe (0,0291). Em relação aos resultados apontados pelos líderes, infere-se, que esses profissionais podem não dar prioridade a esse comportamento devido ao foco nos resultados ou falta de tempo. Muitos líderes prezam apenas em alcançar os resultados não levando em consideração possíveis ações que possam trazer resultados benéficos para a imagem da empresa. Outra questão a ser mencionada pode estar atrelada a falta de tempo desses líderes, pois muitas vezes estão focados apenas em resultados financeiros, não levando em consideração a imagem da empresa diante da sociedade. Em relação ao comportamento apontado pela equipe, infere-se que os trabalhadores podem ter medo de retaliação ou neutralidade profissional. Entende-se que o ambiente de trabalho é composto por diversos profissionais com diferentes percepções, assim, alguns profissionais podem ter medo de retaliações diante de questões que envolvem a imagem da empresa. Esses mesmos profissionais podem preferir podem se manter neutros para evitar possíveis conflitos com os colegas de trabalho. Sobre os resultados evidenciados, a Tabela 4 apresenta os índices dos julgamentos dos trabalhadores referentes aos CCO explanados anteriormente.

Tabela 4 - Índice de consistência dos julgamentos referente aos CCO

Índices referentes aos CCO	
Líderes	**Equipe**
Subcritérios correspondentes ao CCO-I	
λMax= 8,851 IC=0,122 RC=0,086	λMax= 8,970 IC=0,139 RC=0,098
Subcritérios correspondentes ao CCO-O	
λMax= 8,697 IC=0,100 RC=0,071	λMax= 8,546 IC=0,078 RC=0,055

Fonte: Elaboração própria.

Os índices de consistência revelaram que os julgamentos feitos pelos trabalhadores investigados seguiram as recomendações de Saaty (2008), sobre o Cálculo da Razão de Consistência (RC), pode-se notar que os índices apresentaram valores menores ou igual a 0,10. Assim, entende-se que esses julgamentos atenderam os preceitos de consistência do método empregado. Ao analisar a consistência dos subcritérios, buscou-se identificar os comportamentos menos priorizados pelos trabalhadores investigados. Na Figura 3 é demonstrado esses comportamentos sobre a percepção dos investigados.

Figura 3 - Comportamentos menos priorizados referentes aos CCO-I e o CCO-O sobre a percepção dos líderes e a sua equipe



Fonte: Elaboração própria.

As informações explanam os comportamentos menos priorizados sobre a percepção de líderes e equipe diante do CCO-I e dos CCO-O. Assim, notou-se que os CCO obtiveram menor destaque dos investigados diante dos CCO-I foram: item 3 “Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar”, item 6 “Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho” e o item 8 “Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho”. Em relação aos CCO-O, os investigados apontaram o item 9 “Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da empresa em que trabalho”, item 10 “Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da empresa em que trabalho”, item 11 “Eu defendo a empresa quando outros colegas a criticam” e o item 13 “Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da empresa”. De modo geral, no cenário das indústrias brasileiras, buscou-se identificar os CCO que obtiveram menor destaque no ambiente laboral. É importante ressaltar que esses comportamentos contribuem para o bem-estar dos trabalhadores e para o desenvolvimento das indústrias.

Proposta de ações de melhoria para as indústrias

A liderança apresenta um papel muito importante no ambiente laboral, suas ações norteiam o sucesso ou fracasso de uma organização. A liderança direciona a sua equipe a realizar as atividades cotidianas, por meio de sua orientação, motivação e inspiração os objetivos são cumpridos. Compreende-se que a liderança é responsável por promover uma cultura organizacional saudável, estimulando a colaboração, confiança e a inovação de seus liderados. Comportamentos colaborativos no ambiente organizacional podem ajudar as organizações a obterem resultados positivos diante do mercado competitivo. Os Comportamentos de Cidadania Organizacional são notados como atitudes voluntárias e espontâneas realizadas pelos trabalhadores (MALHEIROS *et al*., 2022; ROSSATO *et al*., 2024). Wegner *et al*. (2021) ressaltam que esses comportamentos ultrapassam as responsabilidades exigidas pelo cargo, contribuindo para o bem-estar de todos os envolvidos. Na Figura 4 é demonstrado as propostas de ação de melhorias diante dos CCO no contexto das indústrias.

