

Tal como já foi referido, desde a introdução do conceito de CCO diversas investigações têm sido efectuadas, em diferentes áreas do saber. De que forma essa investigação pode ajudar as organizações a identificar “bons cidadãos”? De que tipo de comportamentos estamos a falar? Quais são os seus antecedentes? Que consequências terão no dia-a-dia de uma organização? Poderão os CCO contribuir para a eficácia e para a produtividade? Que tipo de problemas se têm verificado na tentativa de conceptualização dos CCO e de que forma essas dificuldades podem ser ultrapassadas? São algumas das questões que se colocam.

Neste capítulo, apresentamos uma revisão da literatura que procura dar resposta a algumas destas questões e aprofundar o conhecimento acerca dos fundamentos teóricos dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Começamos por analisar as principais dimensões, resultantes de mais de duas décadas de investigação e os principais problemas apontados pelos investigadores na definição teórica dos CCO. Analisamos, ainda, os antecedentes e consequentes mais estudados.

Por fim, apresentamos o Modelo Circumplexo de Comportamentos de Cidadania Organizacional, proposto por Moon, Van Dyne & Worbel em 2005, como um ponto de partida para uma sistematização da investigação neste domínio.

2.1 Comportamentos de Cidadania Organizacional: em busca de uma definição

Apesar da vasta investigação nesta área, não existe um consenso acerca da dimensionalidade deste constructo (Graham, 1991; LePine, Erez & Johnson, 2002; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Van Dyne, Cummings & Parks, 1995), ou mesmo da sua conceptualização e operacionalização. É inegável, porém, a sua multi-dimensionalidade.

Uma das primeiras operacionalizações do constructo, foi apresentada por Smith, Organ e Near (1983). Estes autores definiram duas grandes categorias de comportamentos: uma primeira caracterizada pela natureza pessoal e uma segunda caracterizada por uma natureza impessoal ou organizacional, identificando assim, duas dimensões de CCO: Altruísmo e Consciência Geral¹ (Passos & Caetano, 2000). Esta dicotomia tem sido objecto de alguns estudos e é caracterizada pela existência de CCO de natureza pessoal, *versus* CCO de natureza impessoal ou organizacional (Irvine, 1995; Rego, 2000; Williams & Anderson, 1991).

Graham (1991) considera os CCO como um conceito global composto por três dimensões: a obediência, a lealdade e a participação. Em 1994, Van Dyne, Graham e Dienesch (citado por Passos & Caetano, 2000) desenvolvem uma nova medida de CCO, utilizando as três dimensões identificadas por Graham em 1991. Os resultados deste estudo vêm reforçar o carácter multidimensional deste constructo, uma vez que, para além das dimensões acima mencionadas, distinguem três tipos de participação: a participação social; a participação de protecção e a participação funcional.

Segundo Rego (2000), as dimensões mais comuns dos CCO são: Conscienciosidade, Desportivismo, Virtude Cívica, Altruísmo e Cortesia, formando uma “dimensionalidade penta-partida” (Rego, 2000, p.168). Dos 87 trabalhos analisados por Rego, verificou-se que as cinco dimensões estão presentes em 18 desses trabalhos e, pelo menos, três delas estão presentes em 31 artigos. Em 2000, Rego caracteriza da seguinte forma estas cinco dimensões:

- Conscienciosidade é a execução das actividades de modo a ultrapassar os requisitos mínimos ou o normalmente esperado;
- Desportivismo significa tolerar circunstâncias incómodas sem lamentos excessivos e evitando queixas perante os problemas;
- Virtude Cívica implica o envolvimento e a participação responsável na vida política da organização;

¹ Tradução de *General Compliance*. No nosso estudo vamos adoptar a tradução de Rego (2000), Obediência Geral

- Altruísmo é a ajuda a pessoas específicas com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes;
- Cortesia define comportamentos que visam prevenir a ocorrência de problemas com os outros.

Depois de analisados diversos trabalhos que procuraram fazer uma síntese da investigação acerca dos CCO, consideramos o trabalho de Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach, (2000) como a revisão mais completa e adequada das dimensões que constituem o constructo de CCO. Os autores propõem a integração de mais de trinta tipos de Comportamentos de Cidadania em sete categorias: Ajuda, Desportivismo, Lealdade Organizacional, Obediência Organizacional, Iniciativa Individual, Virtude Cívica e Desenvolvimento Pessoal. Analisamos de seguida cada uma destas dimensões, com base no referido estudo.

A forma mais importante e mais recorrente na literatura de CCO é o comportamento de Ajuda. Conceptualmente, este comportamento é definido como um acto voluntário de ajuda aos outros, ou de prevenção de problemas relacionados com o trabalho. A primeira parte desta definição (ajudar os outros com problemas relacionados com o trabalho), inclui os conceitos de altruísmo, pacifismo e liderança, apresentados por Organ; o conceito de ajuda interpessoal, de Graham; o CCO – Individual, de Williams e Anderson; a facilitação interpessoal, de Van Scotter e Motowidlo; e a ajuda aos outros, de George e Brief e de George e Jones. A segunda parte desta definição encerra a noção de cortesia, definida por Organ, que implica impedir a criação de problemas com colegas de trabalho. A investigação tem vindo a confirmar, de uma forma geral, que todas estas formas de comportamentos de ajuda, constituem um único factor (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; MacKenzie, Podsakoff & Paine, 1999; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994).

