

CLIMAS ÉTICOS E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Arménio Rego

Professor do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro (Portugal).
E-mail: arego@egi.ua.pt

RESUMO

O estudo analisa as relações entre cinco climas éticos e quatro Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). A amostra é composta por 269 díades superior-subordinado. Cada subordinado descreveu as suas percepções de climas éticos; os seus CCO foram relatados pelo respectivo superior.

Os dados sugerem o seguinte: a) as pessoas retraem-se na execução de CCO quando denotam elevadas percepções do clima auto-interesse; b) algo similar ocorre com o clima leis/códigos; c) as mulheres e os homens reagem distintamente ao clima lucros; d) os padrões de reação dos colaboradores fabris e não-fabris também divergem. Os resultados indicam a necessidade de se desenvolverem pesquisas que testem a existência de variáveis moderadoras na relação climas-CCO.

ABSTRACT

The study aims at showing how five ethical climates explain four Organizational Citizenship Behaviors (OCB). A sample comprising 269 subordinate-supervisor dyads was collected. Each subordinate described his/her perceptions of ethical climates; their supervisors reported the OCB. The main findings are as following: a) people decrease their OCB when they perceive that self-interest climate is high; b) the same tends to occur with laws/codes climate; c) men and women react oppositely to the company profit ethical climate; d) production and non-production employees also react differently. The results suggest the need to investigate the variables that may moderate the relationships between ethical climates and OCB.

PALAVRAS-CHAVE

Climas éticos, comportamentos de cidadania organizacional, desempenho contextual, eficácia organizacional, cultura nacional.

KEY WORDS

Ethical climates, organizational citizenship behaviors, contextual performance, organizational effectiveness, national culture.

INTRODUÇÃO

O presente artigo divulga resultados empíricos indicadores do poder explicativo dos climas éticos para os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Nesta seção, primeiramente, lançaremos luz sobre o conceito de CCO e suas dimensões, em seguida, procederemos de idêntico modo para os climas éticos e refletiremos, então, sobre as presumíveis relações entre climas éticos e cidadania. A seção seguinte expõe a metodologia e a terceira seção revela os resultados empíricos. A última seção compreende análise e discussão e apresenta conclusões.

Os comportamentos de cidadania organizacional

Os CCO podem ser definidos como “os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988, p. 4). Embora os méritos dessa definição sejam questionáveis (Organ, 1997), ela serviu e continua a servir como base de trabalho para diversos pesquisadores (v.g., Chattopadhyay, 1999; Deckop *et al.*, 1999; Morrison e Phelps, 1999). A gênese mais longínqua do assunto pode ser encontrada na: a) proposta de Barnard (1938) segundo a qual a condição essencial das organizações é a vontade de cooperar das pessoas que nelas trabalham; b) idéia defendida por Katz (1964, p. 132) nos termos da qual “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”.

O interesse pelos CCO reside, principalmente, na premissa de que contribuem para a eficácia organizacional. A presunção dos primeiros estudos deu lugar à comprovação empírica, e várias pesquisas têm revelado que os grupos/organizações onde os CCO são mais atuantes denotam melhores indicadores de eficácia (Podsakoff e MacKenzie, 1997; Rego, 2001b). Esses dados não surpreendem, pois a turbulência ambiental dos tempos atuais impede que as organizações definam com precisão os conteúdos dos cargos e exige respostas espontâneas, inovadoras e cooperativas (do tipo CCO) às incertezas e contingências (Kim e Mauborgne, 1997; Organ, 1997).

A contribuição dos CCO para a eficácia tem levado inúmeros estudiosos à procura dos seus antecedentes. A produção científica permite hoje identificar uma lista extensa de atitudes, características de personalidade, comportamentos de liderança, características organizacionais e do trabalho passíveis de explicarem os CCO.

O campo de estudo contém, todavia, algumas “imaturidades”. Um reflexo paradigmático dessa situação projeta-se sobre a própria definição de CCO. Será possível distinguir rigorosamente entre os comportamentos discricionários e os prescritos? Entre os atos reconhecidos e não reconhecidos pelo sistema de recompensa formal?

As contribuições mais relevantes para vencer esses obstáculos foram-nos legadas pelo próprio Organ (1997). Refletindo sobre os resultados empíricos acumulados e as críticas, o autor admitiu que deixou de ser adequado considerar os CCO como “papel extra”, “para além do cargo” ou “não recompensados pelo sistema formal” (p. 85). Deixou, então, “cair” esses dois atributos e manteve apenas o último: o da eficácia. O constructo que mais influenciou essa redefinição é o desempenho contextual (Borman e Motowidlo, 1993, 1997). No seu entender, esse constructo absorve a noção de CCO, sem que se torne conceitualmente imprescindível que os comportamentos sejam discricionários e desprovidos de recompensas diretas e garantidas.

A TURBULÊNCIA AMBIENTAL IMPEDE QUE AS ORGANIZAÇÕES DEFINAM OS CONTEÚDOS DOS CARGOS E EXIGE RESPOSTAS ESPONTÂNEAS, INOVADORAS E COOPERATIVAS ÀS INCERTEZAS E CONTINGÊNCIAS.

A compreensão do significado do desempenho contextual exige que se conheça a noção de “desempenho na tarefa”, à qual se contrapõe. O desempenho na tarefa pode ser definido como “a eficácia com que os ocupantes dos cargos executam atividades que contribuem para o núcleo técnico, seja diretamente por meio da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indiretamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman e Motowidlo, 1997, p. 99).

Os indivíduos também contribuem, porém, para a eficácia organizacional de maneiras que ultrapassam as atividades prescritas para os “cargos”. Isso significa que podem influenciar os objetivos organizacionais executando ações não diretamente relacionadas com as suas principais funções, mas importantes porque modelam os contextos organizacional, social e psicológico que servem como catalisador crítico para as atividades e processos de tarefa. Eis a noção de desempenho contextual.

As categorias comportamentais que integram o constructo são (Borman e Motowidlo, 1993, 1997): a) persistir com entusiasmo e esforço extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas; b) voluntariar-se para executar tarefas não prescritas para o cargo; c) ajudar e cooperar com os outros; d) cumprir as regras e procedimentos organizacionais mesmo quando

isso é pessoalmente inconveniente; e) apoiar e defender os objetivos organizacionais.

As dimensões de CCO

Inúmeros estudos revelam que os CCO são um constructo multidimensional. As taxinomias são, todavia, profusas. A evidência paradigmática da ausência de consenso em torno da dimensionalidade pode ser percebida nesta recente afirmação de Podsakoff e seus colaboradores (2000, p. 516): “a nossa revisão de literatura indica que quase 30 formas diferentes de cidadania podem ser identificadas.” Todavia, segundo os autores, essa prodigalidade pode ser analisada à luz das sete grandes dimensões (Quadro 1).

