

Comunicação e Ciências Empresariais

Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito

Paula C. Neves

Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra
pneves@esec.pt

Rui Paixão

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da
Universidade de Coimbra; Centro de Estudos Sociais da
Universidade de Coimbra

rpaixao@fpce.uc.pt

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar uma revisão da literatura sobre o conceito de comportamento de cidadania organizacional (CCO), apresentando os diferentes estudos e propostas de conceptualização do mesmo, contribuindo assim para a compreensão e clarificação do construto. A literatura evidencia que não há ainda acordo relativamente à sua estrutura dimensional nem à relação entre o conceito e as suas dimensões, embora a conceção de CCO como um construto multidimensional latente seja a mais frequentemente utilizada e aceite pelos investigadores. A maior parte dos estudos considera os CCO como um construto com 5 dimensões (altruísmo, conscienciosidade, virtude cívica, cortesia e desportivismo) embora os estudos em culturas não ocidentais tenham identificado também outras dimensões. Esta revisão contribui para a divulgação do conceito, oferecendo uma visão abrangente da evolução da investigação neste domínio.

Palavras-chave: Comportamentos de cidadania organizacional, construtos multidimensionais latentes, comportamentos extra-papel

Abstrat

This paper presents a review of organizational citizenship behavior (CCO) literature, and it's different proposed conceptualization, with the purpose to contribute to the understanding and clarification of the construct. The literature shows that there is still no agreement about its dimensional structure or the relationship between the concept and its dimensions, although the conceptualization of CCO as a latent multidimensional construct is the most commonly used and accepted by researchers. Most studies consider the CCO a five dimensions construct (altruism, conscientiousness, civic virtue, courtesy and sportsmanship) although studies in non-Western cultures have also identified other dimensions. This paper contributes to the concept clarification, allowing a comprehensive view of the evolution of the research in this field.

Keywords: Organizational citizenship behavior, multidimensional latent-construct, extra-role behaviors

Introdução

Estudar o comportamento dos indivíduos nas organizações tem sido um desafio para os investigadores no âmbito do comportamento organizacional. Até há cerca de trinta anos, os investigadores estudavam os indivíduos e os grupos, nas organizações, com o objetivo de explicar as diferenças nos desempenhos individuais. Hoje sabemos que a produtividade é determinada largamente pela tecnologia, pela organização do trabalho, com variações que levam em consideração as capacidades cognitivas dos indivíduos. Neste sentido, os contributos discricionários, para além do desempenho das tarefas estritamente obrigatórias, são agora alvo de diversos estudos, envolvendo tanto variáveis pessoais (traços de personalidade) como condições específicas tais como atitudes, crenças e emoções (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Konovsky & Pugh, 1994; Organ & Ryan, 1995; Ziegler, Schlett, Casel, & Diehl, 2012). Esta ideia, de que há um conjunto de

comportamentos que os trabalhadores executam voluntariamente tem estado presente na investigação neste domínio que atualmente inclui o estudo de Comportamentos de Cidadania Organizacional e outros conceitos similares que se afastam da noção mais tradicional de desempenho de tarefas, tendência que dominou a investigação até 1983 (Organ & Paine, 1999).

Ao descreverem o comportamento dos indivíduos nas organizações, Katz e Khan (1966/ 1978) distinguiram entre comportamentos de papel, comportamentos concordantes com a descrição formal de funções, e comportamentos extrapapel¹, comportamentos inovadores e espontâneos que vão para além do formalmente prescrito. Para estes autores as recompensas formais extrínsecas são baseadas nos comportamentos de papel, enquanto as recompensas intrínsecas aumentam os comportamentos extrapapel. Os comportamentos extrapapel alicerçam-se em sentimentos de cidadania relativamente à organização, o que leva a que os trabalhadores desempenhem atividades em nome da organização, na qual estão empenhados, sem que a tal sejam formalmente obrigados. Estes comportamentos incluem iniciativas de cooperação, ações de proteção do sistema/ organização e comportamentos que realçam a imagem externa da organização. São comportamentos tão importantes que levam Katz (1964, p. 132) a afirmar que “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”.

Conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Esta ideia de voluntarismo no desempenho das tarefas laborais foi, ao longo dos últimos tempos, estudada por muitos autores, embora várias tenham sido as designações utilizadas [*e.g.* espontaneidade organizacional (George & Brief, 1992); comportamentos extrapapel (Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995) ou desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993)]. Já Barnard (1938/1968) tinha considerado a “vontade de cooperar”, integrada numa conceção de organização marcada pela agregação de esforços cooperativos, como determinante na produção de gestos construtivos relativamente à organização.

No entanto, o termo comportamentos de cidadania organizacional (CCO) foi utilizado pela primeira vez por Bateman e Organ (1983) e Smith, Organ e Near (1983) num estudo empírico que analisou a natureza e os preditores deste tipo de desempenho numa amostra de empregados e seus supervisores de dois bancos. Sob esta designação, os autores referiam-se àqueles comportamentos que os superiores apreciam mas que não podem exigir dos seus subordinados. Nesta primeira tentativa de identificação dos CCO, os autores efetuaram entrevistas com supervisores pedindo-lhes que identificassem as ações que não podiam exigir aos subordinados mas que estes apreciavam, porque aumentavam a eficácia e a eficiência da organização ao mesmo tempo que facilitavam o trabalho dos gestores. Com base nestas entrevistas identificaram 16 comportamentos e construíram uma das primeiras² medidas de CCO onde identificaram dois fatores, designados inicialmente por altruísmo e consciência geral (*general compliance*) (Smith et al., 1983). O primeiro fator (altruísmo) inclui os comportamentos direta e intencionalmente dirigidos a ajudar alguém (colega ou superior) em situação de face-a-face de que são exemplos: ajudar os colegas sobrecarregados ou que estiveram

¹ Neste trabalho, usar-se-á o termo extrafunção ou extrapapel como sinónimos, para designar todas as funções ou tarefas que não estão formalmente descritas e que, portanto, não são inerentes ao desempenho de uma função em particular. Excetuam-se os casos das citações onde é respeitada a designação do autor.

² Embora Bateman e Organ (1983) tenham anteriormente feito uma tentativa de construir um instrumento de medida de CCO com 30 itens, as dimensões encontradas não tinham um tema claro pelo que a sua estrutura fatorial nunca ficou bem definida.

ausentes, ajudar o supervisor no seu trabalho, fazer sugestões inovadoras de melhoria ou não passar muito tempo em conversas ociosas.

O segundo fator é definido como uma forma de “conscienciosidade”, mais impessoal, integrando os comportamentos que, não tendo efeito imediato na ajuda direta, contribuem, de forma geral e impessoal, para a organização (e.g. chegar a horas e não demorar nas pausas, avisar antecipadamente as ausências, não faltar desnecessariamente ao trabalho).

Apesar destes primeiros contributos de Smith et al. (1983), deve-se a Organ (1988) o desenvolvimento posterior do conceito de comportamento de cidadania organizacional, definido como um “comportamento individual discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que no seu conjunto promove o eficaz funcionamento da organização “ (Organ, 1988, p. 4).