O Desportivismo é, por sua vez, uma dimensão menos estudada. Organ definiu esta dimensão como uma disposição para tolerar os inevitáveis inconvenientes do trabalho sem queixas. Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000) consideram que os indivíduos cujos comportamentos se

incluem nesta dimensão, originalmente designados por “*good sports*”, são pessoas que não só não se queixam quando sofrem um inconveniente, como também mantêm uma atitude positiva, mesmo quando a conjuntura não lhes é favorável. Não se sentem ofendidas quando os outros não seguem as suas sugestões, estão dispostas a sacrificar o seu interesse pessoal para o bem do trabalho de grupo e não consideram a rejeição das suas ideias como um ataque pessoal.

A Lealdade Organizacional engloba o conceito de encorajamento leal e lealdade organizacional, proposto por Graham, o conceito de boa vontade e protecção da organização, propostos por George e Brief e por George e Jones; endossar, apoiar e defender os objectivos da organização, de Borman e Motowidlo. Na sua essência este comportamento envolve a promoção da organização perante pessoas que não lhe pertencem, protegendo-as e defendendo-as de ameaças externas e permanecendo comprometido com as mesmas, ainda que em situações adversas (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000).

A dimensão Obediência Organizacional foi classificada de obediência generalizada, por Smith, Organ e Near; obediência organizacional, por Graham; CCO – Organizacional, por Williams e Anderson; cumprir regras e de procedimentos da organização, de Borman e Motowidlo; e inclui alguns aspectos do constructo dedicação ao trabalho, de Van Scotter e Motowidlo. Esta dimensão representa a interiorização e aceitação das regras, regulamentos e procedimentos da organização, que resulta numa escrupulosa adesão aos mesmos, ainda que o sujeito não seja alvo de observação ou avaliação (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000).

A Iniciativa Individual define os comportamentos voluntários de criatividade e de inovação destinados a melhorar a tarefa individual ou o desempenho da organização e a persistir com entusiasmo e esforço extra para cumprir a sua função e aceitar voluntariamente novas responsabilidades. Esta dimensão apresenta semelhanças com os constructos de conscienciosidade, de Organ, de valorização pessoal e iniciativa individual, de Graham, Moorman e Blakely, de contribuição com sugestões construtivas, de George e Brief e de George e Jones; de persistência e entusiasmo no cumprimento das tarefas, de

Borman e Motowidlo; de assunção do controlo no trabalho, de Morrison e Phelps; e alguns aspectos do constructo dedicação ao trabalho, de Van Scotter e Motowidlo (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000).

A Virtude Cívica define o interesse e o compromisso para com a organização. Estes comportamentos manifestam-se através da participação activa em reuniões, da participação em debates sobre as políticas da empresa, da expressão da opinião acerca das estratégias que a organização deve seguir, do estar atento a novas oportunidades e mudanças (por exemplo, acompanhar a evolução do mercado), que possam influenciar a organização, do zelo pelo interesse da organização, denunciando perigos ou actividades suspeitas internas. Estes comportamentos são demonstrativos da noção de pertença do indivíduo a um todo, semelhante ao sentimento de pertença a um país e da aceitação dos seus deveres enquanto cidadão. Este constructo foi descrito por Organ como virtude cívica, por Graham, como participação organizacional e por George e Brief; como protecção da organização (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000).

A última dimensão descrita por Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000) é o conceito de Desenvolvimento Pessoal. Esta dimensão é considerada por Katz e por George e Brief como um dos comportamentos mais importantes dos CCO. Inclui iniciativas voluntárias para melhorar conhecimentos, competências e capacidades, como por exemplo: a participação em acções de formação; o acompanhamento da evolução do conhecimento a respeito da sua área de trabalho; ou mesmo a aprendizagem de um novo conjunto de competências de forma a alargar a sua contribuição para a organização.

A revisão de literatura realizada por Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000), revelou o que parece ser uma sobreposição conceptual de determinados constructos, reforçando a ideia de que não existe um consenso na literatura. Para além disso, constata-se que a proliferação de investigação acerca dos CCO e de outras formas de comportamentos extra-papel, têm descurado as importantes diferenças entre estes constructos.

Já em 1988, Organ aponta algumas fragilidades à sua definição, referindo, essencialmente, dois problemas: definir os CCO como comportamentos discricionários e não recompensados. Constatou que muitos dos Comportamentos de Cidadania são considerados como parte integrante da função, quer pelos supervisores, quer pelos próprios trabalhadores. Da mesma forma, os papéis evoluem e os seus conteúdos não são estáticos e diferentes tipos de contribuições variam na probabilidade de serem recompensados e na qualidade da recompensa.

Van Dyne, Cummings e Parks (1995) reforçam a dificuldade em distinguir um comportamento de papel de um comportamento extra-papel. Consideram que esta distinção pode ser problemática de acordo com o contexto em que o comportamento é exibido. De entre os factores responsáveis por esta relatividade, salientam a perspectiva adoptada pelo observador, as características das pessoas que exibem os comportamentos e o momento em que se manifestam.

