

## O IMPACTO DO COMPROMETIMENTO AFETIVO E DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

*THE IMPACT OF THE AFFECTIVE COMMITMENT AND WORK ENGAGEMENT ON  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v6i2.327>

**Vanessa Martins<sup>a</sup>, Luciano Venelli Costa<sup>b</sup> e Mirlene Maria Matias Siqueira<sup>c</sup>**

<sup>a</sup> **Vanessa Martins**

Universidade Metodista de São Paulo  
vanessa.martins@metodista.br

<sup>b</sup> **Luciano Venelli Costa**

Universidade Metodista de São Paulo  
luciano.venelli@gmail.com

<sup>c</sup> **Mirlene Maria Matias Siqueira**

mirlenesiqueira@uol.com.br

**Palavras-chave:**

comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo, engajamento no trabalho.

**Resumo** Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são atos de troca social extrapapel, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores aos seus sistemas empregadores, expressos por três dimensões: defesa da imagem organizacional, sugestões criativas e cooperação com os colegas. O presente estudo teve como objetivo discutir como o comprometimento organizacional afetivo (COA) – vínculo relacionado ao apego afetivo à organização – e o engajamento no trabalho (ENG) – quanto o trabalho é capaz de absorver o indivíduo – impactam CCO. Participaram deste estudo 175 trabalhadores da região metropolitana de São Paulo que responderam a um questionário *online* composto por escalas validadas para as três variáveis. Foram realizadas análises descritivas, correlações e regressão múltipla hierárquica. Resultados apontaram que COA impacta CCO na dimensão de defesa da organização; enquanto ENG impacta as outras duas dimensões: sugestões criativas e cooperação com os colegas. Os achados contribuem para melhoria da gestão de pessoas e seus impactos nos resultados desejados para as organizações.

**Keywords:**

*organizational citizenship behavior, affective organizational commitment, work engagement.*

**Abstract** *Organizational citizenship behaviors (OCB) are social exchange extrarole acts, offered voluntarily by workers to their employers systems, expressed by three dimensions: defense of organizational image, creative suggestions and cooperation with colleagues. The present study aimed to discuss how the affective organizational commitment (AOC) – affective bound towards the organization – and engagement at work (EW) – the intensity that work is able to absorb the individual – impact OCB. Participants were 175 employees of the metropolitan region of São Paulo who responded to an online questionnaire compounded by validated scales for the three variables. Descriptive analyzes, correlations and hierarchical multiple regression analyzes were performed. The results showed that AOC impacts OCB in the dimension of defense of the organization; while EW impacts the other two dimensions: creative suggestions and cooperation with colleagues. The findings contribute to improving the management of people and their impact on desired outcomes for organizations.*

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente no qual se inserem as organizações retrata o surgimento de novas necessidades que são apresentadas tanto por parte das pessoas, quanto por parte das organizações onde elas atuam. Isso se dá devido às grandes transformações sociais, políticas e econômicas advindas da revolução tecnológica e a consequente era do conhecimento, que afetaram profundamente a forma com que as organizações realizam a gestão das pessoas (LOI et al., 2011) Segundo os autores, essas transformações provêm tanto do ambiente interno como externo e têm ocasionado mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e as pessoas e no modo pelo qual as pessoas encaram a sua relação com o trabalho, com a segurança no trabalho e com o seu comportamento do mercado de trabalho.

No ambiente externo, a globalização e consequente aumento na competitividade nas relações comerciais, maiores exigências por qualidade e valor agregado aos produtos e serviços, ao mesmo tempo em que há pressões para a redução de custos, podem ser evidenciados. Já no ambiente interno um maior espaço para desenvolvimento das pessoas, manutenção da empregabilidade e exercício da cidadania organizacional são tônicas deste cenário (DUTRA, 2002; DUTRA; COMMUNI, 2010; EBOLI, 2004).

Diversos estudos reconhecem a importância da participação do indivíduo para o alcance da efetividade organizacional observando-se o crescente interesse das organizações e de estudiosos em conhecer os mecanismos pelos quais as pessoas possam ser mais estimuladas a apresentar melhores níveis de desempenho (KATZ; KAHN, 1966; WILLIAMS; ANDERSON, 1991; LOI et

al.,2011). Segundo Dutra e Commini (2010), devido à crescente competitividade por clientes e aumento da velocidade com que ocorrem as mudanças, as organizações foram pressionadas a uma postura de maior abertura com relação às pessoas, já que precisam de trabalhadores mais participativos a fim de criar um maior compromisso com os seus valores e objetivos, de modo que organizações controladoras e autoritárias teriam dificuldades de construir esse comprometimento. Assim, ganham importância cada vez mais temas relacionados às relações psicológicas, emocionais e cognitivas do trabalhador com relação à organização em que atuam.

Dentre os diversos temas que o campo do comportamento organizacional oferece, podem ser destacados os que tratam de comportamentos como cidadania organizacional (CCO); os que discutem os vínculos do indivíduo com a organização, como o comprometimento organizacional afetivo (COA); e os temas mais recentes que descrevem sob a perspectiva da Psicologia Positiva o quanto o trabalho é capaz de absorver o indivíduo, como o engajamento no trabalho (REGO, 2002; BASTOS et al., 2013; SIQUEIRA et al., 2014).