Esta definição de CCO é alicerçada nos conceitos de “vontade de cooperar” (Barnard, 1938/1968) e de “comportamentos inovadores e espontâneos” (Katz & Khan, 1966/1978) e comporta três aspetos: (i) a voluntariedade do comportamento, ou seja a não descrição do mesmo na análise de funções ou posto de trabalho, pelo que a sua não realização não é passível de punição; (ii) o seu não reconhecimento nem integração no sistema formal de recompensas; (iii) a ideia de que, no conjunto, estes comportamentos promovem o eficaz funcionamento da organização.

Relação de CCO com outros Construtos

Esta ideia, de que há um conjunto de comportamentos que os trabalhadores executam voluntariamente, tem estado subjacente ao desenvolvimento de conceitos que, muitas vezes, se confundem com o de CCO. É o caso dos conceitos de comportamento de denúncia (Near & Miceli, 1985, 1995), comportamento pró-social organizacional (Brief & Motowidlo, 1986), dissensão baseada em princípios (Graham, 1986), espontaneidade organizacional (George & Brief, 1992), desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993) e comportamento extrapapel (Van Dyne et al., 1995). Pela possibilidade de confusão com CCO importa clarificar as suas semelhanças e diferenças.

Denúncia

A denúncia (Whistleblowing) (Near & Miceli, 1985, 1995) é um comportamento extrafunção que poderá estar relacionado com CCO. Este conceito refere-se a comportamentos de denúncia, junto de autoridades com competência para atuar, de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas ocorridas dentro da organização e levadas a cabo por elementos da própria organização. Embora seja um conceito muito estudado, a forma como é definido não é consensual. Algumas questões permanecem por clarificar, nomeadamente as questões relativas à motivação moral do denunciante, ao facto de este ser, ou não, membro da organização, de poder, ou não, manter o anonimato ou ao facto da denúncia ser feita internamente ou junto de autoridades exteriores. No entanto, a questão mais pertinente é o facto de considerar-se a denúncia como um comportamento extrapapel uma vez que muitas descrições de papel ou de função integram comportamentos de denúncia de atos ilícitos ou imorais, o que afasta o conceito dos comportamentos extrafunção. Embora Van Dyne et al. (1995), depois de reverem a literatura sobre a denúncia, considerem ser necessária uma definição mais precisa e estável deste conceito, este parece não se integrar no conceito de CCO. Para além da denúncia poder ser considerada parte integrante de algumas funções, é um comportamento desafiante que gera

controvérsia e não consenso, pelo que pode questionar-se o seu contributo para a eficácia da organização.

Comportamento Pró-social Organizacional

Brief e Motowidlo (1986) usaram o conceito de comportamento pró-social organizacional para descrever qualquer comportamento que: (i) é emitido por um qualquer elemento da organização; (ii) é explicitamente dirigido a outro elemento, grupo ou organização, com quem interage no exercício das funções; (iii) é desempenhado com a intenção explícita de promover o bem-estar do indivíduo, do grupo ou da organização a que se dirige. Este conceito, mais abrangente, tem aspetos que o distinguem do de CCO, pois inclui comportamentos que fazem parte das funções do indivíduo bem como comportamentos que, embora possam promover o bem-estar dos colegas, prejudicam a organização como um todo. Não tendo subjacente a ideia da relevância organizacional dos comportamentos, inclui comportamentos de ajuda e apoio (incluindo à vida pessoal dos colegas) que não têm qualquer implicação ao nível da organização, embora o apoio ou a ajuda sejam prestados no espaço da organização e dirigidos às pessoas nela implicadas.

Dissensão Baseada em Princípios

Outro comportamento também considerado extrafunção é a dissensão baseada em princípios (Graham, 1986). Este comportamento define-se como um protesto ou esforço para mudar práticas ou políticas organizacionais, motivado por objeção de consciência, por preocupações com a eficiência, legitimidade ou justiça. Em algumas situações, a dissensão baseada em princípios sobrepõe-se à denúncia, nomeadamente quando esta se apoia em padrões éticos e morais (Near & Miceli, 1985). No entanto, nem sempre isto se verifica, pois muitas denúncias podem ter subjacentes motivações de protagonismo, autoengrandecimento ou vingança, ao contrário da dissensão baseada em princípios que, por definição, tem uma motivação baseada em princípios. Este é um comportamento voluntário, pró-ativo, desafiador/ inibidor (Van Dyne et al., 1995), mas que não contribui necessariamente para a eficácia da organização, condição imprescindível na definição de CCO.

Espontaneidade Organizacional

George e Brief (1992) apoiando-se nos trabalhos de Katz (1964), desenvolveram o conceito de espontaneidade organizacional que definiram “como comportamentos extrapapel que são desempenhados voluntariamente e que contribuem para a eficácia da organização “ (George & Brief, 1992, p. 311). A tónica é colocada na voluntariedade dos comportamentos (extrapapel) e nas suas consequências ao nível organizacional e podem ser concretizados de cinco formas diferentes: ajudando outros trabalhadores, protegendo a organização, fazendo sugestões construtivas, desenvolvendo-se a si próprio e espalhando a “boa-vontade”. É um conceito mais abrangente que CCO. Integra todos os comportamentos incluídos no conceito de CCO e ainda todas as outras formas de comportamento voluntário extrapapel que contribuem para a eficácia da organização mas que, eventualmente, podem ser recompensados. Deste modo, não deve ser confundido com o conceito de CCO pois não tem subjacente a ideia de ausência de qualquer tipo de recompensa. Ao contrário, a espontaneidade organizacional considera mesmo as possíveis recompensas (por ideias inovadoras, por exemplo).

Desempenho Contextual

Borman e Motowidlo (1993) propõem a distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual a propósito dos critérios de identificação do desempenho de funções. Desempenho de tarefa, para estes autores, refere-se a todos os comportamentos ou tarefas que têm uma relação direta com o núcleo/corpo dos processos técnicos e responsabilidades inerentes a determinada função. Incluem-se aqui todas as atividades de transformação direta de materiais, bens ou serviços que a organização produz, bem como as atividades de apoio a este núcleo técnico (planificar, coordenar, supervisionar, etc.). Por desempenho contextual os autores entendem todos os comportamentos que, não estando diretamente relacionados com o núcleo técnico da função, “suportam o ambiente social e psicológico da organização no qual as tarefas do núcleo técnico têm de ser desenvolvidas” (p. 73). Sintetizam o conceito numa taxonomia com cinco dimensões: 1) persistir com entusiasmo e com esforço extra para completar as tarefas com sucesso; 2) voluntariar-se para realizar tarefas que não fazem parte do seu trabalho; 3) ajudar e cooperar com os outros; 4) seguir as regras e procedimentos da organização; 5) confirmar, apoiar e defender os objetivos organizacionais.

A diferença entre o conceito de CCO e o de desempenho contextual é, essencialmente, o carácter de “não tarefa” deste último. O desempenho contextual não inclui, apenas, comportamentos extrapapel ou função, nem exclui a possibilidade dos mesmos virem a ser formalmente recompensados. Quer isto dizer que se aceita a sua ligação a expectativas implícitas acerca do que é o papel adequado, e que pode ser recompensado formalmente, devido aos efeitos que tem nas avaliações de desempenho

Comportamento Extrapapel

Van Dyne et al. (1995) integram os CCO num tipo de comportamento que designam genericamente como extrapapel. Para estes autores, CCO são formas de comportamento extrapapel que realçam os laços entre os elementos da organização que decorrem de, e geram, estados emocionais positivos nos seus membros e promovem o consenso em vez do conflito. Este conceito assenta na definição de papel de Katz (1964) que, de forma explícita, afirma que comportamentos de papel são aqueles que são requeridos ou expectáveis no trabalho regular do dia-a-dia. Por oposição, comportamentos extrapapel são comportamentos voluntários que vão para além das expectativas do papel, que beneficiam a organização e/ou são executados com esse objetivo. Nesta definição destaca-se o carácter voluntário dos comportamentos, a sua pró-atividade, o desinteresse pessoal (devem ser executados para beneficiar alguém, ou alguma coisa diferente do próprio) e o facto de ser positivo para a organização.

Este conceito, ao remeter para as expectativas do papel, relativiza os comportamentos que se integram nesta categoria, uma vez que a compreensão do que faz, ou não, parte do papel difere de pessoa para pessoa. Atualmente, nas organizações, os papéis ou funções raramente são fixos, e a perceção dos papéis envolve uma negociação entre os superiores e os subordinados relativamente às atividades laborais. O que é considerado extrapapel pode diferir, na mesma função e organização, de pessoa para pessoa, de contexto para contexto e em cada momento concreto (Carpenter, Berry, & Houston, 2014; Morrison, 1994). Neste sentido, o conceito de CCO não pode ser identificado exclusivamente com o conceito de comportamento extrapapel, pois corre-se o risco de considerar hoje CCO aquilo que no “próximo mês” será visto de outra maneira ou, ainda, considerar como CCO

aquilo que um superior hierárquico pensa que deve ser entendido como tal e isto ser avaliado como comportamento de papel pelos pares ou subordinados (Organ, 1997).

Críticas à Definição de CCO

Em 1988 Organ definiu CCO com base em três características: a voluntariedade do comportamento, o não reconhecimento no sistema formal de recompensas e o seu contributo para o eficaz funcionamento da organização. Contudo, esta definição tem sido contestada sendo que as principais críticas são relativas à necessidade de clarificação do que se entende por discricionário (Morrison, 1994) e por comportamento “não recompensado” (Orr, Sackett, & Mercer, 1989). Relativamente à terceira característica as críticas são menos frequentes, pois embora seja também difícil de operacionalizar o conceito de eficácia da organização, alguma investigação tem dado suporte a esta afirmação (Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009 ; Yen & Niehoff, 2004).

Comportamentos Discricionários *versus* Extrapapel ou Extrafunção

Uma das críticas mais pertinentes à definição de CCO, diz respeito à caracterização dos CCO como discricionários, isto é, como comportamentos que “não são necessariamente exigidos na descrição de papel ou funções ou do posto de trabalho” (Organ, 1988, p. 4).

Quando se tenta identificar e medir os CCO, facilmente se constata que não é linear a fronteira entre o que faz, ou não, parte da função do trabalhador. É frequente incluírem-se comportamentos que podem ser considerados como fazendo parte dessa função. A identificação e clarificação do que se entende por CCO reflete a conceção de função que cada trabalhador tem, o que por sua vez varia com a posição na rede social que cada um ocupa na organização (Morrison, 1994). Assim, para se estudarem os CCO, em determinado contexto laboral, é imprescindível considerar como é que esses trabalhadores definem o seu próprio comportamento. Só depois, e em consonância, poderá compreender-se o seu significado e os seus determinantes.

Assim, a integração dos CCO no grupo dos comportamentos extrapapel, defendida por Van Dyne et al. (1995), não é bem aceite por Organ (1997) enfatizando a ambiguidade dos conceitos de papel e de função, uma vez que a sua operacionalização implica o recurso ao conceito de expectativa que pode variar de pessoa para pessoa.

Comportamentos Não Recompensados Pelo Sistema Formal de Recompensas

A segunda característica da definição de CCO, o seu não reconhecimento nem integração no sistema formal de recompensas, também foi alvo de algumas críticas e investigações. Por exemplo, Orr et al. (1989) concluíram que, a maior parte dos supervisores, quando fazem a avaliação do valor económico de cada trabalhador, levam em consideração e valorizam muitos comportamentos não prescritos formalmente. Nesta linha, se as recompensas decorrem da apreciação do desempenho, e se na apreciação de desempenho os CCO são considerados (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991), então, muitos destes comportamentos podem ser tão ou mais determinantes na posterior atribuição de recompensas formais do que os comportamentos formalmente descritos nessa função (Allen & Rush, 1998; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Werner, 1994).

Redefinição do Conceito de CCO

Como resposta às críticas de que foi alvo Organ (1997), propõe uma redefinição do conceito original de CCO aproximando-o do conceito de desempenho contextual. Esta alteração acontece na sequência das “evidências empíricas acumuladas” e dada a manifesta “simpatia” (p.85) do autor relativamente à posição assumida por Borman e Motowidlo (1993).

Com este objetivo altera os dois pressupostos mais questionados da definição inicial: o carácter imperativo de ser extrafunção ou papel e a ausência de recompensa formal. Mantém a terceira característica, o de promover a eficácia da organização. No entanto, embora aproxime CCO de desempenho contextual, propõe que se continue a usar a designação de CCO por considerar que desempenho contextual é uma designação “fria, cinzenta e pálida” (Organ, 1997, p. 91), ao contrário do termo CCO que facilita a compreensão intuitiva do que se trata. Esta nova conceção de CCO (como sinónimo de desempenho contextual) distingue-se da noção de desempenho de tarefa em três aspetos: 1) tem menos probabilidade de ser considerado prescrito ou formalmente descrito na análise de funções; 2) é visto como menos provável de conduzir a recompensas formais; 3) remete para comportamentos afiliativos e promotores (Van Dyne et al., 1995), pró-ativos, interpessoais e cooperativos, que se distinguem dos comportamentos proibitivos e desafiadores como a denúncia e a dissensão baseada em princípios.

Organ (1997) passa então a definir CCO como “atividades que apoiam o ambiente social e psicológico em que o desempenho das tarefas tem lugar” (p. 95).

Esta nova definição surge como uma tentativa de resolver a aparente contradição entre a especificação teórica de CCO e a sua definição operacional. O que se constatava é que as medidas de CCO e de desempenho contextual eram idênticas, pelo que uma fusão dos dois conceitos aparecia como a solução mais promissora. No entanto, esta fusão torna-se problemática quando se consideram os quadros de referência para além de CCO e de desempenho contextual e se leva em consideração a investigação feita após esta aproximação dos dois conceitos.

Farh, Zhong e Organ (2002) realizaram uma investigação onde apresentaram a gestores chineses a definição original de CCO (Organ 1988) sem referirem exemplos concretos. De seguida pediram-lhes para, com base na definição apresentada, listarem comportamentos de CCO nos seus locais de trabalho. Os gestores Chineses identificaram, entre outros, várias formas de comportamento de autotreinamento e autodesenvolvimento que, pelas suas características, não se integram na noção de desempenho contextual. Se desempenho contextual é tudo o que é não tarefa, mas suporta o ambiente social e psicológico em que as tarefas são executadas, não estão nele incluídas todas as formas de comportamento solitário, de autodesenvolvimento, autotreinamento e estudo individual.

Assim, embora não seja ainda clara a forma como devemos definir CCO, há explicitamente duas características comuns entre CCO e desempenho contextual: a) focalizam-se em alguma coisa que não nas funções rotineiras do posto de trabalho, ou nas medidas convencionais do desempenho do indivíduo; b) contribuem direta ou indiretamente para a eficácia organizacional.

Podemos também considerar que estão implícitas outras duas características: a discricionariedade (opção de escolha) e a existência de variabilidade. Quer isto dizer que deve referir-se a alguma coisa que varia, ou seja, em que algumas pessoas ou grupos contribuem mais do que outros, e que, portanto, existe em maior ou menor quantidade em diferentes organizações.

Estudos Sobre Dimensionalidade de CCO

A questão que se coloca agora é a da operacionalização do conceito, isto é, saber se há medidas consistentes com esta forma de definir CCO. Sabemos já que o que é considerado extrapapel pode diferir, na mesma função e organização, de pessoa para pessoa, de contexto para contexto e em cada momento concreto, e que a forma mais ou menos extensa como cada um interpreta a sua função é mediatizada pelo empenhamento afetivo (Morrisom, 1994). Por outro lado, a interpretação dos limites das funções é uma construção individual que contém um certo grau de “obrigação moral” e que pode englobar aspetos considerados CCO. Este tipo de “obrigação” é similar à que está subjacente a um contrato relacional, mais aberto, baseado na confiança mútua e lealdade, por oposição a um contrato transacional, em que os termos de troca estão bem delimitados e definidos. Sabemos também que a fronteira entre o que faz parte da função e o que pode ser entendido como CCO vai-se esbatendo à medida que subimos na hierarquia. Quanto mais alto é o nível hierárquico do trabalhador menor é o rigor e a objetividade da definição das suas funções, embora os níveis de autoridade e responsabilidade possam estar bem delimitados. Neste sentido, será expectável que nos níveis hierárquicos mais baixos as diferentes dimensões do construto apareçam de forma mais nítida do que nos níveis mais elevados. Isto coloca questões relativas à existência de instrumentos que possam ser utilizados em diferentes níveis hierárquicos: não é a mesma coisa encontrar uma medida adequada para recolher informação com operadores de uma fábrica ou com um *staff* de profissionais numa organização de serviços (Organ et al., 2006).

Atualmente, parece haver ainda uma distância entre a definição do construto e a sua operacionalização. Após mais de vinte anos de investigação sobre CCO não há ainda consenso relativamente à estrutura dimensional do mesmo. O conceito está carregado de imperfeições e inconsistências (Turnipseed, 2005) e, apesar do crescente interesse dos investigadores, há alguma inquietação sobre o caminho que a investigação tem tomado (Moon, et al., 2005).

A literatura tem sido pouco clara em definir e operacionalizar o conceito de CCO (LePine, Erez, & Johnson, 2002; Van Dyne et al., 1995), e há muitas questões relativas à sua dimensionalidade que permanecem por responder (Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007). Os investigadores concentraram-se mais em perceber as relações entre CCO e outros construtos, do que em definir cuidadosamente a natureza do conceito havendo no entanto importantes revisões da literatura nesta área, quer teóricas (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) quer empíricas (LePine et al., 2002; Hoffman et al., 2007).

Numa revisão dos trabalhos publicados sobre esta temática Podsakoff et al. (2000) relatam uma grande proliferação de investigação sobre CCO e outras formas de comportamento extrapapel, nomeadamente comportamento pró-social (Brief & Motowidlo, 1986), comportamento cívico organizacional (Graham, 1991), espontaneidade organizacional (George & Brief, 1992) e desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993). Apesar destes construtos apresentarem algumas diferenças entre si, estas foram minimizadas ou mesmo completamente ignoradas em muitos trabalhos e em várias ocasiões, à mesma ideia ou conceito eram dados nomes diferentes por diferentes investigadores. Esta situação faz com que seja muito difícil ter uma visão global da evolução da investigação neste domínio, levando, inclusivamente, os autores de duas mais importantes revisões nesta área, uma teórica (Podsakoff et al., 2000) e uma empírica (LePine et al., 2002), a introduzirem o termo “crítica” no título dos seus trabalhos (Moon et al., 2005).

Inicialmente Smith et al. (1983) tentaram identificar a estrutura dimensional do construto, num estudo baseado em depoimentos de supervisores sobre exemplos de comportamentos “úteis mas não absolutamente requeridos” (p. 656). Neste estudo emergiram, como já se referiu, duas grandes categorias de comportamentos que denominaram de altruísmo e consciência geral (*generalized compliance*). Por altruísmo os autores entendiam o comportamento realizado com a intenção direta de ajudar alguém (e.g. apoiar quem esteve ausente e necessita de ajuda para recuperar o trabalho, orientar quem chega de novo, ajudar um colega a encontrar material de que necessita e não consegue sozinho...). Por consciência geral (mais tarde redominada de conscienciosidade) os autores entendiam todos os comportamentos que, não sendo dirigidos a ninguém especificamente, são úteis a todos os envolvidos no sistema e parecem representar uma internalização das normas e procedimentos da organização, nomeadamente ser pontual, não fazer pausas desnecessárias, não gastar recursos da organização para fins particulares.

Posteriormente, Graham (1986), sugere uma outra dimensão que designa por virtude cívica, assente na conceção de cidadania política da filosofia clássica, de Platão e Aristóteles, e que mais tarde vem caracterizar como “participação responsável na vida política da organização” (Graham, 2000, p. 61). Nesta dimensão estão incluídos todos os comportamentos de participação na vida da organização, incluindo a participação responsável nas reuniões e a disponibilidade para integrar comissões ou grupos de trabalho, entre outros.

Organ (1988) revê a literatura empírica sobre o assunto e considera à data que não há ainda uma medida definitiva para o construto. Considera a virtude cívica como uma forma importante de cidadania organizacional e propõe, para além das três dimensões já consideradas, acrescentar a cortesia e o desportivismo. Cortesia integra todos os comportamentos que deliberadamente têm por objetivo prevenir a ocorrência de imprevistos ou problemas (e.g. avisar atempadamente qualquer alteração previsível, pensar sempre nas consequências para os outros, do próprio comportamento, etc.). Desportivismo inclui todos os comportamentos que minimizam o tempo gasto com queixas e lamúrias sobre os inevitáveis contratemplos (e.g. manter a motivação e uma postura otimista mesmo quando as coisas correm mal, aceitar sem ressentimentos as mudanças ou a não aceitação das sugestões do próprio, etc.). Com base nesta classificação Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990) desenvolveram medidas empíricas que, juntamente com estas cinco dimensões (altruísmo, conscienciosidade, virtude cívica, cortesia e desportivismo), se constituíram como as mais consideradas na literatura de CCO. No trabalho de validação desta estrutura dimensional estes investigadores encontram as 5 dimensões propostas por Organ (1988) e que definem da seguinte forma:

- Altruísmo – Comportamento discricionário, da parte dos trabalhadores, para ajudar pessoas específicas em problemas relevantes na organização;
- Conscienciosidade – Comportamento discricionário, da parte dos trabalhadores, que vai para além do mínimo requerido pela organização em assiduidade, cumprimento de regras e regulamentos, gestão de pausas, etc.;
- Desportivismo – Vontade dos trabalhadores para tolerar, sem queixas, circunstâncias menos ideais;
- Cortesia – Comportamento discricionário, da parte dos trabalhadores, com o objetivo de prevenir a ocorrência de problemas;
- Virtude Cívica – Comportamento de participação responsável na vida da organização.

Muitos estudos foram feitos no sentido de tentar validar e/ou confirmar a estrutura fatorial subjacente a este instrumento. Organ et al. (2006), por exemplo, analisaram vários estudos que utilizaram metodologias de análise fatorial confirmatória e concluíram que “a investigação empírica indica que esta escala é suficientemente fiável” (p. 255).

Embora esta estrutura de cinco fatores seja a mais estudada e o instrumento de Podsakoff et al. (1990) seja um dos mais usados na investigação, ao longo destes últimos anos apareceram outras propostas de estruturas e instrumentos. Muitas delas foram apenas discutidas teoricamente e nunca testadas empiricamente.

Williams e Anderson (1991) sugerem que o conceito de CCO pode ser considerado como tendo duas grandes dimensões estruturadas em função do alvo dos comportamentos: uma que agrega comportamentos dirigidos a pessoas (OCBI) e outra que engloba os comportamentos dirigidos à organização (OCBO), ambas distintas dos comportamentos de papel (IRB).

No entanto, embora esta estrutura tenha sido também confirmada em estudos empíricos posteriores (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003), e seja também muito utilizada na literatura, tanto (Organ, 1997) como posteriormente LePine et al. (2002) e Hoffman et al. (2007) relativizam esta estrutura como alternativa, dizendo que se trata apenas de uma combinação das cinco dimensões inicialmente propostas por Organ (1988). OCBI é uma conjugação de altruísmo e cortesia e OCBO de desportivismo, virtude cívica e conscienciosidade.

Graham (1991) faz uma abordagem política do conceito de CCO e, usando a herança cultural e filosófica do termo “cidadania”, propõe uma conceptualização alternativa. Considera o CCO como equivalente organizacional da responsabilidade cívica, definindo-o como um conceito global que inclui todos os comportamentos positivos relevantes expressos pelos elementos das organizações. Estes comportamentos podem ser organizados em três categorias: a) obediência organizacional; b) lealdade organizacional; c) participação organizacional. É um conceito abrangente que inclui o comportamento de desempenho de papel tradicional, os comportamentos extrapapel organizacionalmente funcionais e comportamentos políticos, como a participação responsável na organização.

Esta conceptualização foi posteriormente testada por Van Dyne, Graham e Dienesch (1994) com a construção de um instrumento específico onde encontram cinco dimensões:

1) Lealdade organizacional – representa a adesão a uma organização e a promoção dos seus interesses (*e.g.* representar a organização de forma favorável junto de pessoas externas, promover ativamente os produtos e os serviços da organização);

2) Consciência geral - representa a vontade de despender esforço apropriado para cumprir as políticas e as regras de uma organização (*e. g.* gestão adequada das pausas, pontualidade);

3) Participação social - representa a participação não problemática sob a forma de contactos sociais e interpessoais (*e.g.* partilha de ideias para novos projetos ou melhorias, manter-se informado acerca de produtos e serviços e passar a informação aos outros);

4) Participação advocatória – integra comportamentos de atividade política ou social com o objetivo de promover a mudança (*e.g.* Ajudar os colegas a pensarem por eles próprios, encorajar os outros a falarem nas reuniões, manter-se bem informado em assuntos onde as suas opiniões podem beneficiar a organização);

5) Participação funcional - integra comportamentos pessoais focalizados como a participação e o desempenho de atividades adicionais, autodesenvolvimento e voluntariado para missões especiais (e.g. procurar formação adicional para melhorar o desempenho, não evitar deveres e responsabilidades adicionais).

No entanto, para além de criticarem as metodologias usadas Organ et al. (2006) consideram que as dimensões identificadas se sobrepõem às de Organ (1988), nomeadamente a participação social sobrepõe-se ao altruísmo e à cortesia, a lealdade ao desportivismo e à virtude cívica e a consciência geral à virtude cívica e à conscienciosidade.

Em 1990, Organ expandiu o construto original identificando duas novas formas de CCO, a pacificação e o encorajamento. A pacificação integra ações que ajudam a prevenir, resolver e minimizar conflitos interpessoais não construtivos e o encorajamento inclui as palavras e os gestos de incentivo e reforço do desempenho e do desenvolvimento profissional dos colegas.

Integrando esta nova proposta de Organ (1990), Podsakoff e MacKenzie (1994) propuseram uma nova estrutura dimensional para o conceito de CCO e construíram um novo instrumento de medida para a validar. Basearam-se na definição conceptual de Organ (1988, 1990) e nos trabalhos de Podsakoff et al. (1990) e de MacKenzie et al. (1991). Esta nova estrutura agrupa as diferentes formas de CCO em três grandes categorias: desportivismo, virtude cívica e comportamento de ajuda. Desportivismo é a vontade, por parte dos trabalhadores, de tolerar as condições adversas; virtude cívica é o comportamento que indica a participação responsável e a preocupação com a vida da organização; comportamento de ajuda “é uma composição de vários tipos de comportamentos de cidadania - altruísmo, cortesia, pacificação e encorajamento - identificados por Organ (1988, 1990) e que partilham o tema da ajuda aos colegas a resolver e a evitar problemas relacionados com o trabalho” (Podsakoff & MacKenzie, 1994, p. 351). Embora se baseiem na conceção inicial de Organ (1988), estes autores não consideraram a dimensão conscienciosidade por esta não ser consensualmente aceite como extrapapel. Já Organ (1988) tinha chamado a atenção para o facto de a conscienciosidade, ao contrário das outras dimensões, diferir do desempenho de papel apenas em termos de grau ou intensidade, pelo que se torna muito mais difícil e subjetivo delinear a fronteira entre o cumprimento consciencioso das regras e normas e o que vai para além disso.

Esta nova estrutura fatorial foi testada e confirmada através da análise fatorial confirmatória. O conceito de CCO é agora apresentado com uma estrutura de três fatores, sendo que dois são de primeira ordem, virtude cívica e desportivismo, e um terceiro é considerado latente de segunda ordem, integrando o altruísmo, cortesia, pacificação e encorajamento.

Como se disse anteriormente, Van Dyne et al. (1995) fazem uma distinção clara entre comportamentos de papel e comportamentos extrapapel e apresentam uma tipologia para estes últimos. A tipologia classifica os comportamentos com base em dois parâmetros: promotores ou proibitivos (*prohibitive*) e afiliativos ou desafiadores. Comportamentos promotores são comportamentos pró-ativos que promovem e encorajam as coisas a acontecerem. Comportamentos proibitivos são protetores e preventivos incluem interceder para proteger quem tem menos poder ou para terminar com qualquer comportamento inapropriado e pouco ético. Comportamento afiliativo é interpessoal e cooperativo fortalece as relações e é orientado para os outros. Comportamento de desafio enfatiza as ideias e os assuntos, é desafiador e pode danificar as relações. Ao combinarmos estas categorias encontramos quatro tipos de comportamentos extrapapel: a) ajuda (comportamento

afiliativo e promotor); b) Expressão (*Voice*) (comportamento desafiador e promotor); c) *stewardship*³ (comportamento afiliativo e proibitivo); d) denúncia (comportamento desafiador e proibitivo).

Com base nesta classificação, Van Dyne e LePine (1998), utilizando uma série de análises fatoriais confirmatórias, validaram um modelo com três fatores e desenvolveram um instrumento que estabelece a diferença entre comportamentos de papel e duas dimensões específicas de comportamentos extrapapel: o comportamento de ajuda e o comportamento de expressão.

Os comportamentos de ajuda incluem todos os comportamentos especificamente orientados para ajuda dos colegas ou grupo de trabalho em geral (*e.g.* envolver-se para beneficiar o grupo, ajudar os outros a aprender sobre o trabalho). Os comportamentos de expressão incluem as iniciativas de expressar opinião e envolver-se (*e.g.* fazer recomendações e desenvolver assuntos que afetam o grupo, envolver-se em assuntos que afetam qualidade de vida do grupo de trabalho).

A formulação rigorosa de um construto é um trabalho complexo e engenhoso (St. Clair & Quinn, 1997). Nunca poderemos dizer, com toda a certeza, que uma definição particular é certa ou errada, uma vez que, pela sua própria natureza, os construtos são abstratos. Podemos, eventualmente, ser rigorosos e precisos e chegar a alguns consensos quando definimos níveis específicos do conceito e nos apoiamos depois na teoria disponível. Um dos critérios pelos quais podemos avaliar as teorias e os construtos é a “norma do pragmatismo”, isto é, de que forma é, ou não, útil esta teoria para a investigação (Kaplan, 1969). No caso de CCO, e atendendo à investigação feita com base na presente formulação operacional do construto, verifica-se que este e as suas medidas vão ao encontro da referida norma. No entanto, a continuação da investigação pode levar a um refinamento e aperfeiçoamento do mesmo, pelo que esta temática carece de ser mais investigada.

Comportamentos de Cidadania Organizacional em Diferentes Culturas

Até 1997 todos os estudos sobre CCO foram realizados em culturas ocidentais. Farh, Earley e Lin (1997) foram os primeiros a realizar um estudo sobre CCO numa cultura não ocidental. O objetivo deste estudo centrou-se em verificar se CCO “tem um significado *etic* (universal) em culturas em que as expectativas dos trabalhadores diferem drasticamente” (p. 421). Para o efeito, construíram especificamente uma escala para a população chinesa de Taiwan onde identificaram 5 dimensões de CCO. Três das cinco dimensões (altruísmo, conscienciosidade e identificação, que é similar a virtude cívica) são coincidentes com outras propostas por outros autores, nomeadamente por Organ (1988, 1990). No entanto, neste estudo encontraram também duas outras dimensões (harmonia interpessoal e proteção dos recursos da empresa) específicas da cultura Chinesa de Taiwan. Em Psicologia intercultural, as dimensões de um construto multidimensional que são comuns a diferentes culturas são dimensões *etics*, enquanto as dimensões específicas a uma determinada cultura são *emics*. Farh et al. (1997) identificaram três dimensões *etics* (altruísmo, conscienciosidade e identificação) e duas dimensões *emics* (harmonia interpessoal e proteção dos recursos da empresa). As dimensões cortesia e desportivismo não foram encontradas. Esta última também não foi encontrada na Malásia (Lo & Ramayah, 2009). Outro estudo realizado em quatro países (Estados Unidos, Austrália, Japão e Hong Kong), por Lam, Hui e Law (1999) mostrou que os trabalhadores do Japão e de Hong Kong têm mais probabilidade de considerar os comportamentos de cortesia e de desportivismo como fazendo parte das suas funções, quando comparados com os trabalhadores da Austrália e dos Estados

³ Optou-se por manter a designação em língua inglesa por não se encontrar em português uma palavra consensual que traduza fielmente o significado do original (ser responsável por tomar conta de qualquer coisa que é de outrem)

Unidos. Nestes quatro países, contudo, não foram encontradas diferenças entre altruísmo, conscienciosidade e virtude cívica em termos de perceção dos limites da função o que vem confirmar os dados de Farh et al. (1997) sugerindo que algumas dimensões podem transcender barreiras culturais e outras não.

Pouco se sabe sobre CCO no contexto cultural global uma vez que os estudos têm sido feitos essencialmente na população ocidental. Esta situação leva-nos a questionar se é idêntico o significado dado aos comportamentos genuínos de cidadania organizacional em culturas diferentes, nomeadamente no Oriente. Num estudo realizado na Republica Popular da China, Farh, Zhong e Organ (2004) identificaram 11 dimensões de CCO, seis das quais idênticas às encontradas e estudadas no Ocidente, embora possam aparecer com nomes diferente. As dimensões comuns são: Ter a iniciativa (ter iniciativa de trabalhar para além das horas, assumir responsabilidades extra e ser cooperativo no trabalho), idêntica a participação funcional (Van Dyne et al. 1994) e dedicação à função (Van Scotter & Motowidlo, 1996); Ajudar os colegas (ajudar os colegas em questões de trabalho ou pessoais), idêntica a Altruísmo (Smith et al., 1983 ; Podsakoff et al.,1990) e Ajuda (Van Dyne & LePine, 1998); Expressão (expressão de desafios construtivos / proibitivos em nome da organização), idêntica a Expressão (Van Dyne& LePine, 1998); Participar em atividades de grupo (participação discricionária da parte do indivíduo em atividades organizadas por grupos de empregados da organização), idêntica a Virtude Cívica (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990); Promover a imagem da organização, idêntica a Lealdade (Van Dyne et al., 1994) e *Loyal boosterism*⁴ (Moorman & Blakely, 1995).

Duas das dimensões não comuns encontradas coincidem com as obtidas por Farh et al. (1997) com a população de Taiwan: harmonia interpessoal e proteção e salvaguarda dos recursos da empresa. No entanto, neste novo estudo Farh et al. (2004) encontraram mais quatro dimensões diferentes das verificadas na cultura ocidental: autoaprendizagem, participação no bem-estar social, manutenção do espaço de trabalho limpo e obediência a normas sociais. Estes resultados sugerem que apenas algumas das dimensões encontradas e estudados no Ocidente podem ser generalizadas para além das fronteiras nacionais. Mesmo assim, os comportamentos que representam cada uma das dimensões podem diferir de país para país.

Relativamente às dimensões *emics*, os autores relacionam a identificação destes comportamentos, como sendo CCO, com os diferentes níveis de desenvolvimento económico, entre o Ocidente e uma China em processo de transição de regime económico. Estes trabalhos reforçam a ideia de que a aplicação de instrumentos de medida de CCO em diferentes culturas pode levar a uma deficiente medida e, conseqüentemente, ao enviesamento dos resultados.

Comportamentos de Cidadania Organizacional: Estudos no Contexto Português

Rego (1999, 2002), num estudo realizado na população portuguesa encontrou quatro dimensões de CCO: espírito de iniciativa (*e.g.* apresentar soluções e não apenas problemas), conscienciosidade (*e.g.* trabalhar com rigor, mesmo na ausência de controlo), identificação com a organização (*e.g.* realizar esforço extra para benefício da organização) e harmonia interpessoal (*e.g.* ter espírito de camaradagem, partilhar conhecimentos e experiências). Esta última dimensão encontrada tanto em

⁴ Optou-se por manter a designação na língua original por não se encontrar uma tradução considerada adequada. *Loyal boosterism* é uma atitude de devoção acrítica à organização, de defesa dos seus interesses e de contribuição para a sua boa reputação e bem-estar.

Portugal como em Taiwan, é um dado especialmente relevante pelo facto de os dois países denotarem perfis bastante semelhantes entre si (e simétricos dos perfis dos EUA e Reino Unido) no que concerne às variáveis culturais de Hofstede⁵ (1989/1997) (Rego, 2002). Portugal e Taiwan denotam uma elevada orientação coletivista, pelo que não é de estranhar que a harmonia interpessoal apareça como uma dimensão importante, pois se “se atribui importância ao coletivo é de pressupor que as relações harmoniosas e de entreaajuda sejam mais enfatizadas do que nos países fortemente individualistas”(p. 17).

Em síntese, não há acordo sobre o número, características e a abrangência ou especificidade das dimensões de CCO.

Relação Entre o Construto CCO e Suas Dimensões

Apesar dos esforços realizados, a estrutura do construto CCO não está ainda suficientemente definida. Não há consenso sobre a dimensionalidade dos CCO, nem está claramente definido o tipo de relação entre o construto em si e as dimensões consideradas, embora seja consensual que é um construto multidimensional. Sem uma correta especificação das relações entre o construto e as suas dimensões, a investigação corre o risco de ser pouco consistente: por exemplo, não podem investigar-se as dimensões e depois tirarem-se conclusões ao nível do construto. Embora a estrutura de 5 fatores, proposta por Organ (1988), seja a mais estudada e considerada na investigação, não há, na literatura, discussão acerca da relação entre CCO, como construto multidimensional, e as suas cinco dimensões (Law, Wong, & Mobley, 1998). Para a investigação empírica não é indiferente considerar CCO como um fator comum subjacente às cinco dimensões ou defini-lo como o somatório das mesmas. A simples apresentação da existência de dimensões distintas, mas correlacionadas, não define claramente um construto multidimensional. É preciso especificar o nível a que este é definido antes de determinar-se o significado do mesmo, pois é diferente se for classificado como um modelo latente ou como um modelo agregado (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2012).

Law et al. (1998) propõem uma taxonomia para classificar os construtos multidimensionais, considerando dois critérios: o nível relacional e a forma de relacionamento entre as dimensões e o construto em si mesmo. Relativamente ao primeiro critério, se o construto e as dimensões que o compõem estiverem em dois níveis diferentes, estamos na presença de um modelo latente. Neste caso, o construto é inobservável e as dimensões estão subjacentes e são diferentes manifestações do mesmo. Por outro lado, se as dimensões e o construto estiverem no mesmo nível estamos na presença de um modelo agregado ou de perfil. A opção por um destes dois modelos está relacionada com o segundo critério, ou seja, o tipo de relacionamento entre as dimensões. Se o construto for o resultado de uma qualquer soma algébrica das dimensões estamos perante o modelo agregado. Se, ao contrário, as dimensões se organizarem em perfis então estamos na presença de um modelo de perfil. LePine et al. (2002), numa meta-análise sobre CCO, propõem que o conceito seja considerado

⁵ O modelo de dimensões culturais de Hofstede considera que cada cultura nacional pode ser descrita com base em cinco características: 1) Distância do Poder (ou hierárquica); 2) Individualismo/Coletivismo; 3) Masculinidade/ Feminilidade; 4) Evitamento da Incerteza, 5) Orientação a curto ou longo prazo. Cada cultura apresenta um padrão médio, em cada uma das dimensões, que corresponde a tendências globais e não a características individuais. No caso de Portugal e Taiwan, os resultados mais elevados encontram-se nas dimensões “distância do poder” e “evitamento da incerteza” e os mais baixos em “individualismo” e “masculinidade”. Ao contrário, tanto os EUA como o Reino Unido apresentam valores mais elevados em “individualismo” e “masculinidade” e mais baixos em “distância do poder” e “evitamento da incerteza”.

um construto latente. Consideram que a maioria das dimensões de CCO estão altamente relacionadas umas com as outras e não são mais do que indicadores equivalentes de CCO. As dimensões devem ser consideradas como indicadores imperfeitos do construto, pelo que os investigadores devem evitar focalizar-se em dimensões específicas na interpretação dos resultados. Aliás, propõem mesmo que este construto latente seja redefinido como uma tendência geral de ser cooperativo e útil no espaço da organização.

Com o objetivo de contribuir para uma clarificação da estrutura do construto, Law, Wong e Chen (2005) realizaram uma investigação na República da China onde concluem que CCO pode ser definido tanto como um modelo latente como um modelo agregado. Neste estudo, apresentam argumentos que apoiam cada um dos modelos, embora refiram que há maior suporte para considerar CCO como um modelo latente. No entanto, este suporte só é forte quando se reporta a investigações feitas no mundo ocidental. Quando entram em consideração com as duas dimensões *emic* de CCO encontradas na China (Farh et al., 1997) parece-lhes mais apropriado considerar CCO segundo um modelo agregado.

Apesar da popularidade e de existir há mais de 30 anos, o construto de CCO está carregado de imperfeições e inconsistências e não há consenso sobre a sua definição ou sobre a forma de o avaliar (Turnipseed, 2005). Embora o CCO possa ser definido tanto como um modelo latente como um modelo agregado (Law et al., 2005) há maior suporte empírico para considerar CCO como um modelo latente (LePine et al., 2002; Hoffman et al., 2007; Neves, Paixão, Alarcão, & Duarte Gomes, 2014). Ou seja as dimensões de CCO estão altamente relacionadas umas com as outras e devem ser compreendidas como indicadores imperfeitos do construto global, o que implica que os investigadores devem evitar focalizar-se em dimensões específicas na interpretação dos resultados.

No entanto, como continua a haver muita investigação sobre esta temática, a rigorosa identificação dos parâmetros (suporte teórico dos instrumentos de avaliação) em que cada uma é realizada reveste-se de uma enorme importância.

Síntese

O termo comportamento de cidadania organizacional (CCO) foi usado pela primeira vez, na investigação em comportamento organizacional, por Bateman e Organ (1983) e Smith et al. (1983). Contudo, foi Organ (1988) que o definiu objetivamente como “comportamento individual discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que no seu conjunto promove o eficaz funcionamento da organização” (p. 4). Alicerça-se nos conceitos de “vontade de cooperar” de Barnard (1938,1968) e de “comportamentos inovadores e espontâneos”, de Katz e Khan (1966/ 1978).

Esta ideia, de que há um conjunto de comportamentos que os trabalhadores executam voluntariamente, para além daquilo a que são obrigados, tem estado subjacente ao desenvolvimento de outros conceitos que muitas vezes se confundem com o de CCO, mas que têm características e pressupostos não coincidentes. É o caso dos conceitos de comportamento de denúncia (Near & Miceli, 1985, 1995), comportamento pró-social organizacional (Brief & Motowidlo, 1986), dissensão baseada em princípios (Graham, 1986), espontaneidade organizacional (George & Brief, 1992), desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993) e comportamento extrapapel (Van Dyne et al., 1995).

A definição que Organ (1988) fez de CCO foi, ao longo do tempo, alvo de algumas críticas centradas em dois aspetos: a ambiguidade da identificação do que faz ou não parte da função de cada um e o carácter de não recompensa inerente aos CCO. A investigação indicou que a identificação do que faz parte da função de cada um depende de vários fatores, nomeadamente da conceção de função e da posição que cada um ocupa na rede social. Relativamente ao carácter de “não recompensa”, a investigação também indicou que estes comportamentos podem ser recompensados de forma indireta, uma vez que os supervisores consideram-nos na sua avaliação de desempenho. Estas críticas levaram Organ (1997) a redefinir o conceito, aproximando-o do de desempenho contextual. CCO passa, então, a ser definido como “atividades que apoiam o ambiente social e psicológico em que o desempenho de tarefas tem lugar” (p. 95).

Não há ainda acordo relativamente à estrutura dimensional do conceito de CCO. Vários investigadores têm vindo a propor diferentes estruturas de CCO e, conseqüentemente, diferentes instrumentos de avaliação (Graham, 1991; Organ, 1990; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Van Dyne et al., 1994; Van Dyne & LePine, 1998; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Williams & Anderson, 1991). No entanto, a medida empírica mais usada é a de Podsakoff et al. (1990) que se baseia nas cinco dimensões propostas por Organ (1988). Estas são, também, as mais populares na literatura de CCO e incluem: 1) altruísmo – comportamento discricionário da parte dos trabalhadores para ajudar pessoas específicas em problemas relevantes para a organização; 2) conscienciosidade – comportamento discricionário da parte dos trabalhadores que vai para além do mínimo requerido pela organização nas áreas de comparência, gestão de pausas, obediência a regras e regulamentos, etc.; 3) desportivismo – vontade dos trabalhadores para tolerar, sem queixas, circunstâncias menos ideais; 4) cortesia – comportamento discricionário da parte do indivíduo com o objetivo de prevenir a ocorrência de problemas; 5) virtude cívica – comportamento por parte do indivíduo indicador de uma participação responsável na vida da organização.

Embora não existam muitos estudos sobre CCO em diferentes culturas, os poucos dados evidenciam a possibilidade de haver dimensões comuns a diferentes culturas (*etics*) e outras específicas a cada uma (*emics*).

Em Portugal, Rego (1999, 2002) encontrou quatro dimensões: espírito de iniciativa, conscienciosidade, identificação com a organização e harmonia interpessoal.

Apesar de o CCO ser considerado um construto multidimensional, não há ainda consenso acerca da relação entre o construto e as suas dimensões. A literatura suporta tanto a hipótese de CCO ser um construto latente, como agregado, embora grande parte da investigação seja concretizada considerando-o um construto latente.

Bibliografia

- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology, 83*, 247-260.
- Barnard, C. (1938/1968). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- 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*, 587-495.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. Borman, *Personal Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco : Jossey-Bass.

- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 11, 710-724.
- Carpenter, N. C., Berry, C. M., & Houston, L. (2014). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (4), 547-574.
- Farh, J. L., Zhong, C.-B., & Organ, D. W. (2002). An Inductive analysis of the construct domain of organizational citizenship behavior. In A. S. Tsui, & C.-M. Lau (Edits.), *The Management of Enterprises in the People's Republic of China* (pp. 445-470). Boston: Kluwer Academic .
- Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Farh, J.-L., Zhong, C.-B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China. *Organization Science*, 15, 241-253.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Felling good- doing good: A conceptual analysis of the mood at work - organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent : a theoretical essay. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Edits.), *Research in organizational behavior* (Vol. 8, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior . *Employee Responsibilities and Rights Journal* , 4, 249-270.
- Graham, J. W. (2000). Promoting civic virtue organizational citizenship behavior: Contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy. *Human Resources Management Review*, 10, 61-77.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 555-566.
- Hofstede, G. (1989/1997). *Culturas e organizações - compreender a nossa programação mental* (1ª ed.). (A. Fidalgo, Trad.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Jarvis, C., MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2012). The negative consequences of measurement model misspecification: A response to Aguirre-Urreta and Marakas. *Mis Quarterly*, 36 (1), 139-146.
- Kaplan, A. (1969). *A conduta na pesquisa : metodologia para as ciências do comportamento* . São Paulo: Editora Herder .
- Katz, D., & Kahn, R. (1966/1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Lam, S. S., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, 594-601.
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Chen, Z. X. (2005). The construct of organizational citizenship behaviour: Should we analyze after we have conceptualized. In D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 47- 65). New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *The Academy of Management Review*, 23, 741- 755.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Lo, M., & Ramayah, T. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB). *International Business Research*, 2 (1), 48-55.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance . *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 50, 123.
- Moon, H., Van Dyne, L., & Wrobel, K. (2005). The circumplex model and future of organizational citizenship behavior research. In D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 3-23). New York: Nova Science Publishers, Inc.

- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *16*, 127-143.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, *37*, 1543-1567.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 475-480.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, *4*, 1-16.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective whistle-blowing. *The Academy of Management Review*, *20*, 679-708.
- Neves, P. C., Paixão, R., Alarcão, M., & Duarte Gomes, A. (2014). Organizational citizenship behavior in schools: validation of a questionnaire. *Spanish Journal of Psychology*, *17*, e 17, 1-8.
- Organ, D. W. (1988a). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw, L. Cummings, B. M. Staw, & L. Cummings (Edits.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. (1997a). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, *10*, 85-97.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *14*, 337-368.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*, 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior its Nature, Antecedents , and Consequences*. Thousand Oaks , California: Sage Publications, Inc.
- Orr, J. M., Sackett, P. R., & Mercer, M. (1989). The role of prescribed and non-prescribed behavior in estimating the dollar value of performance. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 34-40.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors:A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 122-141.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, *31*, 351-363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, *10*, 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *10*, 107-142.
- 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*, 513-563.
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um construto. *Psicologia*, *XIII*, 127-148.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*, 653-663.
- St. Clair, L., & Quinn, R. E. (1997). Progress without precision : The value of ambiguity as a tool for learning about organizational phenomena. In W. A. Pasmore, & R. W. Woodman (Edits.), *Research in organizational change and development* (Vol. 10, pp. 105-129). Greenwich : JAI Press.
- Turnipseed, D. L. (Ed.). (2005). *Handbook of organizational citizenship behavior*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, *29*, 187-206.

- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors : In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizacional citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory rating. *Journal of Applied Psychology*, 79, 98-107.
- 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, 601-617.
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1617-1637.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2012). The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11 (4), 176-190.