No que diz respeito à não recompensa, a definição de Organ “requer que o comportamento não seja, directa ou formalmente, recompensado pelo sistema de recompensa da organização” (Organ, 1988, p. 5). Algumas críticas têm sido tecidas a este propósito, uma vez que: o bom desempenho de papel não origina necessariamente recompensa e muito poucas recompensas são contratualmente garantidas, para além de que os CCO podem suscitar recompensas por via indirecta (Rego, 2000).

Estas críticas levaram a que Organ deixe de considerar estes dois pressupostos na sua definição, mantendo apenas o pressuposto da eficácia. Na sequência desta mudança de definição, afirmou que o constructo que melhor reflecte a redefinição do conceito CCO, é o constructo de desempenho contextual, uma vez que absorvem a noção de Cidadania Organizacional, sem que se torne conceptualmente imprescindível que os comportamentos sejam discricionários e desprovidos de recompensa directa e garantida (Rego, 2000).

O desempenho no contexto contrapõe-se à noção de desempenho de tarefa, como comportamentos que também contribuem para a eficácia das organizações, embora não estejam “directamente relacionados com as suas

principais funções, mas que são importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para as actividades e processos de tarefa.” (Rego, 2000, p.165).

Organ, em 1997 (citado por Rego, 2000), propõe os seguintes critérios para distinguir os CCO, agora concebidos como desempenho de contexto:

- Comparativamente ao desempenho de tarefa, o CCO tem menos probabilidade de ser considerado como um requisito formal do cargo ou uma prescrição do papel;
- O CCO é visto pelo trabalhador como menos susceptível de conduzir a recompensas proporcionadas pelo sistema formal;
- O CCO é um comportamento afiliativo e promotor, nele não estando englobados os comportamentos desafiantes.

Porém, esta redefinição do conceito não é pacífica. Para Love, Macy e Dougherty (2001) é difícil chegar a um consenso quanto às semelhanças entre desempenho contextual e CCO. No entanto, é claro que ambos oferecem algo mais que permite às organizações inovarem e adaptarem-se com sucesso.

Para Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach, (2000), a proliferação de investigação acerca dos CCO e de outros tipos de comportamentos extra-papel tem, como já referimos, resultado na falta de reconhecimento das diferenças e semelhanças entre alguns dos conceitos. Uma leitura mais atenta das definições conceptuais de CCO, comportamento pró-social, comportamento cívico, espontaneidade organizacional e de desempenho de contexto, sugere que há algumas diferenças importantes entre estes conceitos que têm sido, por vezes, menosprezadas, se não completamente ignoradas. Os mesmos autores alertam para o perigo deste fenómeno que se prende com o facto de um mesmo conceito ter conotações conceptuais diferentes para diferentes investigadores, isto é rótulos diferentes para o mesmo conceito.

Uma outra questão, que tem assumido especial relevância na investigação empírica acerca dos CCO, é a identificação dos determinantes deste tipo de comportamentos, nomeadamente os seus antecedentes e consequentes. Esta é uma questão relevante não só em termos teóricos, mas também em termos da intervenção organizacional. Se é verdade que os CCO

contribuem para a eficácia organizacional, será legítimo por parte das Organizações conhecer as razões que levam os trabalhadores a adotar este tipo de comportamentos (Passos & Caetano, 2000).

Borman e Motowidlo (1993, citado por Passos & Caetano, 2000) referem que os CCO são determinados por variáveis diferentes daquelas que conduzem ao mero desempenho do papel. Os mesmos autores, consideram que as aptidões, as competências e a experiência profissional são determinantes para o desempenho do papel, enquanto que os factores disposicionais são melhores preditores do desempenho extra-papel.

No que diz respeito aos antecedentes, a investigação tem-se centrado em quatro grandes categorias: as características individuais; as características da tarefa; as características organizacionais e os comportamentos de liderança (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Embora os dados a este respeito sejam extensos, existe, no entanto, uma primeira indicação dada por Organ e Ryan (1995) de que as atitudes têm um maior poder explicativo do que as características de personalidade. Segundo Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach, (2000) as primeiras pesquisas centram-se nas atitudes e disposições dos trabalhadores e nas atitudes de apoio do líder.

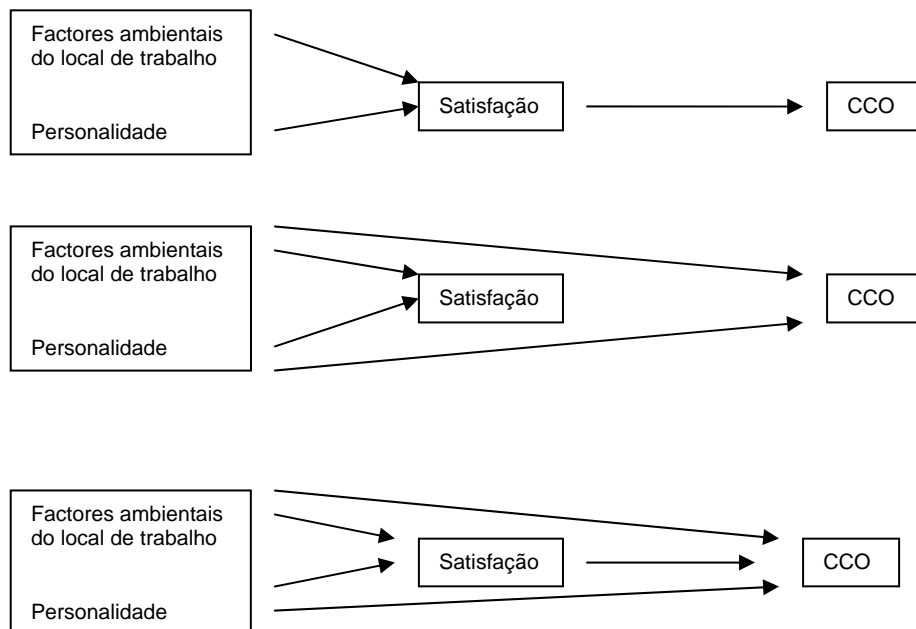
Para Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000), as características do indivíduo estão subordinadas a dois factores: a moral afectiva generalizada e os factores disposicionais. O primeiro é considerado por Organ e Ryan (1995) como sendo reflexo da satisfação do compromisso com a organização, da percepção de justiça e de apoio por parte do líder. Os factores disposicionais, como a concordância, a conscienciosidade e a afectividade positiva e negativa, são vistos como uma predisposição para a exibição de certos comportamentos que aumentam a probabilidade de estes indivíduos receberem determinado tipo de tratamento reconhecido como satisfatório, de apoio e merecedor do seu compromisso para com a organização.

A primeira variável atitudinal a receber atenção por parte dos investigadores, foi a satisfação. Smith, Organ e Near (1983) consideram três modelos explicativos da relação da satisfação com os CCO, apresentados na

figura 2.1. O primeiro modelo considera, por um lado, a satisfação no trabalho como um preditor de CCO e, por outro lado, que as diferenças individuais e os factores ambientais afectam estes comportamentos pela acção indirecta da satisfação. No segundo modelo, os factores ambientais e de personalidade surgem directamente relacionados com os CCO e independentes dos factores da satisfação. Por fim, no terceiro modelo, os CCO surgem através da combinação de variáveis ambientais e de personalidade, bem como de factores indirectos da satisfação.

Figura 2.1

Antecedentes dos CCO



Fonte: Smith, Organ & Near (1983)

Os autores concluem que o terceiro modelo será o mais correcto, a considerara neste ponto da investigação, pois a satisfação parece ter algum tipo de efeito directo em algumas formas de CCO. Porém, este efeito pode ser sobrestimado, caso não se tenham em atenção outras variáveis que também

podem estar correlacionadas com a satisfação e que, também estas, podem ter efeito próprio sobre os CCO.

Mais tarde, Organ e Konovsky (1989) analisam a componente afectiva e cognitiva das medidas de satisfação, partindo do pressuposto de que as medidas de carácter cognitivo se correlacionam em maior grau com a satisfação no trabalho, do que as medidas de afectividade positiva ou negativa. As conclusões retiradas deste estudo foram enquadradas pela teoria das trocas sociais de Blau (1964, citado por Organ & Konovsky, 1989) e indicam que os CCO têm um carácter deliberativo, no qual está envolvido o processo de tomada de decisão, mais do que a expressão de sentimentos.

Outra variável largamente estudada, nestas primeiras investigações foi o apoio prestado pelo líder (Organ, 1988; Smith, Organ & Near, 1983). Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990), alargaram o domínio do comportamento de liderança, para incluir a liderança transformacional e transaccional. Mais tarde, Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000) viriam a constatar que quase todos os comportamentos de liderança, investigados ao longo dos anos, apresentam uma elevada correlação com muitos dos CCO.

A percepção de Justiça Organizacional é um outro aspecto que tem vindo a ser reconhecido como muito importante para os comportamentos e para a manutenção e desenvolvimento das relações sociais, dentro de uma Organização. A Justiça Organizacional é definida como a percepção do empregado a um tratamento justo, tanto pela organização, como pelos seus líderes (Passos & Caetano, 2000).

Neste domínio surgem três tipos de justiça: a distributiva, a procedimental e a relacional. Trabalhos desenvolvidos por Moorman (1991) e por Moorman, Niehoff e Organ (1993) sugerem que tanto a justiça distributiva, como a justiça procedimental, e a justiça relacional influenciam os CCO, uma vez que, se os empregados percepcionarem os resultados das suas avaliações e a distribuição dos recursos de uma forma justa, terão tendência a desenvolver comportamentos que beneficiam a organização, isto é, comportamentos que vão para além do seu papel (Passos & Caetano, 2000).

Por outro lado, segundo Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000) as Variáveis Demográficas, de uma forma geral, não têm apresentado qualquer relação com os CCO. Este facto pode ser considerado surpreendente uma vez que, outros autores já tinham discutido uma série de teorias que fundamentariam aquela relação (Davis, 1983 e Kidder & Parks 1993, citados por Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Mais tarde foram encontrados indícios de que a empatia e a tomada de perspectiva influenciam os comportamentos de ajuda e cortesia e que ambos os traços são características do género feminino. Por outro lado, o sexo masculino envolve-se com mais frequência em comportamentos de conscienciosidade dado que estes supõem uma orientação para a mudança, frequentemente associada à preferência masculina pela equidade em vez da igualdade (Kark & Waismel-Manor, 2005; Kidder, 2002; Kidder & Parks, 2001).

O estudo das Características da Personalidade atravessou uma fase de descrédito, marcada pelo pequeno potencial explicativo, verificado em alguns estudos. Esse pessimismo viria a ser contrariado por um leque de investigações que encontram relação entre os CCO e algumas das dimensões do modelo Big Five como a afectividade negativa e positiva, o *locus* de controlo, a auto-estima, o colectivismo e o individualismo, entre outras (Rego, 2000).

Quanto às Características de Tarefa, a investigação demonstra que características como o *feedback*, a rotina e a satisfação intrínseca das tarefas têm uma relação significativa com as dimensões: ajuda, cortesia, conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica. Por outro lado, a ambiguidade e o conflito de papéis relacionam-se negativamente com os comportamentos de ajuda, cortesia e desportivismo. Estas duas características, ambiguidade e o conflito de papel estão também relacionadas com a satisfação (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

A formalização, a inflexibilidade, o apoio técnico e de aconselhamento e o distanciamento físico são algumas das Características da Organização que não apresentaram uma relação significativa com os CCO. No entanto, a coesão do grupo demonstrou estar relacionada, de forma significativa e positiva, com as dimensões de ajuda, cortesia, conscienciosidade, desportivismo e virtude

cívica, assim como a percepção de apoio por parte da organização está relacionada, significativamente, com a dimensão ajuda (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Por seu turno, Ehrhart e Nauman (2004) defendem que existe um nível de análise, menos estudado, que é a exibição de CCO ao nível das equipas de trabalho. Propõem um modelo acerca da formação de normas para os CCO, procurando na literatura interdisciplinar fundamentação para a criação e manutenção destas normas ao longo do tempo. Apresentam três razões pelas quais as normas de CCO se formam em equipas de trabalho, com base nas teorias de Fieldman: as normas formam-se quando facilitam a sobrevivência do grupo; quando tornam o comportamento dos membros do grupo mais previsível; e quando ajudam os membros do grupo a evitar problemas interpessoais.

Este trabalho vem, de alguma forma, contrariar a ideia de que os CCO devem ser voluntários, uma vez que, se o grupo desenvolver normas para a exibição de CCO, estes deixam de ser voluntários. No entanto, George e Joans (1997, citado por Ehrhart & Nauman, 2004) salientam que os indivíduos podem considerar os seus comportamentos como voluntários e, ao mesmo tempo, como importantes para o sucesso da equipa de trabalho e para o seu próprio estatuto, dentro do grupo. Também Organ (1997, citado por Ehrhart & Nauman, 2004) argumenta que as transformações que têm ocorrido na estrutura das organizações, mais especificamente nas equipas de trabalho, deixam de fazer sentido ao encarmos os CCO como comportamentos estritamente extra-papel ou voluntários.

Ainda relacionado com as Características da Organização, também a relação entre as normas e os CCO tem sido activamente estudada. Morrison (1996, citado por Rego, 2000, p.179) refere que “são contraproducentes sistemas organizacionais muito formalizados e fortemente assentes em regras pormenorizadas. Estas podem funcionar como barreiras ao *empowerment*. Por outro lado, um vasto e pormenorizado elenco de regras enfatiza desmesuradamente o que deve e o que não deve ser feito, desviando a atenção de acções construtivas e espontâneas não consignadas nas regras, mas que permitem responder a problemas imprevistos. Mais, ao definir

exaustivamente os comportamentos passíveis de recompensa e reconhecimento, as organizações contribuem para que as pessoas se “esqueçam” da prática de actos espontâneos e não recompensados (no seio dos quais se incluem os CCO). O que acaba de ser dito para as regras é extensivo à descrição de funções demasiado detalhadas”.

Embora a maior parte da literatura sobre CCO se dedique aos antecedentes, investigação mais recente tem dedicado maior atenção às consequências dos CCO. Aspectos como: os efeitos do CCO na avaliação de desempenho e avaliação de aumentos de remuneração e promoções, o efeito dos CCO no sucesso e desempenho da organização, têm sido largamente estudados (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

MacKenzie, Podsakoff e Fetter (1991, 1993) apontam várias razões pelas quais os gerentes valorizam os CCO e os têm em conta quando avaliam o desempenho. Algumas dessas razões estão relacionadas com normas de reciprocidade e de justiça, como a forma como os gestores constroem as suas ideias acerca da avaliação e com a acessibilidade e clareza da informação memorizada sobre esse tipo de comportamentos.

No que diz respeito à influência dos CCO no sucesso e no desempenho das organizações, este factor foi durante muitos anos aceite com base no senso comum, mais do que em evidências empíricas da investigação. No entanto, Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach, (2000) referem que existem várias razões conceptuais para que os CCO possam influenciar a eficácia organizacional. Eis alguns exemplos: incentivar os seus colaboradores e gestores para a produtividade; libertar recursos para que estes possam ser usados em fins mais produtivos; reduzir a necessidade de utilização de recursos em funções puramente de manutenção; ajudar a coordenar actividades dentro e entre grupos de trabalho; reforçar a capacidade da organização para atrair e reter melhores colaboradores; aumentar a estabilidade do desempenho organizacional; ajudar a organização a adaptar-se de forma mais eficaz às mudanças ambientais.

2.2 Modelo Circumplexo de Comportamentos de Cidadania Organizacional: Uma proposta de conceptualização

Como já referimos, nos últimos anos têm surgido inúmeras críticas aos fundamentos teóricos do constructo CCO e à orientação da sua pesquisa. Existem também, diversos alertas por parte de inúmeros autores (Ehrhart & Nauman, 2004; MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991, 1993; Passos & Caetano, 2000; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Rego, 1999, 2000; Van Dyne, Cummings & Parks, 1995), para as falhas que é necessário colmatar ao nível da investigação. O próprio Organ editou um trabalho sobre esta matéria intitulado *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time* (Organ, 1997, citado por Moon, Van Dyne & Worbel, 2005).

Os problemas identificados vão muito além da definição e delimitação do constructo. Alguns autores discutem mesmo impedimentos estruturais para a continuação da pesquisa (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995), uma vez que, a maior parte da investigação realizada se tem debruçado sobre a forma como os CCO se relacionam com os seus antecedentes e consequentes, em vez de tentar compreender quais os comportamentos que constituem a cidadania.

Moon, Van Dyne e Worbel (2005) identificam duas questões pertinentes: a necessidade de investigação adicional, no que diz respeito a diferentes tipos de CCO menos estudados, e uma abordagem mais sistemática da conceptualização e dos instrumentos de medida dos CCO, com base numa moldura teórica sólida. Estes autores salientam ainda que a pesquisa tem-se centrado sobretudo em comportamentos afiliativos, como a ajuda, o altruísmo, o desportivismo, a cortesia, a conscienciosidade e a obediência; e muito pouco em comportamentos orientados para a mudança como a inovação e a voz.

Isto levanta problemas de conceptualização e operacionalização dos CCO. Segundo LePine, Erez e Johnson (2002) se não existem diferenças nos antecedentes de diversos tipos de CCO, podemos considerá-los como um constructo, composto por facetas que se correlacionam, implicando que aquilo que foi conceptualizado como diferentes tipos de CCO, represente um mesmo constructo. Por outro lado, se forem investigados tipos de CCO

conceptualmente diferentes, a análise empírica irá demonstrar, mais claramente, diferenças ao nível dos antecedentes e os CCO serão conceptualizados como um constructo agregado, composto por múltiplas dimensões, que não estão necessariamente correlacionadas.

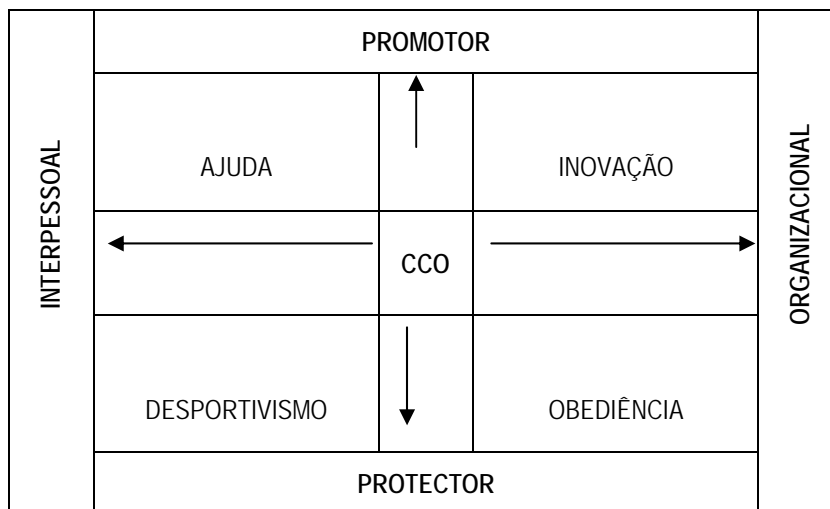
Partindo desse pressuposto, a aplicação do Modelo Circumplexo proporcionará aos investigadores o mapeamento do constructo e a localização de um comportamento específico no contexto global de CCO. Desta forma, anula-se uma das lacunas identificadas na literatura, que é a consistência e o consenso em termos de conceptualização e instrumentos de medida. Uma vez que, quando o constructo CCO surgiu incluía duas dimensões (Smith, Organ & Near, 1983), este número aumentou para três (Morrison & Phelps, 1999), mais tarde para cinco (Organ, 1988) e mais recentemente para sete (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Para além disso, conceitos como o comportamento pró-social, a espontaneidade organizacional e o desempenho de contexto, foram pertinentemente incluídos na discussão acerca dos CCO. No entanto, importantes diferenças entre estes conceitos e o significado de CCO, têm sido ignoradas, bem como a distinção de vários tipos de CCO (Moon, Van Dyne & Worbel, 2005).

O Modelo Circumplexo vai permitir esclarecer a importância de várias dimensões de CCO, proporcionando uma estrutura que permita agrupar e dar uma configuração espacial do constructo alargado. Assim, o modelo vai permitir distinguir os comportamentos com base em dois critérios, o foco e a natureza dos comportamentos, como podemos ver na figura 2.2. A figura apresenta os dois eixos principais do modelo: o eixo dos comportamentos focados na organização (*Organizational*) versus os comportamentos focados no indivíduo (*Interpersonal*); e o eixo dos comportamentos de natureza protectora (*Protective*) versus comportamentos de natureza promotora (*Promotive*). Estes eixos são constituídos por quatro dimensões gerais: Ajuda (*Helping*), Inovação (*Innovation*), Desportivismo (*Sportsmanship*) e Obediência (*Compliance*).

Figura 2.2

Modelo Circumplexo de Comportamentos de Cidadania Organizacional:
Eixos e Comportamentos representativos



Fonte: Moon, Van Dyne & Worbel (2005)

Moon, Van Dyne e Worbel (2005) apontam como principais vantagens da utilização deste modelo: por um lado, a forma como ele constitui um “mapa do universo” do constructo, tornando-se possível identificar a localização de um tipo de CCO específico no contexto geral do constructo e, por outro lado, permitir acumular conhecimentos e integrar a literatura acerca dos CCO, identificando e sintetizando conhecimentos e reconhecendo lapsos na investigação.

Estes autores salientam, contudo, que embora o modelo tenha uma configuração composta por dois eixos (matriz 2 x 2), os comportamentos podem situar-se em qualquer ponto destes eixos, isto é, um determinado comportamento pode ter um *focus* organizacional e conter elementos interpessoais, o que significa que os dois eixos não são diametralmente opostos. Assim alguns CCO podem ser focados em ambos os eixos - um comportamento pode ser primariamente organizacional, primariamente interpessoal ou situar-se num ponto intermédio entre estes dois pólos. Desta

forma, o modelo pode não ser limitado aos quatro eixos apresentados, constituindo-se antes como um ponto de partida de forma a satisfazer as necessidades da investigação, podendo surgir outras propostas.

Moon, Van Dyne e Worbel (2005) apontam dois estudos como principais fundamentos para a integração da literatura existente, o estudo de Van Dyne, Cummings e Parks (1995), em que distinguem os comportamentos de natureza promotora e protectora; e o estudo de Williams e Anderson (1991) onde se distinguem os comportamentos focados na organização (CCO – O) dos comportamentos focados no indivíduo (CCO – I).

Desde o aparecimento dos CCO que a questão do *focus* do comportamento tem sido um aspecto importante na diferenciação dos tipos de CCO. Smith, Organ e Near (1983) conceptualizam estes comportamentos como actos altruístas dirigidos a um determinado indivíduo, ou actos de obediência, reflectindo a conscienciosidade de um colaborador para com a organização. Williams e Anderson (1991) introduzem a designação de OCB-I para os comportamentos de cidadania, que são direccionados para um indivíduo, e o OCB-O para os comportamentos que beneficiam a organização. Outros estudos exploram os preditores dos CCO focados nos indivíduos ou na organização, encontrando diferenças significativas entre diferentes tipos de CCO e corroborando a existência de comportamentos focados na organização e de comportamentos focados no indivíduo (Coleman & Borman's, 2000; Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2001; McNeely & Meglino, 1994, citados por Moon, Van Dyne & Worbel, 2005).

Também a distinção dos CCO, pela sua natureza, encontra amplo apoio na literatura. Katz (1964, citado por Moon, Van Dyne & Worbel, 2005) identificou dois tipos de comportamentos vitais para a viabilidade de uma organização: os comportamentos criativos e os comportamentos protectores; Van Dyne, Cummings e Parks (1995) diferenciam comportamentos proibitivos e promotores, sendo que os proibitivos são definidos como protectores dos valores, normas e regras, prevenindo comportamentos indesejados e contrastam com os comportamentos protectores que são proactivos, adaptativos e que conduzem a organização para novas direcções.

Os autores do Modelo Circumplexo optaram por descrever os comportamentos proibitivos como protectores de forma a enfatizar a natureza positiva do comportamento. Também, Podsakoff e MacKenzie (1997) encontraram dois mecanismos operativos dos CCO: funções protectoras e funções promotoras. Os comportamentos protectores permitem preservar e manter a organização e os promotores são orientados para a mudança e possibilitam a adaptação. Moon, Van Dyne e Worbel (2005) apontam diversos estudos que fundamentam os comportamentos de natureza promotora, em contraponto, aos estudos focados em comportamentos protectores, estes menos numerosos.

Quanto às dimensões gerais de CCO apontadas no Modelo Circumplexo, Moon, Van Dyne e Worbel (2005) apresentam a seguinte descrição:

- A dimensão Ajuda é um CCO dirigido a outros colaboradores, ou seja, interpessoal. Este tipo de comportamento tem como objectivo melhorar o ambiente no trabalho, constituindo-se como um comportamento promotor. Define-se como um acto interpessoal de dádiva voluntária de tempo ou energia, para apoiar os colegas de trabalho e como comportamento afiliativo que reforça os relacionamentos interpessoais, promove a eficácia organizacional e proporciona um contexto social positivo (Organ, 1988).

- O Desportivismo, por sua vez, é definido como um acto interpessoal que reduz ou previne comportamentos afectivos negativos no contexto de trabalho, constituindo-se desta forma como um comportamento protector. Os empregados que exibem este tipo de comportamento são tolerantes e flexíveis. Por outro lado, a exibição deste tipo de comportamento reforça as relações de trabalho (Moon, Van Dyne & Worbel, 2005).

- A Inovação é descrita como uma dimensão que define o esforço focado na organização com o objectivo de promover a mudança em termos gerais, bem como a melhoria de produtos, processos, serviços, ideias e relações (Woodman 1993, citado por Moon, Van Dyne & Worbel, 2005). Os autores fazem uma clara distinção entre estes comportamentos de inovação e a conceptualização clássica de inovação e criatividade. A investigação acerca da inovação enfatiza a utilidade potencial e a implementação das ideias enquanto

a investigação acerca da criatividade enfatiza a qualidade ou a novidade das ideias. Por outro lado, a pesquisa acerca dos CCO enfatiza a frequência das ideias e o nível de comprometimento.

- A Obediência é definida como um esforço para apoiar e cumprir regras estabelecidas o que a torna num comportamento dirigido à organização e de natureza protectora. Van Dyne, Graham e Dienesch (1994, citados por Passos & Caetano, 2000) identificaram a obediência como a chave para os CCO nas organizações, pois pressupõe o cumprimento das regras e instruções com extremo cuidado. Segundo Organ (1988), a obediência é focada na organização, uma vez que se centra na conformidade e lealdade para com as suas normas explícitas e implícitas.

Um outro aspecto central da definição de CCO, que Moon, Van Dyne e Worbel (2005) não esqueceram, é o facto de os CCO serem ou não parte integrante do papel formal desempenhado pelo indivíduo, e serem ou não comportamentos alvo de recompensa. Organ (1988) afirma que os diferentes tipos de CCO podem diferir nestas duas condições.

Moon e Marinova (2003, citado por Moon, Van Dyne & Worbel, 2005) investigam a medida em que diferentes tipos de CCO diferem no grau de recompensa e no grau de avaliação como comportamentos de papel ou extra-papel. Concluindo que o trabalho é composto por diversos papéis, alguns deles estão incluídos na prescrição formal das funções, o que não acontece com muitos outros, e contribuem, de forma significativa, para a avaliação de desempenho e para as recompensas dadas pela organização.

A relação entre CCO e recompensa tem sido largamente estudada. Allen e Rush (1998, citado por Moon, Van Dyne & Worbel, 2005) demonstraram a relação positiva entre os CCO, a avaliação de desempenho e a recomendação de recompensas. Assim, os indivíduos que exibem CCO enquadram-se no protótipo de bons trabalhadores, recebendo melhores avaliações de desempenho, embora alguns CCO criem uma melhor impressão do que outros (Cardy & Dobbins, 1994, citado por Moon, Van Dyne & Worbel, 2005).

Os CCO orientados para a organização tendem a tornar-se mais visíveis para os supervisores, sendo mais recompensados do que os comportamentos

orientados para o indivíduo. Estes aspectos são afirmados por Moon, Van Dyne e Worbel (2005), com base no estudo efectuado por Moon e Marinova (2003) com estudantes de MBA, que consideram que os comportamentos como a inovação e a obediência (organizacionais) são mais recompensados do que os comportamentos de ajuda e desportivismo (interpessoais). Da mesma forma, os comportamentos de inovação e ajuda (promotores) são mais recompensados do que comportamentos como o desportivismo e a obediência (protectores).

Por outro lado, os comportamentos promotores contribuem directamente para a vantagem competitiva das organizações, ao passo que os comportamentos protectores, contribuem de uma forma mais indirecta. Alguns estudos citados por Moon, Van Dyne e Worbel (2005), reconhecem os comportamentos promotores como elementos significativos da eficácia das organizações, promovendo comportamentos orientados para a mudança adaptativa, com o objectivo de promover a estabilidade e o desempenho.

Um conjunto de investigações, referidas por Moon, Van Dyne e Worbel (2005), demonstram, por um lado, diferenças quanto à conceptualização de comportamentos de papel e extra-papel, distinção esta que viria a revelar-se mais complexa, uma vez que têm surgido na investigação novos domínios do desempenho, como é o caso de desempenho contextual. Desta forma, Moon, Van Dyne e Worbel (2005), entendem que a definição de um CCO como desempenho de papel, está relacionado com a percepção da importância dada a esse tipo de CCO.

Em síntese, compreendemos que ao longo de mais de duas décadas de investigação, acerca dos comportamentos de Cidadania Organizacional, foi reunido um leque de saberes teóricos que encerram potencialidades para um conhecimento mais profundo do comportamento dos indivíduos nas organizações. Chegámos, porém, a um ponto de ruptura, em que é necessário encontrar uma moldura teórica que possa proporcionar uma base para a estruturação do constructo CCO, permitindo a integração da literatura existente e a consequente consolidação deste constructo como objecto de estudo. É essa a proposta feita por Moon, Van Dyne e Worbel (2005), através do Modelo Circumplexo de Comportamentos de Cidadania Organizacional, que acabámos

de descrever. Este Modelo inclui, ainda, uma proposta de instrumento de medida que se apresenta no capítulo 3.