Esse panorama geral não oculta, todavia, a possibilidade de os CCO terem natureza contextual/cultural (Morrison, 1994; Farh *et al.*, 1997). É presumível que algumas dimensões existam numas culturas, mas não em outras. Por exemplo, Farh e seus colaboradores (1997) encontraram cinco dimensões de cidadania, mas apenas três eram universais (isto é, assemelhavam-se às encontradas no Ocidente); as outras duas eram específicas da cultura chinesa.

Em pesquisas recentes efetuadas por Rego (1999a, 2000a, 2000b), emergiu uma dimensão (harmonia interpessoal) similar à detectada por Farh e seus colaboradores. O dado é interessante porque reflete uma semelhança que alguns estudos sobre culturas nacionais têm manifes-

Quadro 1 – Macrodimensões de cidadania encontradas na literatura

Dimensões	O indivíduo
Comportamento de ajuda	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis e/ou que estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado. • É cortês. Não abusa dos direitos dos outros. • Atua como pacificador. • Encoraja os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.
Esportividade	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerar sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho. • Tem atitude positiva “quando as coisas não correm bem”. • Não fica ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões.
Lealdade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Promove a imagem da organização com entidades externas. • Protege e defende a organização perante ameaças externas. • Mantém o empenho mesmo sob condições adversas.
Obediência organizacional (conscienciosidade)	<ul style="list-style-type: none"> • Internaliza e aceita as regras organizacionais, regulamentos, procedimentos. • Adere-lhes escrupulosamente, mesmo quando ninguém está observando ou vigiando.
Iniciativa individual	<ul style="list-style-type: none"> • Adota atos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional. • Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo. • Voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras e encoraja os outros para atuar de modo idêntico.
Virtude cívica	<ul style="list-style-type: none"> • Participa ativamente na gestão da organização (v.g., participa de reuniões e debates sobre as políticas organizacionais). • Monitora o ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades (v.g., mantém-se a par das mudanças no setor que podem afetar a organização). • Preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo a expensas pessoais (v.g., denuncia atividades suspeitas).
Autodesenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões. • Frequenta cursos, procura atualizar-se constantemente nos recentes desenvolvimentos de uma dada área de conhecimentos ou negócios. • Procura estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho.

Fonte: Podsakoff *et al.* (2000).

tado. Efetivamente, se considerarmos as variáveis culturais de Hofstede (1997), encontraremos algum paralelismo entre as culturas portuguesa e de Taiwan. Detectamos, aliás, uma quase simetria entre o perfil português/chinês e o dos países anglo-saxões – aqueles onde tem sido realizada a maior parte das pesquisas sobre CCO. Conseqüentemente, a presente pesquisa recorre ao constructo observado por Rego. Da sua utilização decorre uma vantagem adicional: ele foi elaborado e operacionalizado obedecendo à reconceitualização de CCO sugerida por Organ (1997). O constructo engloba, além da harmonia interpessoal, a conscienciosidade, a iniciativa e a identificação com a organização.

Os climas éticos

O clima ético é um tipo particular de clima organizacional, podendo ser definido como um “componente da cultura organizacional” (Cullen *et al.*, 1989, p. 51; Olson, 1995). Inclui as prescrições, proscricções e permissões atinentes às obrigações morais, isto é, que respondem às questões básicas: a) “o que é correto fazer-se?”; b) “como devo lidar com as questões éticas?” (Victor e Cullen, 1987, 1988; Cullen *et al.*, 1989). A abordagem mais comum aos climas éticos foi proposta por Victor e Cullen (1987). Do cruzamento entre três critérios éticos e três referenciais ou *loci* de análise, resultam nove arquétipos de climas (Quadro 2). Vejamos a sua interpretação:

a) Quando o critério é o egoísta, se o referencial for o indivíduo, espera-se que sejam levadas em consideração as necessidades e preferências de cada um (ganho pessoal, autodefesa...). Se for local, enfatizam-se os interesses da organização (lucro da empresa, vantagem estratégica...). Se for cosmopolita, realça-se a consideração pelos interesses do sistema econômico e social.

- b) Quando o critério é o benevolente, se o referencial for o indivíduo, espera-se que as pessoas considerem as outras independentemente de elas pertencerem à organização (v.g., amizade, reciprocidade...). Se for local, a consideração é dirigida ao coletivo organizacional (v.g., espírito de equipe, unidade da equipe...). Se for cosmopolita, a consideração recai sobre entidades exteriores à organização (v.g., responsabilidade social...).
- c) Quando o critério é deontológico (baseado em regras e princípios), o *locus* de análise define as fontes dos princípios que se espera que as pessoas apresentem. Se o referencial for individual, espera-se que as pessoas atuem de acordo com os seus próprios valores éticos. Se for local, espera-se a adesão às regras/procedimentos organizacionais. Se for cosmopolita, as fontes dos princípios encontram-se fora da organização (sistema legal, associação profissional...). Espera-se, então, que as pessoas atuem de acordo com a lei ou o código deontológico que rege o exercício da sua profissão.

Transposta para o terreno empírico, essa tipologia tem sofrido alguma erosão, desconhecendo-se evidência reveladora dos nove climas. Mais freqüentemente, detectam-se entre cinco e seis dimensões (Rego, 2000a). Os próprios Victor e Cullen (1988) evidenciaram cinco fatores: a) diligência/zelo (bem-estar conjunto dos indivíduos ou da organização como um todo); b) regras (adesão e obediência às regras e políticas da organização); c) leis e códigos (adesão e obediência às leis e códigos profissionais); d) independência (obediência às crenças morais do indivíduo); e) instrumental (satisfação dos auto-interesses).

Um das formas mais comuns de medição dos climas éticos consiste em agregar as percepções dos indivíduos de uma mesma unidade de análise (grupo ou organiza-

Quadro 2 – Climas éticos (arquétipos)

Critério ético	Referencial (<i>locus</i> de análise)		
	Individual	Local (organização ou grupo)	Cosmopolita (sociedade, associação profissional...)
Egoísmo (maximização do auto-interesse)	Auto-interesse	Lucros/interesses da empresa	Eficiência
Benevolência (maximização dos interesses conjuntos)	Amizade	Interesse da equipe	Responsabilidade social
Princípio (adesão a regras e princípios)	Moralidade pessoal	Regras e procedimentos da organização	Códigos profissionais e leis

Fonte: Victor e Cullen (1987, 1988, 1990).

ção, por exemplo). É controverso, todavia, proceder à agregação quando não ocorre suficiente acordo (George e Bettenhausen, 1990; Vanderberghe, 1999) entre os inquiridos. Duas posições podem ser detectadas (Dansereau Jr. e Alutto, 1990):

- a) Uma considera que o acordo entre os indivíduos é desnecessário porque a variância interindividual pode ser considerada um erro em torno duma “verdadeira” cotação na variável organizacional em causa (v.g., Glick, 1985).
- b) A outra (v.g., James *et al.*, 1978; Kristoff, 1996) defende que, quando a variável organização é perceptual por natureza, não existe uma verdadeira cotação organizacional. A variância entre as pessoas não é um erro, antes deriva das reais diferenças intra-organizacionais que são representadas pelos indivíduos. Assim, por exemplo, se duas pessoas têm representações distintas da organização, não faz sentido tomar a média como refletindo uma cotação organizacional. A ilação é clara: só se justifica a agregação se for demonstrada a existência de suficiente acordo entre os indivíduos a respeito da variável organizacional sob estudo.

RELAÇÕES INTERCOLEGAS POSITIVAS PODEM CONTRIBUIR PARA A HUMANIZAÇÃO DOS LOCAIS DE TRABALHO E, ASSIM, FOMENTAR OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.

Essa segunda posição é teoricamente verossímil. A inobservância da referida concordância interindividual, porém, não impede o estudo dos climas, ou seja, mesmo sem uma cotação organizacional consistente, o estudo dos climas é pertinente. O fato de se admitir que não existe um clima organizacional (agregado, consistente) não impede que as pessoas tenham percepções acerca do contexto organizacional.

Do ponto de vista do interesse científico e da capacidade de previsão dos climas para determinadas variáveis atitudinais e comportamentais, não há, aliás, razões para esmorecer: a percepção das características organizacionais pode exercer um efeito mais forte em variáveis como o *stress*, a satisfação ou o comprometimento organizacional do que propriamente o clima organizacional objetivo/agregado (Kristoff, 1996; Finegan, 2000). Esta será a perspectiva apresentada neste artigo. Conseqüentemente, o termo porventura mais apropriado para designar cada clima será “clima

ético psicológico” (James e Jones, 1974; Jones e James, 1979; Glick, 1985).

Climas éticos e CCO

É profusa a lista de antecedentes dos CCO estudados por inúmeros pesquisadores. As revisões de literatura (v.g., Organ e Paine, 1999; Podsakoff *et al.*, 2000; Rego, 2001b) apontam características de personalidade, atitudes, percepções de papel, competências e aptidões, características das tarefas, características organizacionais e comportamentos de liderança (Quadro 3).

Um dos antecedentes menos estudados é o dos climas éticos. Há, todavia, dados teóricos e empíricos que assinalam algumas pistas. Por exemplo, Goodman e Svyantek (1999) verificaram que as percepções de uma cultura de cordialidade, apoio, confiança e comunicação explicavam o desempenho contextual (medido pelas dimensões altruísmo e conscienciosidade). Wimbush e Shepard (1994) sugeriram que o clima instrumental (auto-interesse) tenderia a fomentar diversos atos de anticidadania (v.g., absentéismo, entradas tardias, desperdício de tempo em assuntos não relacionados com trabalho). Hodson (1999) apontou que as relações intercolégas constituem uma parte importante do clima social no trabalho, proporcionando o quadro em que os trabalhadores experimentam significado e identidade. Relações positivas podem contribuir para a humanização dos locais de trabalho e, assim, fomentar os CCO.

Por conseguinte, há razões para presumir que os climas éticos podem explicar os CCO. Mais especificamente, pode supor-se que o clima auto-interesse se relacione negativamente com os CCO e que o oposto ocorra com o clima benevolente. A presente pesquisa insere-se nesse quadro. O seu objetivo é testar o poder explicativo de cinco climas éticos para quatro dimensões de cidadania organizacional.

METODOLOGIA

A preparação do questionário de medida dos climas éticos iniciou-se com a coleta de itens na literatura. Os pesquisadores têm usado, quase invariavelmente, o instrumento proposto por Victor e Cullen, quer na sua forma original (Victor e Cullen, 1987, 1988), quer numa configuração mais recente (Cullen *et al.*, 1993). Foi a esta última que recorreremos. Tentando revelar maior correspondência entre os arquétipos teóricos e a estrutura fatorial empírica, adicionamos 14 itens. São, tendencialmente, indicadores relativos a climas que, freqüentemente, não aparecem nas dimensões empíricas (v.g., lucros da empresa) ou surgem agrupados numa só dimensão (v.g., regras e procedimentos organizacionais + leis e códigos). Resultam, fundamentalmente, de reformulações de itens preexistentes ou novas formulações enquadradas pelo sentido inerente aos arquétipos teóricos.

Disso, emergiu uma lista de 50 itens, a partir da qual foi elaborado um questionário, posteriormente aplicado a 159 pessoas (oriundas de 46 organizações de setores muito diversos). Cada inquirido foi convidado a descrever “o modo como as coisas acontecem, de fato, na sua organização”, numa escala de 6 pontos (de 1: “é completamente falsa” a 6: “é completamente verdadeira”). Os dados foram submetidos a uma análise fatorial dos componentes principais. Visando a uma estrutura fatorial interpretável e clara e considerando o critério gráfico, retiveram-se cinco fatores (KMO: 0,776; teste de esfericidade de Bartlett:

3095,75, $p = 0.0000$), explicando 60,7% da variância total: auto-interesse, benevolência, regras e procedimentos organizacionais, leis, interesses/lucros da organização.