Figura 4 - Proposta de ações de melhorias



Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, diante dos resultados apresentados neste estudo, notou os CCO que apresentaram menor grau de importância sobre a percepção dos investigados. Assim, buscou-se realizar uma proposta de ações de melhorias para indústrias brasileiras. Na realidade dos CCO-I, sugere-se que a liderança promova ações em prol de um ambiente de trabalho mútuo. Os trabalhadores se apoiam e também se ajudam mutuamente a fim de atingir resultados que venham a contribuir para o sucesso da empresa. Compreende-se, que essa ação possibilita um ambiente de trabalho fundamentado em respeito, colaboração e apoio mútuo, desenvolvendo um clima positivo entre todos os envolvidos. Outra estratégia sugerida se dá por meio da promoção de comportamentos positivos. Entende-se que a liderança deve servir como modelo de exemplo diante de comportamentos positivos, apresentando empatia, respeito, integridade e colaboração em suas atividades rotineiras. Essas atitudes executadas

pela liderança podem influenciar a sua equipe a desempenhá-las, proporcionando um ambiente baseado em colaboração e produtividade. O compartilhamento de recursos também pode ser outra ação que visa a promoção dos CCO no ambiente laboral. Entende-se que o compartilhamento de recursos se refere à ideia dos recursos serem utilizados por diversos trabalhadores, em vez de ser apenas utilizado por uma único profissional. A liderança pode implementar um sistema que promova o compartilhamento dos recursos entre os funcionários, tal ação pode promover a colaboração e a união de todos os envolvidos.

Em relação aos CCO-O, sugere-se que a liderança promova a cultura colaborativa, pois essa ação pode fortalecer a inovação e criatividade, o engajamento dos trabalhadores e o alinhamento com os valores da empresa. Infere-se, que a união dos trabalhadores reflete no desempenho das indústrias diante do ambiente externo. A comunicação interna é outra sugestão que pode promover os comportamentos colaborativos. Entende-se, que a comunicação interna realizada de forma eficiente atrai e retém funcionários, além disso, as organizações que desenvolvem essa ação podem despertar o senso de pertencimento e a lealdade dos funcionários. Outra sugestão a ser destacada é o desenvolvimento de canais de comunicação formal, tal ação colabora para a clareza e consistência das informações, evitando confusões e mau entendimento tanto com o ambiente interno como também com o externo. E por fim, sugere-se que sejam realizadas ações que estabeleçam um ambiente de apoio e confiança entre os envolvidos. Essa ação pode trazer resultados positivos para a imagem da empresa, pois se os funcionários apresentam engajamento com a empresa, os resultados podem refletir no aumento da confiança dos clientes e na parceria de negócios, diante dos produtos ou serviços promovidos pelas indústrias. Posto isso, infere-se que essas ações podem estimular os trabalhadores a promover CCO em seu ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os resultados apresentados, notou-se que o objetivo desta pesquisa foi atingido, demonstrando os comportamentos mais importantes sobre a percepção de trabalhadores de indústrias no que se refere aos CCO. Os resultados encontrados evidenciaram que tanto a liderança como a equipe atribuem grande importância para os CCO, salientando que esses comportamentos são fundamentais o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, é possível verificar que os CCO contribuem para o bom funcionamento da equipe, pois a valorização dos comportamentos de cooperação, proatividade e comprometimento contribuem para a produtividade e competitividade das indústrias.