Cidadania organizacional é originalmente cunhada por Organ, em 1988, como comportamentos extrapapéis oferecidos de maneira discricionária pelo empregado à organização e não reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que agregam real valor à organização. Algumas das dimensões mais citadas para o construto são altruísmo, cooperação com colegas, atos pró-sociais, defesa da imagem da organização e sugestões inovadoras no trabalho. Uma grande preocupação dos pesquisadores contemporâneos é perceber a relação da variável “comportamentos de cidadania organizacional” com outras variáveis do campo do comportamento organizacional (PORTO; TAMAYO, 2005; ILIES et al., 2007).

A questão que estimulou o desenvolvimento desta pesquisa foi: o que tem maior impacto sobre os comportamentos de cidadania organizacional: o vínculo afetivo com a organização ou o engajamento no trabalho, mais ligado à atividade em si?

## 1.1 Problema de pesquisa e objetivo

Alguns estudos (WILLIANS; ANDERSON, 1991; SIQUEIRA, 1995) estabelecem relação entre os comportamentos de cidadania organizacional

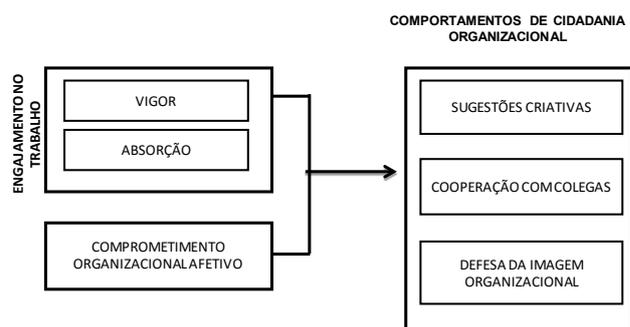
(CCO) ao comprometimento organizacional afetivo (COA), tendo este como seu preditor. Da mesma maneira, a variável engajamento no trabalho (ENG) aparece como intimamente relacionada à variável comprometimento organizacional afetivo (MADJAR; GREENBERG; CHEN, 2011; KANSTE, 2011). Outros estudos relacionam a variável comportamentos de cidadania organizacional a engajamento no trabalho (VINARSKI-PERETZ; BINYAMIN; CARMELI, 2011).

Entretanto, a literatura é carente de estudos que relacionam as três variáveis (CCO, COA e ENG) e, por isso, este trabalho objetivou relacionar os três construtos, verificando os índices de correlação entre as suas dimensões e o poder de impacto das variáveis ENG e COA sobre CCO.

Bastos, Siqueira e Gomes (2014) propõem um escala de medida dos comportamentos de cidadania organizacional com três dimensões: divulgação da imagem organizacional; sugestões criativas e cooperação com os colegas. Siqueira et al. (2014) validam uma escala de medida do engajamento no trabalho com duas dimensões: vigor e absorção. Já o comprometimento organizacional afetivo é unidimensional.

Assim, o objetivo geral deste estudo foi analisar o impacto do engajamento no trabalho e do comprometimento organizacional afetivo sobre as três dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional (Figura 1).

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa



A seguir, é apresentada uma revisão teórica dos construtos: cidadania organizacional, comprometimento organizacional e engajamento no trabalho, bem como os estudos já publicados de relações entre estes construtos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Cidadania Organizacional

Katz e Kahn (1966) foram os primeiros a evidenciar a importância de ações de cidadania organizacional indicando ações extrapapel em sua obra “*Psicologia Social das Organizações*”, afirmando que:

Nenhum planejamento organizacional pode prever todas as contingências dentro de suas próprias operações; nenhum pode antecipar com precisão perfeita todas as mudanças no meio ou controlar perfeitamente a variabilidade humana. Os recursos das pessoas para a inovação, para a cooperação espontânea, para a conduta protetora e criativa, são, por isso, vitais para a sobrevivência e eficácia da organização. Uma organização que depende exclusivamente de sua planta de comportamento prescrito é um sistema social muito frágil. (KATZ; KAHN, 1966, p. 382).

De acordo com Katz e Khan (1966) cinco itens compõem o construto: atividades de cooperação com os demais membros da organização; ações protetoras do sistema ou subsistema; sugestões criativas para melhoria organizacional; autotreinamento para maior responsabilidade organizacional e criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo. Esse fenômeno cooperativo não prescrito pelas obrigações formais do papel teria sua origem no vínculo estabelecido por meio do processo de cidadania entabulado pelo empregado com a sua organização, ou seja, a noção de que o indivíduo pertence, exerce direitos, e, portanto, de que teria também obrigações no sentido de retribuir o que recebeu (KATZ; KAHN, 1966).

Dentro dessa visão, comportamentos de cidadania são entendidos como atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores aos seus sistemas empregadores (LE PINE; ERES; JOHNSON, 2002). Esse tipo de comportamento teria bases motivacionais diferentes daquelas que incitam o indivíduo a se afiliar e a permanecer e ter desempenho satisfatório no escopo de suas atividades contratuais. Neste sentido, Smith, Organ e Near (1983, p. 656) afirmam que: “presumidamente indivíduos que têm tais crenças são confiantes de que eles irão, de alguma forma, em momentos favoráveis, ser recompensados por qualquer conduta responsável ou caridosa”.