Com os 32 itens remanescentes, novo questionário foi elaborado. Foi, então, aplicado a uma amostra de 269 pessoas oriundas de 37 organizações, com proveniência geográfica e setorial diversa. Reiterou-se a escala de seis pontos. Os CCO referentes a cada inquirido foram descritos pelo respectivo superior. O questionário que lhes foi apresentado havia sido previamente testado por Rego (1999a), tendo emergido a estrutura tetra-fatorial já men-

Quadro 3 – Antecedentes dos CCO identificados pela literatura

Categorias	Variáveis
Atitudes dos empregados	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação • Justiça • Empenho/comprometimento organizacional • Confiança no líder
Variáveis disposicionais	<ul style="list-style-type: none"> • Conscienciosidade • Amabilidade • Afetividade positiva • Afetividade negativa
Percepções de papel pelos empregados	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüidade de papel • Conflito de papel
Diferenças individuais e competências/aptidões dos empregados	<ul style="list-style-type: none"> • Competência/experiência/formação/conhecimentos • Orientação profissional • Necessidade de independência • Indiferença perante as recompensas
Características da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i> da tarefa • Rotinização da tarefa • Tarefa intrinsecamente satisfatória
Características organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Inflexibilidade organizacional • Coesão do grupo • Recompensas fora do controle do líder • Distância espacial relativa ao líder • Apoio organizacional percebido
Congruência/ajustamento entre os indivíduos e a organização	<ul style="list-style-type: none"> • Grau em que os valores do indivíduo e da organização são ou não congruentes/próximos
Comportamentos de liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação de uma visão • Modelo de comportamento apropriado • Fomento da aceitação dos objetivos do grupo • Expectativas de elevado desempenho • Estimulação intelectual • Comportamento de recompensas contingente • Comportamento de recompensas não contingente • Comportamento punitivo não contingente • Clarificação de papéis • Comportamentos de liderança apoiadores • Troca líder-membro (LMX)

Fonte: Kraimer (1997); Goodman e Svyantek (1999); Podsakoff *et al.* (2000); Rego (2000a; 2001c).

cionada: harmonia interpessoal, conscienciosidade, iniciativa individual e identificação com a organização. Para os 36 itens, foi solicitado a cada superior que apontasse em que grau essas afirmações se aplicavam ao colaborador em questão, numa escala de sete pontos (de 1: “não se aplica rigorosamente nada” a 7: “aplica-se completamente”).

Os dados referentes aos climas foram submetidos à análise fatorial confirmatória, tendo-se testado o pentamodelo emergente da análise fatorial dos componentes principais. Os índices de ajustamento não se revelaram satisfatórios, motivo pelo qual foram removidos itens de acordo com os valores dos índices de modificação e dos resíduos padronizados (Byrne, 1998). O modelo ficou reduzido a 17 indica-

dores (Tabela 1). Os índices de ajustamento podem ser considerados satisfatórios. Os lambdas também são, genericamente, elevados, embora dois relativos ao clima lucros sejam inferiores a 0,50, é precisamente esse o único clima cuja consistência interna é inferior a 0,70.

Os procedimentos confirmatórios aplicados aos dados de cidadania foram idênticos aos executados para os climas. Testou-se o modelo de quatro fatores extraído por Rego (1999a). Após a remoção de itens à luz dos índices de modificação e dos resíduos padronizados, o modelo ficou reduzido a 15 indicadores (Tabela 2). Os índices de ajustamento são satisfatórios. Os lambdas são, genericamente, elevados. Apenas o *alpha* referente à última di-

Tabela 1 – Análise fatorial confirmatória dos climas éticos

Auto-interesse	(0,08)
• Na maioria das vezes, as pessoas interessam-se, sobretudo, em procurar satisfazer os seus próprios interesses.	0,73
• Nesta organização, cada um protege, acima de tudo, os seus próprios interesses.	0,69
• Nesta organização, cada um preocupa-se, acima de tudo, com o que é melhor para si próprio.	0,75
Benevolência	(0,83)
• Sempre que alguém toma uma decisão, a sua principal preocupação é fazer o melhor para cada indivíduo que trabalha nesta organização.	0,75
• Espera-se, sobretudo, que as decisões respeitem cada pessoa que trabalha nesta organização.	0,77
• Quando tomam decisões, as pessoas defendem, sobretudo, o interesse de todos os membros da organização.	0,76
• Espera-se que as decisões estejam de acordo com o que é globalmente melhor para os empregados.	0,69
Regras e procedimentos organizacionais	(0,79)
• Considera-se que é muito importante seguir rigorosamente as regras e procedimentos da própria organização.	0,55
• Nenhuma decisão é tomada sem o respeito pelas regras e procedimentos da própria organização.	0,76
• As regras e procedimentos da organização estão sempre presentes quando se tomam decisões.	0,77
• As pessoas são fiéis às regras e procedimentos da própria organização.	0,71
Leis	(0,70)
• Quando tomam uma decisão, as pessoas procuram, sobretudo, não violar a lei.	0,70
• Nesta organização, as pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a lei e os códigos éticos.	0,70
• Nesta organização, o cumprimento das leis está em primeiro lugar.	0,54
Lucros	(0,60)
• Espera-se que as decisões contribuam, acima de tudo, para os lucros da organização.	0,89
• As decisões são consideradas corretas quando contribuem para aumentar os lucros da organização.	0,42
• Considera-se, sobretudo, incorreto que uma decisão prejudique os lucros da organização.	0,40
Índices de ajustamento	
Qui-quadrado/Graus de liberdade	2,70
Root mean square error of approximation	0,076
Goodness of fit index	0,90
Adjusted goodness of fit index	0,85
Comparative fit index	0,90
Incremental fit index	0,90
Relative fit index	0,81
N crítico	143,47

Obs.: Os valores entre parênteses correspondem a *alphas* de Cronbach.

mensão é inferior a 0,70 (Nunnally, 1978), mas situa-se num patamar próximo.

RESULTADOS

Para os 269 indivíduos, foram, então, calculadas as cotações nas nove variáveis, mediante cômputo da média aritmética das pontuações nos itens subjacentes. A Tabela 3 exhibe as médias, desvios-padrão e correlações. As correlações entre os climas são, em geral, modestas, embora possam ser consideradas elevadas as que associam os climas leis/códigos e regras/procedimentos. Os coeficientes relativos aos CCO são razoavelmente elevados. O clima auto-interesse associa-se negativa e significativamente com três dimensões de cidadania e o CCO global. O benevolente apenas se relaciona positiva e signifi-

cativamente com a dimensão harmonia interpessoal. Os demais climas não denotam qualquer relação significativa com os CCO.

A Tabela 4 mostra que, genericamente, apenas os climas auto-interesse e leis/códigos explicam os CCO. O clima benevolente explica a harmonia interpessoal. As variâncias globais são, todavia, bastante modestas.

Tentando explorar se esse poder explicativo poderia ser incrementado mediante a consideração de variáveis moderadoras, executamos regressões para o CCO global em dois tipos de subamostras. Os resultados (Tabela 5) sugerem o seguinte: a) é possível obter poderes preditivos superiores aos anteriormente expostos; b) genericamente, mantém-se a tendência para que os indivíduos diminuam os seus CCO à medida que aumentam as percepções de vigência do clima auto-interesse; c) os colaboradores fabris reagem positivamente ao clima regras/pro-

Tabela 2 – Análise fatorial confirmatória dos CCO

Harmonia interpessoal	(0,88)
• Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura “passar a batata quente” para outros. (I)	0,77
• Está sempre referindo-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo. (I)	0,75
• Está sempre queixando-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância). (I)	0,80
• Cria instabilidade na equipe (com mexericos, intrigas, etc.). (I)	0,75
• Quando algo dá errado, desculpa-se com os erros dos outros. (I)	0,76
Espírito de iniciativa	(0,80)
• Mantém-se informado acerca do que se passa na organização.	0,68
• Quando tem problemas a resolver, procura solucioná-los antes de apresentá-los ao chefe.	0,74
• Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.	0,79
• Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.	0,67
Conscienciosidade	(0,74)
• É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!). (I)	0,61
• Está mentalmente leve e pronto para trabalhar logo que chega à organização.	-0,71
• Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	0,76
Identificação com a organização	(0,67)^(*)
• Quando descobre oportunidades de negócio para a organização (mesmo que seja no fim de semana), comunica-as aos responsáveis.	0,42
• Faz esforços extras para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.	0,80
• Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.	0,81
Índices de ajustamento	
Qui-quadrado/Graus de liberdade	1,80
Root mean square error of approximation	0,05
Goodness of fit index	0,93
Adjusted goodness of fit index	0,90
Comparative fit index	0,96
Incremental fit index	0,96
Relative fit index	0,90
N crítico	203,39

(*) O valor ascende a 0,78 se for eliminado o primeiro item.

(I) Itens cujas cotações foram invertidas.

Obs.: Os valores entre parênteses correspondem a *alphas* de Cronbach.

cedimentos; d) homens e mulheres denotam padrões de reação distintos; e) a maior diferença intergêneros reside no fato de homens e mulheres reagirem em sentidos opostos ao clima lucros: os homens positivamente e as mulheres negativamente.

ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A primeira indicação extraída dos dados é a seguinte: quando se sentem inseridas num contexto organizacional

em que predominam os auto-interesses, as pessoas diminuem os CCO. O raciocínio eventual poderá ser assim formulado: “por que hei de dedicar-me à empresa, sacrificar-me, fazer mais do que aquilo a que estou obrigado... se as pessoas em geral estão direcionadas fundamentalmente para defender os seus próprios interesses?” Eis algumas explicações verossímeis.

a) Um clima muito caracterizado pelo auto-interesse pode gerar efeitos negativos sobre a satisfação (v.g., Chatman, 1991; O’Reilly III *et al.*, 1991; Dawis, 1992; Christiansen *et al.*, 1997; Netemeyer *et al.*, 1997; Sims

Tabela 3 – Médias, desvios-padrão e correlações

Clima	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Auto-interesse	3,70	1,1	-								
2. Benevolência	3,94	1,0	-0,16(**)	-							
3. Regras e proced. organiz.	4,56	0,9	-0,18(**)	0,60(***)	-						
4. Leis e códigos	4,40	1,1	-0,15(*)	0,50(***)	0,68(***)	-					
5. Lucros	4,75	0,9	0,13(*)	0,14(*)	0,23(***)	0,31(***)	-				
6. Harmonia interp.	5,30	1,1	-0,23(***)	0,12(*)	0,07	-0,05	0,04	-			
7. Conscienciosidade	5,52	1,0	-0,12	0,05	0,04	0,02	0,00	0,52(***)	-		
8. Iniciativa individual	4,84	0,9	-0,18(**)	0,06	0,03	-0,10	0,03	0,62(***)	0,43(***)	-	
9. Identif. c/ organ.	3,92	1,1	-0,22(***)	0,11	0,07	0,05	-0,01	0,47(***)	0,40(***)	0,52(***)	-
10. CCO global ^(a)	4,90	0,8	-0,24(***)	0,11	0,06	-0,03	0,02	0,84(***)	0,80(***)	0,80(***)	0,77(***)

(a) Média das 4 dimensões (α : 0,79).

(*) $p < 0,05$, (**) $p < 0,01$, (***) $p < 0,001$.

Tabela 4 – Regressões – poder explicativo dos climas éticos para os CCO

Clima	Harmonia interpessoal	Conscienciosidade	Iniciativa individual	Identificação c/ organização	CCO global
Auto-interesse	-0,24(***)	-0,12	-0,21(***)	-0,21(***)	-0,25(***)
Benevolência	0,15(*)	0,05	0,09	0,09	0,12
Regras/procedimentos	0,08	0,00	0,11	-0,01	0,06
Leis/códigos	-0,26(***)	-0,30	-0,28(***)	-0,03	-0,19(*)
Lucros	0,11	0,01	0,10	0,01	0,08
F	5,7(***)	0,8	4,3(***)	3,0(**)	4,7(***)
R ²	10%	2%	8%	5%	8%
R ² ajustado	8%	0%	6%	4%	6%

(*) $p < 0,05$, (**) $p < 0,01$, (***) $p < 0,001$.

e Keon, 1997; McGilton e Pringle, 1999), o comprometimento organizacional (v.g., Chatman, 1991; O'Reilly *et al.*, 1991; Sims e Keon, 1997; Sims e Kroeck, 1994), a coesão do grupo (v.g., George e Bettenhausen, 1990; Podsakoff *et al.*, 1996a, 1996b), a confiança nos outros e na gestão (Costa, 1999; Christiansen *et al.*, 1997) e a identificação com a organização (v.g., Dutton *et al.*, 1994). São essas variáveis mediadoras que tornam os indivíduos menos predispostos para adotarem CCO.

- b) Os indivíduos baseiam as suas relações com a organização em termos de troca puramente econômica, executando apenas as atividades de que estão incumbidos, não sentindo o dever de agir reciprocamente perante benefícios recebidos. O contrato psicológico que os liga à organização é meramente transacional, motivo pelo qual as relações de confiança, comprometimento e ligação emocional que ativam a prática de CCO não emergem (Rousseau, 1989, 1995; Robinson, 1996; Millward e Hopkins, 1998).
- c) Climas vigorosos na defesa dos auto-interesses reduzem as percepções de apoio organizacional (Eisenberger *et al.*, 1997; Moorman *et al.*, 1998; Yoon e Lim, 1999; Randall *et al.*, 1999), de apoio dos colegas (Yoon e Lim, 1999) e de apoio do superior (Schnake, 1991; Organ e Ryan, 1995; Netemeyer *et al.*, 1997; Tsui *et al.*, 1997; Yoon e Lim, 1999), sendo essa a razão pela qual as pessoas não se sentem “obrigadas” a adotar CCO (Wayne *et al.*, 1997; Moorman *et al.*, 1998; Randall *et al.*, 1999).

Dois complementos explicativos são sugeridos pelo “cinismo” e o “sentido psicológico de comunidade de trabalho”. Começamos pelo primeiro. Embora alguns auto-

res o descrevam como um traço de personalidade ou uma emoção, a maioria dos estudiosos consideram-no uma atitude perante um ou vários objetos (v.g., uma organização), suscetível de mudar por efeito da exposição a fatores ambientais. Andersson e Bateman (1997, p. 450), perante a diversidade de definições, mas posicionando-se nessa perspectiva atitudinal, conceitualizaram-no como “uma atitude tanto geral como específica, caracterizada pela frustração e desilusão, assim como por desconfiança e sentimentos negativos dirigidos a uma pessoa, grupo, ideologia, convenção social ou instituição”.

UM CLIMA CARACTERIZADO PELO AUTO-INTERESSE GERA EFEITOS NEGATIVOS SOBRE A SATISFAÇÃO, O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, A COESÃO DO GRUPO E A CONFIANÇA NOS OUTROS E NA GESTÃO.

Do ponto de vista do clima auto-interesse, é presumível que as pessoas que percebem que os demais colegas tratam, fundamentalmente, dos seus próprios interesses desenvolvam atitudes cínicas e sintam que a sua organização, colegas, superiores... não merecem o seu comprometimento. O resultado empírico, ao sugerir que o elevado cinismo está associado à redução nos CCO intencionados (Andersson e Bateman, 1997) ou decla-

Tabela 5 – Regressões – poder explicativo dos climas éticos para os CCO, em diferentes subamostras

Clima	Área funcional		Sexo	
	Fabril (n = 34)	Não fabril (n = 107)	Masculino (n = 168)	Feminino (n = 63)
Auto-interesse	-0,18	-0,23(*)	-0,18(*)	-0,29(*)
Benevolência	-0,06	0,20	0,12	0,33(**)
Regras/procedimentos	0,65(***)	0,19	0,17	-0,26
Leis/códigos	-0,12	-0,20	-0,32(**)	-0,13
Lucros	0,02	0,05	0,21(**)	-0,27(*)
F	2,76(*)	3,07(*)	2,93(*)	5,05(***)
R ²	33%	13%	8%	31%
R ² ajustado	21%	9%	6%	25%

(*) $p < 0,05$, (**) $p < 0,01$, (***) $p < 0,001$.

rados (Van Dyne *et al.*, 1994), confere suporte teórico à hipótese.

O quadro teórico associado ao sentido psicológico de comunidade de trabalho (Burroughs e Eby, 1998) pode ser assim formulado: a) as pessoas necessitam de fontes de significado, identidade e apoio; b) progressivamente, as organizações vão-se transformando em fontes dessa natureza, pois é nelas que as pessoas passam a maior parte do tempo; c) daí resulta um certo sentido psicológico de comunidade de trabalho que pode influenciar as respostas atitudinais e comportamentais das pessoas. Parece plausível que um vigoroso clima auto-interesse contribua para que as pessoas atenuem esses sentimentos de comunidade (por meio dos efeitos negativos sobre a segurança emocional, o apoio dos colegas, o sentido de pertencer, a orientação para a equipe e o sentido do coletivo), tornando-se, assim, menos propensas a praticar CCO.

A ÊNFASE NA OBEDIÊNCIA A LEIS E CÓDIGOS IMPELE A ORGANIZAÇÃO PARA PROCEDIMENTOS E ESTRUTURAS FORMALIZADOS, PADRONIZADOS, INIBINDO AS PESSOAS A PRATICAREM ATOS ESPONTÂNEOS.

A segunda indicação empírica reporta ao fato de o clima leis/códigos tender a explicar negativamente o CCO, embora em menor grau do que o auto-interesse. Uma interpretação plausível consiste em que a ênfase na obediência a leis e códigos impele a organização para procedimentos e estruturas formalizados, padronizados, inibindo as pessoas a praticarem atos espontâneos. Vale destacar que a dimensão de cidadania mais fortemente inibida por esse clima é, precisamente, a iniciativa individual (Tabela 4). Fica, todavia, por explicar a razão pela qual o clima regras/procedimentos não exerce idêntico efeito (seria esperado que a ênfase em regras/procedimentos colocasse a organização na mesma senda de formalização). Esse é um tema a que posteriores pesquisas poderão conferir respostas menos ambíguas.

A terceira indicação empírica digna de citação é a que aponta ao fato de o clima benevolência explicar positivamente a harmonia interpessoal. Eis um caso em que, presumivelmente, os efeitos da reciprocidade (Gouldner, 1960) se fazem sentir: quando percebem que os colegas, em geral, se preocupam com os interesses dos outros e da equipe como um todo, as pessoas sentem a necessidade de

atuar reciprocamente, praticando níveis superiores de atos de harmonia na relação com os outros.

Essas três indicações empíricas adquirem contornos distintos quando se observam resultados atinentes às subamostras (Tabela 5). Começemos pela comparação *fabris versus não fabris*. A evidência mais notória é a que denota o poder preditivo do clima regras/procedimentos para os CCO na subamostra fabril, mas não na não fabril. Essa tendência contraria a tese anteriormente exposta, que relata o seguinte: a organização que enfatiza regras, procedimentos e leis adota mecanismos e estruturas formalizadas que afastam as pessoas da adoção de atos de iniciativa e cooperação espontânea.

Uma hipótese interpretativa possível pode ser enraizada na tendencial especificidade das atividades fabris. Nesse caso, as tarefas tendem a ser mais balizadas por padrões e especificações técnicas do que as tarefas de indivíduos que exercem funções nas áreas de *marketing*, recursos humanos ou administrativa. A execução eficaz e eficiente de um posto de trabalho fabril depende do modo rigoroso como seu ocupante leva a cabo as funções predeterminadas e/ou padronizadas e/ou mecanizadas. As tarefas rotineiras, pré-programadas e enquadradas por regras inerentes ao fluxo produtivo são mais freqüentes.

Tomando como referência os mecanismos de coordenação sistematizados por Mintzberg (1988), é presumível que um operário fabril tenha que executar corretamente o seu posto de trabalho obedecendo ao padrão técnico designado na linha de fabricação – mas não parece plausível que isso possa ocorrer tão claramente com um empregado do escritório, um contador, um vendedor, um técnico de *marketing* ou um funcionário do departamento de recursos humanos que atua no domínio das políticas sociais. Usando a linguagem mintzbergiana, é possível que a coordenação por supervisão direta e/ou normalização do trabalho (pela tecno estrutura) seja mais claramente detectável em áreas fabris. É presumível, então, que o grau em que as pessoas se sentem respeitadas e valorizadas seja transmitido mais facilmente pela observância de regras/procedimentos do que propriamente por um clima de benevolência ou (não) auto-interesse. É esse sentimento que as induz a adotarem CCO.

Passemos à especificidade empírica atinente à comparação intergêneros. São dois os tópicos mais salientes: a) as mulheres reagem melhor ao clima benevolência e pior ao clima auto-interesse; b) enquanto os homens incrementam os CCO à medida que aumentam as suas percepções do clima lucros, as mulheres denotam um padrão de reação oposto.

No que concerne aos climas benevolência e auto-interesse, o que parece acontecer é que as mulheres reagem bem quando percebem a forte existência do primeiro e a fraca vigência do segundo. Pode suceder que, devido a processos de socialização distintos dos ocorridos com os homens (v.g., Tannen, 1995), as mulheres sejam especi-

almente sensíveis a climas caracterizados por elevada benevolência e menor auto-interesse (adquirindo, eventualmente, um sentido psicológico de comunidade de trabalho mais elevado), reagindo com maiores índices de cidadania. Essa hipótese adquire maior verossimilhança quando se observam os dados de Rego (2000a): a porcentagem de pessoas que prefere o clima benevolente em maior grau do que o vigente é superior entre as mulheres do que entre os homens (75% contra 61%).

Resta propor uma moldura interpretativa para a disparidade intersexos no que concerne aos poderes explicativos do clima lucros. É possível que, devido aos diferentes processos de socialização já referidos, os homens assumam um papel de natureza mais organizacional do que as mulheres, reagindo ao contexto empresarial de modo positivamente mais forte. As mulheres, por seu turno, poderão assumir um papel mais relacional-social, respondendo especialmente bem a contextos propícios ao espírito de equipe e entreajuda – mais do que a climas em que o lucro é eleito como “faro” de conduta.

Por último, cabe referir o fato de a conscienciosidade ser a dimensão de cidadania menos explicada pelos climas. O dado é congruente com o constatado por Rego (2000a, 2000b) a propósito do poder explicativo das percepções de justiça e faz jus à idéia sugerida por alguns pesquisadores segundo a qual a natureza espontânea dessa dimensão é questionável. A leitura dos itens constituintes da dimensão (Tabela 5) indica que os comportamentos em questão poderão ser, em muitas organizações e cargos, mais uma “obrigação” do que uma atividade discricionária. Nesses casos, o membro organizacional “não pode” responder aos climas éticos com mais ou menos atos de cidadania conscienciosa, pela simples razão de que essas atividades são “obrigatórias”, e não propriamente discricionárias – é imperioso que sejam executadas sob pena de a sua omissão causar sanções.

Cabe, agora, expor algumas limitações da pesquisa. Primeira: uma dimensão dos climas éticos (lucros) denota propriedades psicométricas que recomendam aprimoramento. Segunda: a dimensão de algumas subamostras é inferior ao desejável, sendo impossível afirmar generalizações com algum grau de segurança. Conseqüentemente, as explicações apontadas para os diferentes padrões

de reação de homens e mulheres e de colaboradores fabris *versus* não fabris merecem ser examinadas cautelosamente. Pesquisas posteriores deverão ampliar a dimensão das amostras e testar se as interpretações veiculadas neste artigo recebem confirmação empírica.

QUANDO PERCEBEM QUE OS COLEGAS SE PREOCUPAM COM OS INTERESSES DOS OUTROS E DA EQUIPE COMO UM TODO, AS PESSOAS SENTEM A NECESSIDADE DE ATUAR RECIPROCAMENTE.

A terceira limitação advém da natureza correlacional do estudo, que não permite extrair nexos de causalidade óbvios. Tal como exposto, é verossímil que as pessoas reajam aos climas éticos circundantes com mais ou menos CCO. Mas também é plausível interpretar os dados em direção inversa: quando as pessoas adotam CCO estão contribuindo para um clima organizacional caracterizado pela menor presença do auto-interesse e pela maior relevância do clima benevolente. Nesse caso, são os CCO os causadores dos climas, e não estes causando aqueles.

Em suma: dos dados e reflexões apresentados pode ser extraída a genérica idéia segundo a qual os gestores deverão velar para que as suas organizações não sejam dominadas pelo auto-interesse. Por meio do seu exemplo e do modo como reagem aos atos de cooperação ou antiooperação dos colaboradores, poderão transmitir mensagens e contribuir ou inibir a criação de um clima promotor dos CCO, promovendo, assim, a eficácia organizacional (Podsakoff e MacKenzie, 1997). De qualquer modo, são necessárias pesquisas futuras que permitam compreender as condições/contingências em que cada clima mais contribui para o fomento dos CCO. ○

BIBLIOGRAFIA

ANDERSSON, L. M., BATEMAN, T. S. Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, v. 18, n. 5, p. 449-469, 1997.

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

BORMAN, W. C., MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: SCHMITT, N., BORMAN, W. C. *Personality selection*. San Francisco : Jossey Bass, 1993. p. 71-98.

BORMAN, W. C., MOTOWIDLO, S. J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, v. 10, p. 99-109, 1997.

BURROUGHS, S. M., EBY, L. T. Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, v. 26, n. 6, p. 509-532, 1998.

BYRNE, B. M. *Structural equation modeling with Lisrel, Prelis, and Simplis*. London : Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

CHATMAN, J. A. Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 459-484, 1991.

CHATTOPADHYAY, P. Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 3, p. 273-287, 1999.

CHRISTIANSEN, N., VILLANOVA, P., MIKULAY, S. Political influence compatibility: fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behavior*, v. 18, p. 709-730, 1997.

COSTA, A. C. Theoretical considerations over trust: relevant aspects for organizational behavior. *Psicologia*, v. XIII, n. 1-2, p. 85-98, 1999.

COSTA, A. C., ROE, R. A., TAILLIEU, T. Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 10, p. 225-244, 2001.

CULLEN, J. B., VICTOR, B., BRONSON, J. W. The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, v. 73, p. 667-674, 1993.

CULLEN, J. B., VICTOR, B., STEPHENS, C. An ethical report: assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, v. 18, p. 50-62, 1989.

DANSEREAU JR., F., ALUTTO, J. Level-of-analysis issues in climate and culture research. In: SCHNEIDER, B. *Organizational climate and culture*. San Francisco : Jossey Bass, 1990. p. 193-236.

DAWIS, R. V. Person-environment fit and job satisfaction. In: CRANNY, C. J., SMITH, C., STONE, E. F. *Job satisfaction*. New York : Lexington Books, 1992.

DECKOP, J. R., MANGEL, R., CIRKA, C. C. Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 4, p. 420-428, 1999.

DUTTON, J. E., DUBERICH, J. M., HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, p. 239-263, 1994.

EINSENBARGER, R. et al. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 82, n. 5, p. 812-820, 1997.

FARH, J., EARLEY, P. C., LIN, S. Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 421-444, 1997.

FINEGAN, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 73, p. 149-169, 2000.

GEORGE, J. M., BETTENHAUSEN, K. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, p. 698-709, 1990.

GLICK, W. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multi-level research. *Academy of Management Review*, v. 11, p. 601-616, 1985.

GOODMAN, S. A., SVYANTEK, D. J. Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, v. 55, p. 254-275, 1999.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, v. 25, p. 161-178, 1960.

HODSON, R. Management citizenship behavior: a new concept and an empirical test. *Social Problems*, v. 46, n. 3, p. 460-478, 1999.

HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa : Edições Sílabo, 1997.

JAMES, L. R. et al. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, v. 31, p. 783-814, 1978.

JAMES, L. R., JONES, A. P. Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, v. 81, n. 12, p. 1096-1112, 1974.

JONES, A. P., JAMES, L. R. Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 23, p. 201-250, 1979.

KARAMBAYYA, R. *Contexts for organizational citizenship behavior: do high performing and satisfying units have better "citizens"*. Ontario, Canada : York University, 1990. Working Paper.

KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, v. 9, p. 131-133, 1964.

KIM, W. C., MAUBORGNE, R. A. Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 4, p. 65-75, 1997.

KRAMER, M. L. Organizational goals and values: a socialization model. *Human Resource Management Review*, v. 7, n. 4, p. 425-447, 1997.

KRISTOFF, A. L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, v. 49, p. 1-48, 1996.

MCGILTON, K., PRINGLE, D. M. The effects of perceived and preferred control on nurses' job satisfaction in long term care environments. *Research in Nursing & Health*, v. 22, p. 251-261, 1999.

MILLWARD, L. J., HOPKINS, L. J. Psychological contracts, organization and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 28, n. 16, p. 1530-1556, 1998.

MINTZBERG, H. The structuring of organizations. In: QUINN, J. B., MINTZBERG, H., JAMES, R. M. *The strategy process*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1988. p. 276-304.

MOORMAN, R. H., BLAKELY, G. L., NIEHOFF, B. P. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, v. 41, p. 351-357, 1998.

MORRISON, E. W. Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, v. 37, p. 1543-1567, 1994.

MORRISON, E. W., PHELPS, C. C. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 4, p. 403-419, 1999.

NETEMEYER, R. G. et al. An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, v. 61, p. 85-98, 1997.

NUNNALLY, J. C. *Psychometric theory*. New York : McGraw-Hill, 1978.

OLSON, L. Ethical climate in health care organizations. *International Nursing Review*, v. 42, n. 3, p. 85-90, 1995.

O'REILLY III, C. A., CHATMAN, J., CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. *Human Performance*, v. 10, p. 85-97, 1997.

ORGAN, D. W. *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books, 1998.

ORGAN, D. W., PAINE, J. B. 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*, v. 14, p. 338-368, 1999.

ORGAN, D. W., RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, v. 48, p. 775-802, 1995.

PODSAKOFF, P. M., AHEARNE, M., MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 82, p. 262-270, 1997.

PODSAKOFF, P. M. et al. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, v. 10, n. 2, p. 133-151, 1997.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., BOMMER, W. H. Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes of leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 4, p. 380-399, 1996a.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., BOMMER, W. H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, v. 22, n. 2, p. 259-298, 1996b.

RANDALL, M. L. et al. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, v. 20, p. 159-174, 1999.

REGO, A. Comportamentos de cidadania organizacional: operacionalização de um constructo. *Psicologia*, v. XIII, n. 1-2, p. 127-148, 1999a.

REGO, A. Cidadania organizacional e eficácia: um contributo empírico. *Revista Portuguesa de Gestão*, v. II, p. 5-19, 1999b.

REGO, A. *Comportamentos de cidadania organizacional: uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Tese (Doutoramento) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2000a.

REGO, A. Justiça e comportamentos de cidadania. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 6, n. 1, p. 73-94, 2000b.

REGO, A. Climas éticos organizacionais: validação do constructo a dois níveis de análise. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 1, n. 1, p. 69-106, 2001a.

REGO, A. *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa : McGraw-Hill, 2001b. (Em preparação).

REGO, A. O papel explicativo da congruência ética para os comportamentos de cidadania organizacional. *Psicologica*, v. 27, p. 155-176, 2001c.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 574-599, 1996.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

ROUSSEAU, D. M. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA : Sage, 1995.

SCHNAKE, M. Organizational citizenship behavior: a review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, v. 44, p. 735-759, 1991.

SIMS, R. L., KEON, T. L. Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, v. 16, p. 1095-1105, 1997.

SIMS, R. L., KROECK, K. G. The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, v. 13, p. 939-947, 1994.

SKARLICKI, D. P., LATHAM, G. P. Increasing citizenship behavior within a labor union: a test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 2, p. 161-169, 1996.

SKARLICKI, D. P., LATHAM, G. P. Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: a replication. *Personnel Psychology*, v. 50, p. 617-633, 1997.

TANNEN, D. The power of talk: who gets heard and why. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 5, p. 138-148, Sept./Oct. 1995.

TSUI, A. S. et al. Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, v. 40, p. 1089-1121, 1997.

VANDENBERGHE, C. Organization culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 20, p. 175-184, 1999.

VAN DYNE, L., GRAHAM, J. W., DIENESCH, R. M. Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, v. 37, p. 765-802, 1994.

VICTOR, B., CULLEN, J. B. A theory and measure of ethical climate in organizations. In: FREDERICK, W. C. *Research in corporate social performance and policy*. Greenwich, Connecticut : JAI Press, 1987. V. 9, p. 51-71.

VICTOR, B., CULLEN, J. B. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, p. 101-125, 1988.

VICTOR, B., CULLEN, J. B. A theory and measure of ethical climate in organizations. In: FREDERICK, W., PRESTON, L. *Business ethics: research issues and empirical studies*. Greenwich, Connecticut : JAI Press, 1990. p. 77-97.

WAYNE, S. J., SHORE, L. M., LIDEN, R. C. Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 1, p. 82-111, 1997.

WIMBUSH, J. C., SHEPARD, J. M., Toward an understanding of ethical climate: its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, v. 13, p. 637-647, 1994.

YOON, J., LIM, J. Organizational support in the workplace: the case of Korean hospital employees. *Human Relations*, v. 52, n. 7, p. 923-945, 1999.