Neste estudo foi possível desenvolver um delineamento evidenciando propostas de melhorias que podem ajudar as organizações a entenderem a importância dos comportamentos cooperativos em

seu ambiente laboral. Para isso, foi empregado o método AHP para realizar a investigação das prioridades. Compreende-se, que esse método vem sendo usado no campo do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas com a finalidade de alcançar os objetivos estabelecidos.

Desta forma, é importante evidenciar as contribuições teóricas, sociais e gerenciais que esta pesquisa apresentou. Na teoria, as informações obtidas demonstram as evidências empíricas que colaboram para o desenvolvimento da temática CCO no cenário das indústrias brasileiras. Identificando os comportamentos de cooperação mais relevantes pelos trabalhadores, assim, entende-se que este estudo preenche uma lacuna de pesquisa no que se refere a realidade das indústrias diante desses comportamentos. A utilização do método AHP nesta área tem demonstrado resultados promissores e robustos diante das evidências das ações correspondentes aos aspectos fortes e fracos das organizações, apontando sua eficácia no contexto de diversas empresas.

Em termos sociais, deseja-se que os trabalhadores demonstrem CCO em suas atividades, pois entende-se que esses comportamentos estão ligados intrinsecamente com a gestão social das organizações. Tal ação pode colaborar para a responsabilidade social corporativa, engajamento com a comunidade, criação de valor compartilhado, ações de ética e transparência e desenvolvimento de parcerias sustentáveis. Os CCO apresentados pelas empresas podem trazer efeitos importantes para o desenvolvimento da sociedade.

No que se refere aos termos gerenciais, esta pesquisa retrata uma análise organizacional e as informações podem promover insights para liderança diante das ações que podem trazer resultados significativos para as empresas. Destaca-se, que essas indústrias devem desenvolver políticas que abrangem práticas eficientes de Gestão de Pessoas possibilitando o aperfeiçoamento e a qualificação dos trabalhadores em suas atividades rotineiras. Outro ponto a ser evidenciado refere-se à liderança, visto que esses profissionais são vistos como modelo e seus comportamentos podem ser seguidos como exemplo. A liderança apresenta um papel importante para o desenvolvimento da equipe, infere-se que os CCO demonstrados pelos líderes podem ajudar a equipe atingir resultados relevantes para a organização.

Diante do exposto, ressalta-se que esta pesquisa apresenta algumas limitações durante a sua execução. A abordagem quantitativa é uma delas, sendo que este tipo de pesquisa tende a limitar resultados com informações mais detalhadas. Outro ponto a se destacar refere-se aos resultados evidenciaram apenas a realidade investigada. Assim, sugere-se que seja realizada uma pesquisa que utilize diversos métodos, buscando aprofundar os resultados sobre esse construto. É importante evidenciar quais variáveis prejudicam a apresentação dos CCO no ambiente laboral. A terceira sugestão refere-se à realização de uma pesquisa que destaque os CCO e os Comportamentos de Cidadania

Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA) no ambiente organizacional, evidenciando os resultados que esses comportamentos podem trazer para as empresas e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, T. **Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional** (Tese de Doutorado em Administração). Santa Maria: UFSM, 2017.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; GOMES, A. C. P. "Cidadania organizacional". *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2014.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect andemployee 'citizenship'". **Academy of Management Journal**, vol. 26, n. 4, 1983.

BLAU, P. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

DEKAS, K. H. **Citizenship in Context**: Investigating the Effects of Work Group Climate on Organizational Citizenship Perceptions and Behavior (Doctoral Thesis of Philosophy). Ann Arbor: University of Michigan, 2010.

DEKAS, K. H. *et al*. "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**, vol. 27, n. 3, 2013.

ELCHE, D.; RUIZ-PALOMINO, P.; LINUESA-LANGREO, J. "Servant leadership and organizational citizenship behavior: the mediating effect of empathy and service climate". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 32, n. 6, 2020.

GEUS, C. J. C. *et al*. "Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda". **Public Administration Review**, vol. 80, n. 2, 2020.