Com essa menção, os autores descartam a hipótese de que esses atos sejam atos de cunho altruístico. Embora os estudos que embasaram a

futura noção de cidadania organizacional tenham se iniciado na década de 1930 sob a noção de atos voluntários de cooperação entre colegas e dirigidos à organização, foi somente na década de 1980 que os primeiros estudos empíricos foram realizados para a investigação dos tipos específicos de comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Neste momento, cresce então o interesse da parte dos pesquisadores para o conhecimento das dimensões, os antecedentes e os consequentes deste construto. O interesse pelo estudo dos CCO reside principalmente no fato de que estudos empíricos realizados apontam para a existência de uma correlação positiva entre emissão de CCO e a eficácia e o sucesso organizacionais (PODSAKOFF et al., 1997; SALANOVA et al., 2005).

Muitos estudos acerca do tema hoje procuram identificar os antecedentes e os consequentes de gestos de cidadania organizacional e a correlação destes atos com outras variáveis do campo do comportamento organizacional (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983; SIQUEIRA, 1995; HUANG; YOU; TSAI, 2012). De acordo com Podsakoff et al. (2000) as pesquisas empíricas focam em quatro categorias principais de antecedentes: características do indivíduo ou empregado, características da tarefa, características da organização e características dos comportamentos da liderança. No estudo desses autores que fizeram uma revisão da literatura a respeito dos comportamentos de cidadania organizacional até o ano de 2000, as características do empregado, no que diz respeito a fatores emocionais e morais têm forte correlação com comportamentos de cidadania organizacional e são as principais características estudadas: satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional, percepção de justiça e percepção de suporte da liderança. Em adição, Podsakoff et al. (2000) argumentam que vários aspectos disposicionais, como concordância, conscienciosidade, afetividade positiva e negativa predispõem as pessoas a certas orientações com colegas e superiores.

### 2.2 Comprometimento Organizacional

Um dos construtos que frequentemente aparece correlacionado positivamente aos comportamentos de cidadania organizacional é o comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA, 1995; WILLIAMS; ANDERSON, 1991; HUANG; YOU; TSAI, 2012). Esse construto é citado como precursor de atos de

cooperação espontânea que promovem a efetividade organizacional.

Segundo Bastos e Ribeiro (2010), em um cenário de alta competitividade, a identificação, lealdade e envolvimento das pessoas são base para a formação de equipes com coesão e sinergia, a fim de se movimentarem na mesma direção, com pleno emprego de suas competências, de modo a atingirem os resultados esperados. Esses autores completam dizendo que:

[...] o comprometimento é uma das forças relevantes que compõe a vitalidade competitiva da organização [...] é o atributo único e exclusivo de uma equipe de determinada organização que não pode ser clonado por outros competidores e que propicia constância e vigor ao seu ânimo competitivo [...] e é por isso que todas as empresas aspiram ter empregados comprometidos com seus valores, crenças, estratégias e resultados. (RIBEIRO; BASTOS, 2010, p. 6).

Meyer e Allen (1991) definiram três enfoques conceituais para o comprometimento: comprometimento como um apego à organização

(afetivo); comprometimento como custos associados a deixar a organização (instrumental ou calculativo); e comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização (normativo). A maioria dos estudos multidimensionais da década de 2000 seguiram este modelo (MEDEIROS et al., 2003), porém é possível adotar somente uma das dimensões nas pesquisas, como é o caso desta, que analisa somente o comprometimento afetivo.

A natureza afetiva do comprometimento foi chamada de atitudinal pelos autores seminais Mowday, Porter e Steers (1982) e enfatiza o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, por meio de: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; o forte desejo de manter o vínculo com a organização; e a intenção de se esforçar em prol da organização. O Quadro 1 apresenta o resumo das principais interações do construto de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) com o construto de comprometimento organizacional afetivo (COA).

**Quadro 1 – Principais contribuições dos estudos sobre relações de CCO com COA**

Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) X CCO	Willians e Anderson (1991)	Distinguem a diferença entre desempenho intrapapel de desempenho extrapapel e relacionam as contribuições da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional afetivo para a emissão de CCO. Sustentam o postulado de que COA não é forte precursor de CCO.
	Siqueira (1995)	Supõe que comprometimento organizacional afetivo é uma atitude antecessora de comportamentos de civismo.
	Huang, You e Tsai (2012)	Reafirmam que comprometimento afetivo e o normativo estão positivamente relacionados à emissão de CCO.

## 2.3 Engajamento no Trabalho

Outro tema que passou a chamar a atenção de pesquisadores e gestores foi o engajamento no trabalho. O tema surgiu na Psicologia do Trabalho e na literatura da área de gestão na década de 1990, seguindo uma tendência geral na direção dos estudos dos construtos sobre comportamentos organizacionais positivos (SCHAUFELLI; BAKKER, 2004). Os pesquisadores haviam há muito estudado as doenças causadas pelo trabalho, como por exemplo, o estresse e exaustão (Burnout). Partindo destes estudos, a psicologia positiva procurou então evidenciar quais seriam os aspectos responsáveis

por desenvolver um ambiente de positividade e eficácia no trabalho.

Segundo Siqueira et al. (2014), o conceito de engajamento é atribuído a Kahn na década de 1990. Este autor introduziu o conceito de engajamento e desengajamento pessoal. O engajamento e o desengajamento no trabalho são comportamentos pelos quais as pessoas trazem ou deixam seus eus, durante o desempenho das tarefas. Ela apresenta as principais condições de trabalho nas quais as pessoas tendem a se engajar ou desengajar pessoalmente: significância, segurança e disponibilidade. Segundo Simpson (2009), o

engajamento pessoal é posteriormente descrito como o emprego ou expressão de uma pessoa no trabalho, seja fisicamente, emocionalmente ou cognitivamente. Um empregado desengajado teria comportamentos exatamente opostos aos de um empregado engajado, ou seja, estaria em estado de retirada ou defesa, seja física, emocional ou cognitiva no decorrer do desempenho de suas tarefas.

Malasch e Leiter (1997 apud SIMPSON, 2009) ampliaram a conceituação de Burnout para incluir ausência de engajamento no trabalho. Esses autores apontam que indivíduos engajados são caracterizados por energia, envolvimento e eficácia. Burnout é definido como uma síndrome psicológica caracterizada por exaustão, cinismo e ineficiência, que é experimentado em resposta a estressores crônicos. A exaustão é caracterizada por baixa energia, o cinismo é caracterizado por baixo envolvimento e a ineficiência por baixa eficácia, ao passo que elevados níveis de energia, envolvimento e alta eficiência são características de engajamento. Há, contudo, outros autores como Russell e Carroll (1999 apud SCHAUFELLI; BAKKER, 2004) que demonstraram de modo convincente que aspectos positivos e negativos são estados independentes, ao invés de dois polos de dimensões opostas. Esses autores contrariam Maslach e Leiter (1997), pois argumentam que engajamento e Burnout seriam conceitos independentes.

Outra concepção foi estabelecida por Schaufelli et al. (2002) que também se refere a engajamento no trabalho como um construto distinto de Burnout. Este autor define engajamento como um sentimento de realização, um estado de realização ligado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência mental, o desejo de investir esforços no trabalho, a persistência para superar as dificuldades. Dedicação refere-se a estar fortemente envolvido e entusiasmado com trabalho, experimentando senso de significância, inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada por concentração com prazer, de modo que o tempo passa rapidamente e o trabalhador tem dificuldades em se desconectar do trabalho.

É relatado por estudiosos organizacionais a relação entre engajamento e os níveis de desempenho dos empregados nas organizações (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). Assim, o interesse deste estudo está em investigar o quanto engajamento se relaciona com os níveis de desempenho extrapapel.

Bakker e Demerouti (2008, p. 215) assinalam que há pelo menos quatro razões pelas quais empregados engajados têm melhor desempenho que empregados não engajados:

Empregados engajados apresentam emoções positivas com maior frequência, tal qual felicidade, alegria e entusiasmo, experimentam maiores níveis de saúde, são capazes de criar seus próprios recursos pessoais e transferir o engajamento para os outros.

De igual modo, estudiosos também apontam que o engajamento possui estreita ligação com comprometimento organizacional afetivo e envolvimento com o trabalho (MADJAR; GREENBERG; CHEN, 2011; KANSTE, 2011).

Vários autores (HALBESLEBEN; WHEELER, 2008; BAKKER et al., 2004; SIMPSON, 2009; LE BLANK et al., 2009) relacionam o engajamento no trabalho com a existência de recursos, sejam eles internos – resiliência, motivação, satisfação com a vida e com o trabalho, ou externos – clima, suporte social e feedback. Esses trabalhos citam relação entre engajamento e a teoria de conservação de recursos de Hobfoll (2001), na qual as pessoas procuram obter, reter e proteger as coisas que elas valorizam incluindo recursos materiais, sociais, pessoais ou até mesmo energia. Essa teoria propõe que o estresse experimentado por indivíduos pode ser entendido em relação ao potencial ou perda de recursos. Schaufelli e Bakker (2004) constaram que os preditores de Burnout não são essencialmente as demandas do trabalho, mas principalmente a falta de recursos para o trabalho, enquanto os preditores de engajamento são exclusivamente os recursos para o trabalho.

Este estudo faz uso de uma medida de engajamento no trabalho validada no Brasil por Siqueira et al. (2014), que utiliza o conceito de engajamento estabelecido por Schaufelli et al. (2002). Por outro lado, a medida utilizada considera o construto como bidimensional. Foram consideradas apenas as dimensões vigor e absorção que apresentaram elevados níveis de precisão. A dimensão dedicação foi descartada, pois durante a construção da medida os autores concluíram que ela seria sobreposta a dimensões de outros construtos já existentes no campo do comportamento organizacional, tais como envolvimento com o trabalho e motivação e significado do trabalho. O Quadro 2 resume as contribuições dos autores para os três construtos.

**Quadro 2 - Principais contribuições dos autores para o estudo de ENG, COA e CCO**

Comportamentos de cidadania organizacional x Engajamento no Trabalho e Comprometimento organizacional afetivo	Kahn (1990)	Introduz o conceito de engajamento e desengajamento na literatura e afirma que as pessoas se engajam porque se identificam com o trabalho
	Bakker e Demerouti (2008)	Relatam que empregados engajados tem melhor desempenho
	Vinarski-Peretz, Binyamin e Carmeli (2011)	Distinguem teoricamente o estado psicológico de engajamento no trabalho do comportamento de engajamento no trabalho. Indicam que a dimensão auto-eficácia media o relacionamento da disponibilidade psicológica e o desempenho de ações inovativas no trabalho

### 3 MATERIAIS E MÉTODO

O presente estudo configura-se como uma pesquisa quantitativa e transversal, em que foram aplicadas diferentes técnicas de análises sobre variáveis mensuradas por meio de medidas válidas e precisas. Na sequência serão apresentados os participantes do estudo, as características do instrumento e os procedimentos aplicados tanto na coleta, quanto na análise de dados.

A escolha dos participantes foi feita por conveniência, tendo participado 175 trabalhadores, número considerado suficiente segundo Hair et al. (2005) e Tabachnick e Fidell (2001), segundo os quais, seriam necessários 74 participantes. Hair et al. (2005) recomendam a utilização de valores da ordem de 20 observações por variável independente. Neste caso seriam necessários 60 participantes. Já Tabachnick e Fidell (2001) apontam que a adequada estimativa do tamanho da amostra é calculada pela fórmula  $n > 50 + 8k$ , onde  $k$  é o número de variáveis independentes. Este trabalho é constituído por três variáveis independentes: COA, que é unidimensional; e ENG, bidimensional. Assim  $n > 50 + 8 \times 3$ , ou seja,  $n > 74$ . A maioria dos trabalhadores que participaram da pesquisa são mulheres (66,3%), casados (60,6%), com idade média de 36,2 anos (Desvio Padrão 11,4) e com ensino superior completo (32,8%). O tempo de trabalho médio dos trabalhadores da amostra é de 7,8 anos (DP= 1,6), sendo que 89% dos participantes trabalham em empresas privadas e a maioria dos trabalhadores (45%) relata trabalhar sozinho, 24% trabalham com outra pessoa e 31% trabalham em grupo.

As escalas utilizadas foram escolhidas em função de já terem sido amplamente utilizadas e validadas no Brasil: escala de comportamentos de cidadania organizacional (ECCO), desenvolvida e validada no Brasil por Siqueira (1995) a partir das cinco dimensões de cidadania organizacional propostas por Katz e Kahn

(1978), posteriormente revisada por Siqueira (2014), com técnicas de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias pelo modelo de equação estrutural. Mede o quanto os empregados oferecem ações e desempenho extrapapel. A escala contém 14 itens e índice de precisão (Alfa de Cronbach) de 0,90. As respostas são dadas em uma escala de cinco pontos (1=nunca faço, 2=poucas vezes faço, 3=às vezes faço, 4= muitas vezes faço, 5= sempre faço). Um exemplo deste item é “ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais”.

A escala de comprometimento organizacional afetivo (ECOAF), desenvolvida e validada por Siqueira (1995), mede o quanto o empregado se sente comprometido com a organização empregadora. É unifatorial e contém em sua escala reduzida com cinco itens (alfa=0,93). As respostas são dadas em uma escala de cinco pontos (1=nada, até 5=extremamente). Um exemplo de item desta escala é a “empresa onde trabalho me faz me sentir orgulhoso dela”.

A escala de engajamento no trabalho (EENG) mede a intensidade com que o empregado percebe o estado de absorção e vigor durante a realização do trabalho. A escala foi desenvolvida e validada por Siqueira e colaboradores (2014), é bidimensional e constituída por 10 itens (alfa de 0,87). As respostas são dadas em uma escala de cinco pontos (1=nunca até 5=sempre) e um exemplo de item desta escala é “enquanto eu trabalho eu acredito que fico cheio de energia”.

Um questionário contendo as três escalas foi enviado a empregados de diversas empresas da região metropolitana de São Paulo por via eletrônica. Os empregados receberam o convite para participar da pesquisa por e-mail e também por redes sociais, com o esclarecimento de que se tratava de uma pesquisa científica com anonimato. Para iniciar a análise dos dados coletados, foi realizada a verificação e tratamento dos *outliers*, assim como

foram tratados os questionários que apresentaram valores faltantes nas respostas das variáveis. A pesquisa obteve 181 respondentes, dos quais seis foram desprezados por conter respostas omissas em uma ou mais variáveis inteiras.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Todos os valores do teste t contidos na Tabela 1 são significantes e positivos, revelando que os escores médios de todas as variáveis são maiores do que o ponto médio das respectivas escalas de respostas contidas nas medidas. Estas, por sua vez, apresentaram índices de precisão superiores a 0,70, o qual foi apontado por Nunnally (1975) como indicador mínimo de precisão.

Os índices de correlação existentes entre as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional revelaram correlações com forças diferenciadas entre as suas dimensões: sugestões criativas e defesa imagem organizacional apresentou correlação fraca de 0,24 ( $p < 0,01$ ); entre cooperação com colegas e defesa da imagem institucional o valor encontrado foi não significativo ( $r = 0,07$ ; NS) e a correlação entre cooperação com colegas e sugestões criativas foi moderada ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,01$ ). Estes valores revelam relações distintas entre as três dimensões de CCO, corroborando com a discussão teórica de que existe falta de consenso quanto à dimensionalidade do construto (LE PINE; ERES;

JOHNSON, 2002). Já o construto de engajamento no trabalho apresenta correlação forte entre as suas dimensões, vigor e absorção ( $r = 0,50$ ;  $p < 0,01$ ), o que indica clara associação entre as dimensões, conforme já assinalado por alguns autores (SCHAUFELLI et al., 2002; SIQUEIRA et al., 2014).

As análises de correlação apresentadas dão conta de que, consoante os índices apurados, não se pode reconhecer que as três classes de comportamentos de cidadania organizacional sejam interdependentes. Por outro lado, foi revelado serem as duas dimensões de engajamento no trabalho altamente interdependentes. Os índices de correlação entre comprometimento organizacional afetivo e os índices de correlação entre as duas dimensões de engajamento no trabalho e as três classes de comportamentos de cidadania parecem sinalizar a possibilidade de se obter índices significativos de explicação para estes tipos de ações. Naturalmente, as análises de regressão linear múltipla a serem realizadas trarão evidências mais adequadas para a capacidade preditiva de COA e ENG sobre CCO. As duas variáveis escolhidas para serem antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional detiveram altos índices de correlação. Conforme aponta Kanste (2011) os resultados da pesquisa suportam a noção de que engajamento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo podem ser empiricamente discriminados como construtos distintos.

**Tabela 1 - Médias, desvios padrão, valores do teste t, coeficientes de correlação e índices de precisão das escalas (n= 175)**

Variáveis	Média	DP	Escala	teste t	1	2	3	4	5	6
<b>Comportamentos de cidadania organizacional</b>										
1.Sugestões criativas	3,84	0,73	1 – 5	15,24**	(0,90)					
2.Defesa da imagem	3,81	0,71	1 – 5	14,98**	,24**	(0,85)				
3.Cooperação com colegas	4,28	0,58	1 – 5	29,39**	,33**	,069	(0,78)			
<b>Engajamento no trabalho</b>										
4.Vigor	3,37	0,75	1 – 5	6,43**	,22**	,41**	0,62	(0,89)		
5.Absorção	3,87	0,60	1 – 5	19,30**	,22**	0,28**	0,23**	0,51**	(0,78)	
<b>6.Comprometimento organizacional afetivo</b>										
	3,36	0,76	1 – 5	6,26**	,18*	,64**	-0,45	,60**	0,21**	(0,94)

\*\*  $p < 0,01$ , Alfa de Cronbach na diagonal entre parênteses.

Estão contidos na Tabela 2 quatro modelos de regressão hierárquica para três tipos de comportamentos de cidadania organizacional.

Diante dos resultados apresentados para as ações de **sugestões criativas**, merece destaque o “engajamento no trabalho” como a variável que

exerce maior impacto, devido ao aumento de apenas 0,1% (de 5,3% para 5,4%) quando se acrescenta a variável “comprometimento organizacional afetivo”. Ainda assim, o impacto é baixo e com betas não significativos por dimensão (vigor ou absorção).

**Tabela 2 – Modelos de regressão hierárquica para sugestões criativas, defesa da imagem organizacional e cooperação com colegas (n=175)**

Alternativas de regressão Hierárquica	Fatores de comportamentos de cidadania organizacional		
	Sugestões criativas	Defesa da imagem organizacional	Cooperação com colegas
Modelo 1	Beta	Beta	Beta
Vigor	0,147	0,354**	-0,71
Absorção	0,144	0,101	0,264 **
R <sup>2</sup> Modelo 1	0,053	0,164	0,045
F Modelo 1	5,824 **	18,125**	5,079
% Explicação	5,3	16,4	4,5
Modelo 2			
Vigor	0,079	-0,066	-0,10
Absorção	0,156	0,181 **	0,252 **
Comprometimento organizacional afetivo	0,101	0,637 **	-0,92
R <sup>2</sup> Modelo 2	0,054	0,419	0,045
F Modelo 2	4,281 *	42,771**	3,709*
% Explicação	5,4	41,9	4,5
Modelo 3			
Comprometimento organizacional afetivo	0,182	0,635**	-0,45
R <sup>2</sup> Modelo 3	0,027	0,40	-0,04
F Modelo 3	5,912 *	117,09 **	0,358
% Explicação	2,7	40	0,4
Modelo 4			
Comprometimento organizacional afetivo	0,101	0,637 **	-0,92
Vigor	0,079	-0,66	-0,010
Absorção	0,156	0,181**	0,252 **
R <sup>2</sup> Modelo 4	0,054	0,419	0,045
<b>F Modelo 4</b>	<b>4,281 *</b>	<b>42,771 **</b>	<b>3,709*</b>
<b>% Explicação</b>	<b>5,4</b>	<b>41,9</b>	<b>4,5</b>

\* p<0,05; \*\*p<0,01

Para a dimensão **defesa da imagem da organização**, o “comprometimento organizacional afetivo” é o que exerce maior impacto, devido ao aumento de apenas 1,9% (de 40% para 41,9%) quando se acrescentam as variáveis de “engajamento no trabalho”. Assim, os resultados apontam que, empregados que possuem maior vínculo afetivo com

a organização são também aqueles que tenderão a defender a empresa se alguém fala mal dela, a transmitir boas impressões e informações para pessoas que não conhecem a organização e a elogiar a empresa para parentes e colegas. Neste caso, o impacto é relevante, uma vez que a explicação chega a 40% com betas significativos.

Para a dimensão **cooperação com colegas** é possível dizer que apenas os modelos 2 e 4 demonstraram valores significativos sobre o impacto das variáveis independentes sobre esta classe de comportamentos de cidadania organizacional. A dimensão “absorção” foi a única que demonstrou coeficientes betas significativos. Entretanto, os valores encontrados para a explicação da variância dos modelos foram baixos, com o “engajamento no trabalho” explicando 4,5% da “cooperação com os colegas” e praticamente sem nenhum aumento com a introdução do “comprometimento organizacional afetivo”.

Este estudo corrobora com os apontamentos de Smith, Organ e Near (1983) de que as diferentes dimensões de comportamentos de cidadania organizacional têm diferentes preditores, pois a dimensão que mais impactou sobre “defesa da imagem organizacional” foi “comprometimento organizacional afetivo” ( $R^2=40\%$ ;  $p<0,01$  e coeficiente  $\beta$  de 0,64;  $p<0,01$ ); a dimensão “sugestões criativas” foi mais bem explicada pela dimensão “absorção” de “engajamento no trabalho”, com o maior beta no modelo 3 ( $\beta =0,182$ ); e a dimensão “cooperação com colegas” foi mais bem explicada pela dimensão “absorção” de “engajamento no trabalho” nos modelos 1, 2 e 3 de regressão apresentados, embora para a dimensão “cooperação com colegas” os valores explicativos de todos os modelos foram baixos.

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar se o que leva o empregado a praticar atos de cidadania organizacional está mais relacionado ao vínculo afetivo exercido pelo trabalhador em direção de sua empresa ou ao seu engajamento com o trabalho que realiza. Os dois construtos – “comprometimento organizacional afetivo (COA)” e “engajamento no trabalho (ENG)” impactam positivamente os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), porém somente algumas dimensões de CCO. ENG impacta “defesa da imagem organizacional” ( $R^2 = 16,4\%$ ) e “cooperação com colegas” ( $R^2 = 4,5\%$ ), enquanto COA impacta somente “defesa de imagem organizacional” ( $R^2 = 40\%$ ). O estudo aponta que diferentes classes de comportamento de cidadania organizacional apresentam diferentes preditores e que a variável que mais impacta CCO é COA, pois

quando ambas as variáveis estiveram juntas (COA e ENG), o incremento do impacto sobre defesa da imagem organizacional foi somente de 1,9% (de 40% para 41,9%). Além disso, COA foi a variável que apresentou maior valor para o poder de explicação comparando-o aos demais percentuais de explicações exercidos por ENG em todos os modelos de regressão apresentados e para todas as dimensões de CCO.

Diversas análises realizadas no desenvolvimento deste trabalho permitiram a que se chegasse a algumas conclusões que foram também evidenciadas pela revisão da literatura dos temas. Uma das conclusões do estudo é: ainda não existe consenso quanto à dimensionalidade do construto de “comportamentos de cidadania organizacional”, uma vez que este estudo demonstrou que a correlação entre as suas dimensões foram fracas, e que as diferentes dimensões de comportamentos de cidadania organizacional podem ter diferentes preditores. Estes achados abrem caminho para que novos estudos possam ser realizados a fim de confirmar a antecedência das dimensões isoladamente e para confirmar a dimensionalidade do construto. Outra conclusão foi a de que são necessários novos estudos para investigar quais seriam os antecedentes para os atos de “cooperação com colegas”, pois os percentuais de explicações foram baixos e os modelos não mostraram valores significativos comparando-os aos resultados obtidos para as demais dimensões do construto de “comportamentos de cidadania organizacional”.

Este estudo torna-se ainda mais importante pelo fato de que “cooperação com os colegas” foi a dimensão de “comportamentos de cidadania organizacional” que maior índice apresentou (média = 4,28, em uma escala de frequência tipo likert de 1 a 5), comparando-a com as demais dimensões estudadas. Por fim, a dimensão “sugestões criativas” pareceu ser mais fortemente impactada por “engajamento no trabalho”, embora os percentuais de explicação também tenham sido baixos ( $R^2 = 5,3\%$ ), mas o modelo apresentou significância.

Diante do cenário apresentado, é possível afirmar que o vínculo afetivo estabelecido pelo indivíduo com a organização é mais importante para o oferecimento de alguns atos de cidadania organizacional, como o de defesa da imagem da organização, comparando-os ao engajamento que os trabalhadores possam ter com as suas tarefas no decorrer da execução do seu trabalho. Assim, é importante que as organizações

interessadas em receber dos trabalhadores este tipo de ato, atentem para o estabelecimento de práticas de gestão capazes de despertar nos trabalhadores este tipo de vínculo afetivo, como por exemplo, a confiança dos trabalhadores em seus líderes e a percepção de que existe equidade de tratamento e justiça organizacional, conforme apontam alguns autores mencionados na revisão da literatura. (SIQUEIRA, 1995; PODSAKOFF et al., 2000; LOI et al., 2011).

Sendo “engajamento no trabalho” a variável que maior impacto exerce sobre a dimensão “sugestões criativas”, a literatura aponta para a necessidade das organizações interessadas em despertar este tipo de comportamentos em seus empregados, em disponibilizar-lhes recursos de trabalho, como por exemplo, suporte social, autonomia e feedback. Boas práticas de recrutamento e seleção também são importantes, pois a literatura aponta que recursos internos dos empregados, tais como resiliência, motivação intrínseca e satisfação com a vida também são necessários. (BAKKER et al., 2004; SIMPSON, 2009; HALBESLEBEN; WHEELER, 2008).

Uma das limitações deste estudo foi que a pesquisa não foi desenvolvida em uma organização em particular, de modo que as respostas obtidas são relativas à opinião de trabalhadores de diversos tipos de organizações, podendo haver divergências em organizações com características específicas. Por outro lado, este estudo traz importantes contribuições para a investigação do conceito de cidadania organizacional e engajamento no trabalho no cenário das organizações brasileiras, uma vez que tanto comportamentos de cidadania organizacional como o de engajamento no trabalho apresentam produção científica nacional. Além disso, comportamentos de cidadania organizacional aparecem como tema importante para a manutenção da competitividade das empresas no mercado atual. (PODSAKOFF et al., 1997; SALANOVA et al., 2005). Para além de comportamentos que são desejados pela empresa, também se constituem anseios dos empregados (DUTRA; COMMINI, 2010) que parecem manifestar estes tipos de atos à medida que eles se sentem incorporados à vida e decisões tomadas na organização, exercem autonomia, são considerados como membros ativos e tratados com equidade.

Assim, aprofundar os estudos a respeito das razões que levam os empregados a praticar este tipo de atos é de grande valia para o avanço das organizações brasileiras no contexto da competitividade global.

Investigar engajamento no trabalho junto ao comprometimento organizacional afetivo como variável antecedente no modelo teórico pareceu ser inovador à medida que não foram encontrados trabalhos que tivessem investigado estas duas variáveis como variáveis independentes em estudos anteriores, ressaltando-se ainda que engajamento no trabalho pode ser considerado um tema bastante novo na literatura do campo do comportamento organizacional em nível mundial.

## REFERÊNCIAS

- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; VERBEKE, W. Using the job demands: resources model to predict burnout and performance. **Human Resource Management**, v.43, p. 83-104, 2004.
- BAKKER, A.B; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**. v. 13 n..3, p. 209-223, 2008.
- BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. P. M. Comprometimento no Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. In: OLIVEIRA, L.; MOURÃO, L. (Orgs). **O trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- 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 – ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre : Artmed, 2014.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos tendências e perspectivas**. São Paulo : Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S.; COMMINI, G. M. Fundamentos da Educação Corporativa, competência como base para a gestão estratégica de pessoas. In: EBOLI, M; FISCHER, A, L; MORAES, F.C.C; AMORIM, W.A.C. **Educação Corporativa: Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 101 - 118.
- EBOLI, M. **Educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- HAIR, J, F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. **Análise Multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALBESLEBEN J. R. B.; WHEELER, R. A. The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. **Work & Stress**.v. 22, n. 3, Jul/Sept, p.242-256, 2008.

HOBFOL, S. E. The influence of culture, community and the nested self in the stress process: advancing conservation of resources theory. **Applied Psychology: An International Review**, v.50, p 337-370, 2001.

HUANG, C. C.; YOU, C. S.; TSAI, M. T. A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. **Nursing Ethics**, v.19, n. 4, p. 513-529, 2012.

ILIES, R.; NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P. Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 1, p. 269–277, 2007.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement. **Journal of Applied Psychology**, v.98, n.4, p.606-622, 2013.

KANSTE, O. Work engagement, work commitment and their association with well-being in health car. **Scandinavian journal of caring sciences :empirical studies**, n. 25, p. 754–761, 2011.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. Atlas: São Paulo, 1966.

LE BLANC, P. M.; SCHAUFELLI, W. B.; SALANOVA, M.; LHORENS, S.; NAP, R. E. Efficacy beliefs predict collaborative practice among intensive care unit nurses. **Journal of Advanced Nursing**, v. 66, n.3,p. 583–594., 2009.

LE PINE, J. A.; EREZ, A.; JOHNSON, D. E. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v.87, n. 1,p. 52-65, 2002.

LOI, R.; HANG-YUE, N.; ZHANG, L.; VICTOR, P. L.The interaction between leader–member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 84,p. 669–685, 2011.

MADJAR, N.; GREENBERG, E.; CHEN, Z.Factors for Radical Creativity, Incremental Creativity, and Routine, Noncreative Performance. **Journal of Applied Psychology**, July v. 96, n. 4, p.730-743, 2011.

MEDEIROS, C.; ALBUQUERQUE, L.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Rev. Administração. Contemporânea**. v. 7, n.4, Curitiba: Outubro/Dezembro 2003.

MEYER, J.; ALLEN, N.A three-component conceptualization of Organizational **Commitment**. **Human Resource Management Review**, v. 1, n.1, 1991.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee organization linkages the psychology of commitment, absenteeism and turn over**. New York: Academic Press, 1982.

NUNNALLY, J. C. **Introductory statistics for psychology and education**. New York : McGraw-Hill, 1975.

PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, A. M.; MACKENZIE, S. B.; SCOTT B. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 2, p. 262-270, 1997.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PAINE, J. B.; BACHRACH, D. G. A review of the OCB literature. **Journal of Management**, v 26, n.3, p.513-563, 2000.

PORTO, J.; TAMAYO, A. Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n.1. Jan/mar 2005.

REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v 42, p.50-63, 2002.

SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRO, J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, p.1217-1227, 2005.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resourcesand their relationship with burnout and engagement: a multisample study.**Journal of Organizational Behavior**, v.25, p.293-315, 2004.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMA, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p.71-92, 2002.

SIMPSON, M, R. Engagement at Work: A review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**, v. 46, p. 1012-1024, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M; Medidas do Comportamento Organizacional. **Estudos de Psicologia**, v.7, número especial, p.11-18, 2002.

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; ORENGO, V.; SOUZA, W. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M (Org). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 147 -154, 2014.

SMITH, C. A.; ORGAN, W.; NEAR, J. P. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, n. 4, p.653-663, 1983.

SONNENTAG, S.; MOJZA, E. J.; DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B. Reciprocal Relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n.4, p. 842-853.2012.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 3. ed. New York: Harper Collins, 2001.

VINARSKI-PERETZ, H.; BINYAMIN,G.; CARMELI, A. Subjective relational experiences and employee innovative behaviors in the workplace. **Journal of Vocational Behavior**, v.78, n. 2, p.290-304, 2011.

WILLIAMS, L.; ANDERSON, S. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3 p. 601-617, 1991.