HAIR, J. F. *et al*. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1974.

KHAIRY, H. A. *et al*. "Internal Branding in Hotels: Interaction Effects of Employee Engagement, Workplace Friendship, and Organizational Citizenship Behavior". **Sustainability**, vol. 15, n. 5, 2023.

LEE, K.; ALLEN, N. J. "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions". **Journal of Applied Psychology**, vol. 87, n. 1, 2002.

MALHEIROS, M. B. *et al*. "Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: Estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS". **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 16, n. 4, 2022.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.

MCMANUS, H.; DUNDON, T.; LAVELLE, J. "'Workin for a Livin': Mediating the role of perceived support, work engagement, and organizational citizenship behavior in the hospitality sector". **International Journal of Hospitality Management**, vol. 126, 2025.

MORRISON, E. W. "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective". **Academy of Management Journal**, vol. 37, n. 6, 1994.

OLIVEIRA, J. M. *et al*. "Comportamento de Cidadania Organizacional no Setor Público: Validação de uma Escala de Mensuração". **Revista Ciências Administrativas**, vol. 28, 2022.

ORGAN, D. W. "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time". **Human Performance**, vol. 10, n. 2, 1997.

ORGAN, D. W. "Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments". **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavio**r, vol. 5, 2018.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior**: The good soldier syndrome. Lexington: Lexington Books, 1988.

ORGAN, D. W.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. **Organizational citizenship behavior**: its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.

PODSAKOFF, P. M. *et al*. "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". **Journal of Management**, vol. 26, n. 3, 2000.

PODSAKOFF, P. M. *et al*. "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". **The Leadership Quarterly**, vol. 1, n. 2, 1990.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. "An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales". **Journal of Applied Psychology**, vol. 79, n. 5, 1994.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. "Desenvolvimento e validação da Escala de Civismo nas Organizações". **Estudos de Psicologia**, vol. 8, n. 3, 2003.

ROSSATO, V. P. *et al*. "Investigação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional na percepção de trabalhadores de uma cooperativa". **Gestão e Planejamento**, vol. 24, 2024.

SAATY, T. L. "Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process". **Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Fisicas y Naturales. Serie A. Matematicas**, vol. 102, n. 2, 2008.

SAATY, T. L.; SHIH, H. S. "Structures in decision making: On the subjective geometry of hierarchies and networks". **European Journal of Operational Research**, vol. 32, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. "Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 7, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizavional: a análise de um modelo pós-cognitivo** (Tese de Doutorado em Psicologia). Brasília: UnB, 1995.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedentes". **Journal of applied psychology**, vol. 68, n. 4, 1983.

SUGIONO, E.; NURHASAN, A. "The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction as An Intervening Variable at The Indonesian Quarantine Agency". **International Journal of Management Science and Information Technology**, vol. 5, n. 1, 2025.

TURNLEY, W. H. *et al*. "The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors". **Journal of Management**, vol. 29, n. 2, 2003.

VAN DYNE, L.; GRAHAM, J. W.; DIENESCH, R. M. "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation". **Academy of Management Journal**, vol. 37, 1994

WEGNER, R. S. *et al*. "Características da produção científica sobre comportamento de cidadania organizacional: um olhar sob a abordagem qualitativa". **Revista Vianna Sapiens**, vol. 12, n. 1, 2021.

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. "Jobsatisfaction and organizational commitment as predictors oforganizational citizenship behaviors". **Journal os Management**, vol. 17, n. 3, 1991.

WORKU, M. A.; DEBELA, K. L. "A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions". **Cogent Business and Management**, vol. 11, n. 1, 2024.

ZHANG, H.; LIU, Z.; WANG, Y. "How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations". **Nonprofit Management and Leadership**, vol. 30, n. 3, 2020.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VII | Volume 21 | Nº 62 | Boa Vista |2025

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima