

## COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E CONFIANÇA INTERPESSOAL: PERSPECTIVA DE TRABALHADORES DE TI POR MEIO DA MODELAGEM ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

Gabrielle Loureiro de Ávila Costa<sup>1</sup>

Michel Barboza Malheiros<sup>2</sup>

Roger da Silva Wegner<sup>3</sup>

Taís de Andrade<sup>4</sup>

### RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em desenvolver uma modelagem, a fim de elencar as prioridades dos trabalhadores de TI sobre os comportamentos de cidadania organizacional e confiança interpessoal. Para este estudo, contou-se com a participação de 352 indivíduos de diversas organizações de TI do Brasil, sendo a sua maioria situada no RS. Para a coleta de dados foram utilizadas as escalas de CCO-TC e de Confiança Interpessoal e para as análises, realizou-se a análise fatorial exploratória para averiguar as propriedades das escalas e a modelagem AHP para a análise do grau de prioridade dos critérios (construtos). Os resultados, com relação aos CCO, revelam a predominância do critério Ajuda como o mais priorizado pelos trabalhadores. Isso sugere que os comportamentos pautados na ajuda são os mais praticados e priorizado pelos indivíduos no ambiente laboral. Para a CI, o critério mais priorizado foi Confiança no superior. Tal evidência sugere que os indivíduos confiam no seu superior mais frequentemente do que em seus colegas de trabalho. Ademais, este estudo visa enriquecer as reflexões e debates acerca dos construtos, com evidências empíricas que mostram fatores organizacionais mais priorizados pelos trabalhadores frente às dimensões do seu trabalho.

**Palavras-chave:** Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Comportamento Organizacional, AHP.

### ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS AND INTERPERSONAL TRUST: IT WORKERS' PERSPECTIVE THROUGH ANALYTIC HIERARCHY PROCESS MODELING

#### ABSTRACT

The aim of this study is to develop a model in order to list IT workers' priorities on organizational citizenship behaviors and interpersonal trust. For this study, 352 individuals from several IT organizations in Brazil participated, most of them located in RS. For data collection, the OCB-TC and Interpersonal Trust scales were used and for the analyses, exploratory factor analysis was carried out to investigate the properties of the scales and AHP modeling to analyze the degree of priority of the criteria (constructs). The results, in relation to OCBs, reveal the predominance of the Help criterion as the most prioritized by workers. This suggests that help-based behaviors are the most practiced and prioritized by individuals in the work environment. For IT, the most prioritized criterion was Trust in the superior. Such evidence suggests that individuals trust their superior more often than their co-workers. Furthermore, this study aims to enrich the reflections and debates about the constructs, with empirical evidence that shows organizational factors that are more prioritized by workers in relation to the dimensions of their work.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behaviors, Interpersonal Trust, Organizational Behavior, AHP.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Maria

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Maria

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Maria

<sup>4</sup> Universidade Federal de Santa Maria

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por elementos que visam contribuir para a eficiência e eficácia das organizações se revelou como um dos pilares das investigações, não só no comportamento organizacional, mas também nos estudos organizacionais de forma geral (ZARIFE; PAZ, 2021). Dessa forma, estudar e compreender o comportamento humano, relações de confiança e as interações sociais nas organizações têm sido um desafio, devido às grandes mudanças no mercado e nas relações de trabalho, avanço acelerado da tecnologia, entre outros (NEVEZ; PAIXÃO, 2014; COSTA *et al.*, 2022; DEMO *et al.*, 2022).

O movimento teórico dos estudos organizacionais positivos ganhou força na última década, pois se partilha do entendimento de que este é um caminho para investigações dedicadas a melhorar as organizações por meio das suas forças internas, o que pode trazer às organizações uma gestão mais humanizada e relações de confiança interpessoal mais sólidas (CUNHA; REGO; LOPES, 2014; ANDRADE *et al.*, 2021; COSTA *et al.*, 2021; DEMO *et al.*, 2022). Por essa razão, há mais de 30 anos, diversos pesquisadores estudaram os indivíduos e grupos nas organizações, com o propósito de explicar as diferenças nos desempenhos individuais (NEVEZ; PAIXÃO, 2014; ANDRADE *et al.*, 2021).

À vista disso, Barnard (1938) articulou uma teoria que conceitua as organizações como sistemas de cooperação e não mais como um produto mecânico como foi difundido pela Escola de Administração Científica. A visão de Barnard (1938), deu ênfase aos grupos que se formam natural e espontaneamente nas organizações, às comunicações ascendentes e a autoridade não mais do topo para base, mas da base para o topo. Surgia então, as bases de teoria que mais tarde, foram definidas por Organ (1988) como comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

Assim, os CCO são definidos como comportamentos discricionários que não estão prescritos nas funções formais de um cargo, mas que são benéficos para a organização. Estes comportamentos, não são reconhecidos direta ou explicitamente pelo sistema formal de recompensar e não podem ser considerados como uma obrigação, uma vez que tais comportamentos são tidos de forma voluntária pelos trabalhadores (ORGAN, 1988; CINGÖZ; AKDOĞAN, 2019; COSTA *et al.*, 2021; BOAKYE *et al.*, 2022). Em sua própria revisão do construto, Organ (2018) evidenciou o efeito positivo dos CCO sobre a satisfação, confiança e desempenho organizacional, nos mais variados contextos.

Em face ao exposto, a literatura sugere a investigação dos antecedentes dos CCO (*e.g.* GEUS *et al.* 2020; ASSEGAAI; SCHNEIDER, 2022) como forma de compreender que variáveis organizacionais predizem estes comportamentos. Estudos como os de Andrade *et al.* (2021) e Costa *et al.* (2022), sinalizam que a confiança interpessoal se revela como um antecedente dos CCO. De acordo com o que postularam Silva, Paiva e Silva (2019), a confiança interpessoal (CI) surge como uma das principais variáveis que balizam as relações entre os trabalhadores e seus gestores. Para os autores supracitados, quando se tem relação de confiança entre os pares, se tem um ambiente laboral mais voltado para a cooperação. Nesse sentido, a CI está amparada em bases cognitivas e afetivas dos indivíduos, sendo ela florescida na relação ou vínculo entre indivíduos (MCALLISTER, 1995; ANDRADE *et al.*, 2021).

Considerando o contexto apresentado, torna-se relevante compreender as perspectivas acerca dos CCO e da CI de trabalhadores do setor de Tecnologia da Informação (TI), sendo que com os desenvolvimentos tecnológicos, é percebido a influência destes construtos nas estruturas organizacionais, relações sociais, interpessoais e de trabalho (DAVID, 2017).

Frente ao exposto, o presente estudo tem como pergunta problema: “*Qual o grau de prioridade dos trabalhadores de TI, frente às suas perspectivas dos comportamentos de cidadania organizacional e confiança interpessoal?*”. Assim, o objetivo deste estudo consiste em desenvolver uma modelagem, a fim de elencar as prioridades dos trabalhadores de TI sobre os comportamentos de cidadania organizacional e confiança interpessoal. Por prioridade, torna-se importante salientar que a intenção é entender quais aspectos organizacionais são mais priorizados na perspectiva dos indivíduos alvo de investigação. Tal processo é realizado pela Modelagem *Analytic Hierarchy Process* (AHP) (SAATY, 2008; WEGNER *et al.*, 2020).

Posto isto, com este estudo espera-se enriquecer as reflexões sobre os CCO e a CI pela perspectiva de graus de prioridade dos indivíduos, sendo este campo pouco investigado nos estudos de comportamento organizacional. Assim, uma das contribuições metodológicas do estudo, refere-se à utilização da modelagem AHP nos estudos da área do comportamento organizacional o que incentivamos a outros pesquisadores a sua utilização. A modelagem AHP pode contribuir para os processos de tomada de decisão baseado em evidências. Além disso, como implicações práticas, os achados deste estudo, fornecem um diagnóstico para gestores compreenderem que dimensões do trabalho os indivíduos têm como prioridade, bem como as dimensões que mais eles percebem a confiança interpessoal. Tendo esta compreensão, gestores e líderes podem estimular os CCO e a CI no ambiente laboral.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Comportamentos de cidadania organizacional

Os elementos conceituais do referido estudo são dos Estudos Organizacionais Positivos, oriundos da psicologia positiva (DEMO *et al.*, 2022). De acordo com as autoras supracitadas, o movimento dos “Estudos Organizacionais Positivos” ganhou destaque na última década como uma linha de pesquisa pautada para o aperfeiçoamento das organizações, dispondo-se das suas forças internas. Ainda, este movimento é baseado na saúde dos trabalhadores em oposição a doenças laborais. Assim, um dos construtos presentes neste contexto, são os CCO (ORGAN, 2018) que, originalmente, foram introduzidos na literatura por Organ (1988).

Os CCO são comportamentos discricionários que não fazem parte das responsabilidades formais dos trabalhadores, mas que em sua conjuntura, apoia a operacionalização eficiente da organização (ORGAN, 1988; VELLA; PAI, 2019; COSTA *et al.*, 2021). Por discricionários, estes comportamentos não podem ser exigidos como uma descrição formal obrigatória de cargos específicos (ORGAN, 1988; ADDAI *et al.*, 2019). Para os referidos autores, os CCO são baseados em uma escolha pessoal e voluntária do trabalhador para com o seu contexto laboral.

Estudos revelam que os CCO abarcam comportamentos positivos, como apontado por Cingöz e Akdoğan (2019), e se abstém de comportamentos negativos. Em consonância a estas perspectivas, Costa *et al.* (2022) evidenciam que os CCO são um conjunto de comportamentos em que sua essência é pautada na cooperação (ANDRADE; ESTIVALETE; COSTA, 2018; ASGARI; MEZGINEJAD; TAHERPOUR, 2020). Recentemente, Zarife e Paz (2021) em seu ensaio teórico sobre o construto, propuseram pensar nos CCO, além do citado anteriormente, como um conjunto de práticas fundamentadas no reconhecimento e exercício dos direitos e deveres existentes na relação interpessoal e social entre trabalhador e organização. Pensando nesta conjuntura do construto, o bom cidadão organizacional é um trabalhador detentor de direitos e deveres respeitados e cumpridos pela organização e trabalhador (ZARIFE; PAZ, 2021). Assim, Boakye *et al.* (2022) complementam, inferindo que as organizações não podem sobreviver sem trabalhadores que se comportam como bons cidadãos, que estejam cientes dos seus direitos e deveres e que se engajem em comportamentos positivos.

Desta forma, é cabível pensar nas dimensões dos CCO, que viabilizam melhor compreensão e mensuração do construto. Diversos foram os estudos que identificaram mais de 30 dimensões

do construto (e.g. OGAN, 1998; WILLIAMS; ANDERSON, 1991), PODSAKOFF *et al.*, 2000, 2014). Porém, para este estudo, é considerada as dimensões propostas por Dekas *et al.* (2013) que se dividem em: a) sustentabilidade do empregado: são atividades relacionadas à manutenção do bem-estar dos indivíduos; b) participação social: englobam todas as atividades sociais realizadas durante o expediente do trabalho, que podem ou não estar relacionadas às tarefas centrais do trabalho; c) virtude cívica: são as ações de iniciativa de reconhecimento das responsabilidades enquanto membro organizacional; d) ajuda: ações voluntárias de colaboração com os colegas de trabalho; e) voz: corresponde a participação dos trabalhadores nos processos organizacionais, sugestões, partilha da tomada de decisão, entre outros aspectos.

Alguns estudos apontam associações positivas dos CCO com outros construtos. O estudo de Andrade *et al.* (2021), teve como objetivo analisar a influência de antecedentes contextuais (Confiança Organizacional e Confiança Interpessoal – CO, CI) sobre os CCO. Por meio de uma *survey* e análise de Modelagem de Equações Estruturais, foi possível constatar uma influência positiva da CO e CI sobre os CCO. Além disso, os autores sugerem que o contexto social possui um papel central de estímulo aos CCO nas organizações.

O estudo de Boakye *et al.* (2022), buscou avaliar o efeito moderador da liderança e da CI na relação entre resiliência e os CCO. Os resultados apontaram que a resiliência, a CI (empregado) e a liderança preveem positivamente os CCO. A CI apresenta efeito moderador entre a resiliência e os CCO. Porém, os resultados também evidenciaram que a resiliência produz mais os CCO quando os líderes confiam em seus subordinados.

Por fim, o estudo de Costa *et al.* (2022), buscou identificar as interações entre os CCO, Suporte Social no Trabalho (SST) e CI, na perspectiva de trabalhadores de TI. A análise de Correlação de Pearson evidenciara relações positivas e diretas entre os construtos. Os resultados evidenciaram que os comportamentos de ajuda são os mais praticados pelos trabalhadores, o suporte instrumental é o mais priorizado no ambiente laboral e as percepções de confiança ocorrem mais entre o superior e o subordinado. Considerando o exposto, na próxima sessão é abordado sobre a confiança interpessoal.

## 2.2 Confiança interpessoal

Direcionar a atenção para o que é excelente, virtuoso, genial, florescente e positivo ajuda a entender os indivíduos, equipes, as organizações e a sociedade em geral como campos de oportunidades de desenvolvimento, em prol de melhores indivíduos, trabalhando em melhores organizações, que buscam contribuir para uma sociedade de maior bem-estar (CUNHA; REGO;

LOPES, 2013). Por essa razão, de acordo com autores supracitados, algumas inferências positivas contribuem para a criação de ambientes organizacionais mais positivos, na medida que inferências mais “realistas” conduzem ambientes organizacionais “realistas”, isto é, repletos de desconfiança, cinismo e ausência da cooperação.

Partindo disto, Demo *et al.* (2022) refletem que os Estudos Organizacionais Positivos, buscam destacar o foco no bem-estar, qualidade de vida e saúde dos trabalhadores em oposição aos aspectos negativos. Assim, nos estudos organizacionais, ao focarem nos aspectos da confiança, é enfatizado os ganhos nas relações de troca entre os indivíduos (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006). Estes autores, ainda inferem que no campo psicológico e da gestão (COSTA *et al.* 2022) é ressaltado os atributos do papel do confiado e do confiante na ênfase de análise de propriedades incorporadas nas relações sociais no contexto organizacional, promovendo lações e ligações mais positivas (BLAU, 1964; COSTA *et al.*, 2022). Nesse sentido, ao refletir sobre a confiança entre os pares, é possibilitado a análise da Confiança Interpessoal (CI).

De acordo com Oh e Park (2011), a CI tem se revelado como um fenômeno complexo e dinâmico nos ambientes organizacionais, em face a sua natureza subjetiva nas relações interpessoais (ANDRADE *et al.*, 2021; ASSEGAAI; SCHNEIDER, 2022). Nesse sentido, a CI se refere a vontade do indivíduo estar vulnerável às ações de outro indivíduo, esperando que este realize uma ação importante para aquele em que se confia, o que independe de sua habilidade para controlar e monitorar a outra parte (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; COSTA *et al.*, 2022).

Considerando as bases afetivas e cognitivas, é de suma importância destacar que a base afetiva está alicerçada aos laços emocionais e a base cognitiva está amparada pelo ato de escolha a quem se deposita a confiança (MCALLISTER, 1995; ANDRADE, 2017). Assim, a CI é dividida em duas dimensões, a saber: i) confiança nos colegas (confiança lateral), que engloba os vínculos e ligações construídas com os colegas de trabalho e, ii) confiança no superior (confiança vertical), que engloba as relações de confiança entre os trabalhadores e o seu supervisor (MCCAULEY; KUHNHERT, 1992; NYHAN, 2000; ANDRADE *et al.*, 2021; COSTA *et al.*, 2022). O estudo de Nyhan (2000) aponta que quanto maior a relação de confiança entre um trabalhador e seu supervisor, maior é o seu envolvimento no trabalho. Em consequente a isto, quanto maior a percepção da CI entre trabalhador e supervisor e colegas de trabalho, mais propensos são em se envolverem nos CCO (COSTA *et al.*, 2022).

Andrade (2017), ao analisar a CI para trabalhadores de conhecimento, postula que quanto maior o grau de confiança, mais se tem a redução do *feeling* da complexidade do trabalho, visto

que a CI, se revela como um motor que baliza a vontade dos indivíduos em cooperar (VASCONCELOS; ARAÚJO, 2020).

Evidências empíricas revelam a relação positiva da CI com os comportamentos de cidadania organizacional (ANDRADE *et al.* 2021; COSTA *et al.* 2022); influência positiva na partilha de conhecimento e contribuição para a capacidade de inovação (LEI; NGUYEN; LE, 2019); a CI é um construto que medeia uma relação positiva entre a justiça organizacional e os CCO (ONN *et al.*, 2018). Por fim, o estudo de Assegai e Schneider (2022) evidenciou a importância da CI para o trabalho, destacando que relações interpessoais precárias podem se traduzir em baixa confiança entre colegas, colegas e supervisores, que influenciam negativamente no desempenho individual e de equipes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Objeto de estudo e procedimento de coleta de dados

Este estudo é caracterizado como descritivo, com abordagem quantitativa e conduzido por meio de uma *survey*. O objeto de estudo foram trabalhadores do setor de Tecnologia da Informação (TI), pertencentes a 41 organizações de TI localizadas em diversos estados brasileiros, a saber: 31 organizações do RS, 6 organizações de SP, 1 organização do estado de SC, uma organização do PR, uma organização do RJ e uma outra organização do DF. Para a seleção da amostra, foi utilizado o método de amostragem não probabilística, compreendendo um total de 352 participantes para o estudo. Para a coleta de dados foram aplicados de forma *online* para 235 indivíduos (um total de 100% de retorno) e de forma presencial com a aplicação de 117 questionários (tendo retorno de 100%). O período de coleta de dados ocorreu de setembro de 2018 a janeiro de 2019.

A primeira parte do instrumento de coleta de dados se refere a Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, ancorada na escala de *Likert* em 1-discordo totalmente e 5-concordo totalmente, desenvolvido e validado em contexto americano por Dekas *et al.* (2013). Em contexto brasileiro, esta escala foi adaptada e validada por Andrade *et al.* (2018). O instrumento possui 23 variáveis mensuráveis (questões) divididas em cinco dimensões (fatores). Já para a CI, na segunda parte, foi utilizada a Escala de Confiança Interpessoal, ancorada, da mesma forma, na escala de *Likert* em 1-discordo totalmente e 5-concordo totalmente, segundo o modelo de Nyhan (2000) e Oh e Park (2011) e validado em contexto brasileiro por Andrade (2017). A escala possui um total de oito variáveis mensuráveis

(questões), sendo dividida em duas dimensões (fatores). O Quadro 1 apresenta um resumo destas escalas.

Quadro 1 – Construtos teóricos, autores, dimensões e variáveis

Construtos teóricos	Autores	Dimensões/Variáveis (nº das questões)
Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)	Dekas <i>et al.</i> (2013); Andrade (2017); Andrade <i>et al.</i> (2018).	- Sustentabilidade do empregado (01, 02, 03, 04); - Participação social (05, 06, 07, 08); - Virtude cívica (09, 10, 11, 12, 13); - Voz (14, 15, 16, 17); - Ajuda (18, 19, 20, 21, 22, 23).
Confiança Interpessoal (CI)	Nyhan (2000); Oh e Park (2011); Andrade (2017).	- Confiança nos colegas (24, 25, 26, 27); - Confiança no superior (28, 29, 30, 31).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para caracterização do perfil dos 352 participantes do estudo uma segunda parte do questionário foi estruturado com informações relativas ao perfil. Assim, 74,4% é do sexo masculino, 22,2% é do sexo feminino, 2,3% preferiram não opinar e outros 1,1% não responderam. Quanto à idade, tem-se 32,7% numa faixa etária entre 24 a 29 anos de idade. Referente ao estado civil, a maioria (31,5%) são casados (as). Com relação à escolaridade, a maioria dos participantes (47,2%) possuem ensino superior completo. Com relação ao cargo destes profissionais, a maioria (76,7%) ocupa o cargo de TI, sendo que a carga horária destes trabalhadores varia, em sua maioria, de 5h a 8h (61,36%). Por fim, a maioria da amostra (74,43%), possui um tempo de organização que varia de 0 a 5 anos.

### 3.2 Procedimentos de análise dos dados

Após a coleta de dados, faz-se necessário analisar as propriedades psicométricas das escalas utilizadas antes da realização da modelagem AHP. Para isso, a análise fatorial exploratória (AFE) foi realizada, considerando o método de análise dos componentes principais de extração de fatores: Varimax. O teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), foi realizado para analisar a adequação da amostra, sendo que adequação dos dados foi feita pelo teste de esfericidade de Bartlett e a análise das comunalidades (valores  $>0,50$ ) para verificar possíveis exclusões de itens da escala (HAIR *et al.*, 2009). Em seguida, foi realizado o cálculo de Alfa de Cronbach para analisar a confiabilidades dos fatores. O valor de alfa definido para este estudo deve ser  $>0,70$  (HAIR *et al.*, 2005). Todos os testes estatísticos foram realizados pelo SPSS versão 22. Assim, depois da análise da escala e suas propriedades, foi realizada a modelagem AHP, sendo este método criado por Saaty, que teve o propósito de solucionar problemas por meio de uma



abordagem sistemática e apresentar soluções para a tomada de decisão (SAATY, 2008). O AHP visa destacar o grau de importância das variáveis estudadas de acordo com a perspectiva dos indivíduos pesquisados (WEGNER *et al.*, 2020). Na primeira etapa, é resgatado o objetivo do estudo: “desenvolver uma modelagem, a fim de elencar as prioridades dos trabalhadores de TI sobre os comportamentos de cidadania organizacional e confiança interpessoal”. Em seguida tem-se a identificação dos critérios, que correspondem às dimensões dos construtos, a saber: sustentabilidade do empregado, participação social, virtude cívica, voz, ajuda, confiança nos colegas e confiança no superior. Por último, tem-se a identificação dos subcritérios, que correspondem às 31 variáveis (questões) da escala CCO-TC e da Escala de CI. Para a realização da modelagem AHP é utilizado as médias dos construtos, dimensões e variáveis, por meio de uma escala de importância (SAATY, 2008). Assim, esta etapa possibilitou analisar o grau de prioridade (importância) de todos os critérios investigados. A Tabela 1 mostra a escala de importância de Saaty (2008).

Tabela 1 – Escala de importância

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

Fonte: Saaty (2008).

Assim, se faz necessário verificar o *Consistency Index* (Índice de Consistência - IC) e a *Consistency Ratio* (Razão de Consistência - RC). O Índice de consistência tem a função de mensurar o grau de inconsistência dos julgamentos paritários, sendo calculado pela seguinte equação:  $\lambda_{max}$ , alcançado por:  $IC = (\lambda_{max} - n)/(n-1)$ . Este cálculo é realizado para verificar a consistência do julgamento. Após esta etapa, é calculado o RC pela equação  $RC=IC/IR$ , sendo os valores do Índice Randômico (IR) (WEGNER *et al.* 2020) obtidos por meio dos dados identificados na Tabela 2.

Tabela 2 – Apresentação do IR

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

Fonte: Adaptado de Saaty (2008).

De acordo com o que explica Saaty (2004), para que uma matriz seja considerável, ela precisa ter um IR com razão de consistência  $\leq 0,10$ . Desta forma, por meio da Tabela 2, é possível identificar os valores correspondentes à ordem da matriz. Para este estudo foram utilizados os seguintes valores: i) 0,58: nas matrizes 3X3; ii) 0,90: nas matrizes 4x4; iii) 1,12: nas matrizes 5X5; iv) 1,24: na matriz de 6X6; e v) 1,48: na matriz 12X12. Feito este cálculo, é possibilitado encontrar a razão de consistência dos julgamentos realizados. Posto isto, a presente modelagem foi realizada no *software Microsoft Excel*©.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Percepção dos trabalhadores com relação aos CCO

Nesta etapa foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que é um procedimento necessário para identificar possíveis associações entre as variáveis que podem ou não, estar agrupadas a fatores comuns (HAIR *et al.*, 2009). Deste modo, para os CCO, a adequação da amostra, verificada pelo teste KMO, foi de 0,912, considerado um valor excelente. Após, no teste de esfericidade de Bartlett, foi obtido um *sig*  $p < 0,000$ . Já para a CI, o KMO revelou um valor de 0,881. O teste de esfericidade apresentou *sig*  $p < 0,000$ . Deste modo, é possível inferir que os valores obtidos por meio dos testes são satisfatórios para os modelos do estudo e atendem aos pressupostos de Hair *et al.* (2009).

Para a análise das comunalidades, foi possível observar que 7 variáveis foram excluídas por possuírem valores inferiores a 0,5 (HAIR *et al.*, 2009). As variáveis excluídas, após a análise foram as seguintes: CCO2, CCO3, CCO4, CCO5, CCO6, CCO7, CCO8, CCO13, CCO17 e CCO18. Posto isso, é pertinente ressaltar que dois fatores, “sustentabilidade do empregado” (variáveis CCO2, CCO3 e CCO4) “participação social” (CCO5, CCO6, CCO7 e CCO8) foram removidos da análise pelos valores das comunalidades das variáveis. Assim, após as exclusões e ao realizar a análise novamente, nenhuma variável apresentou comunalidades  $< 0,5$ . O modelo de CCO ficou composto por três fatores (ajuda, voz e virtude cívica). Vale ressaltar que a variável CCO1, originalmente pertencente ao fator “sustentabilidade do empregado”, foi

alocado para o fator “ajuda”. Já a variável CCO19, originalmente pertencente ao fator “ajuda”, foi alocado para o fator “voz”. Uma possível explicação para tais modificações é pelas interpretações das variáveis serem semelhantes pelos indivíduos.

No que tange à medida de CI, é importante destacar que por meio da análise das comunalidades, nenhuma variável foi excluída do modelo. Para as análises de confiabilidade dos fatores, foi possível encontrar alfas de *Cronbach* (apresentados na Tabela 3) superiores a 0,7 o que sinaliza bons valores de confiabilidade (HAIR *et al.*, 2009).

Tabela 3 – Alfas de *Cronbach* dos fatores de CCO e CI

Fatores CCO	Alfa de <i>Cronbach</i> ( $\alpha$ )
Ajuda	$\alpha = 0,795$
Voz	$\alpha = 0,829$
Virtude cívica	$\alpha = 0,770$
Fatores CI	Alfa de <i>Cronbach</i> ( $\alpha$ )
Confiança no superior	$\alpha = 0,919$
Confiança nos colegas	$\alpha = 0,864$

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, o poder de explicação, no modelo dos CCO, deu-se em 62,49% de variância das variáveis. No tocante ao poder de explicação do modelo da CI, se tem 76,13%, ambos os modelos com valores satisfatórios de variância. Após estas análises, os resultados indicam que os fatores “sustentabilidade do empregado” e “participação social” não se revelam como essenciais para que os trabalhadores desempenhem os CCO. No que se refere a CI, a perspectiva destes trabalhadores é pautada entre os seus colegas e seu superior. Assim, pode-se inferir a consistência dos instrumentos para a consecução da próxima parte da pesquisa. Após a análise das propriedades das escalas e a sua devida confiabilidade, é realizada a modelagem AHP para identificar o grau de prioridades dos trabalhadores referentes aos CCO e a CI.

#### 4.2 Modelagem AHP dos comportamentos de cidadania organizacional e confiança interpessoal por meio da perspectiva de trabalhadores da TI

Para esta investigação, buscou-se compreender o grau de importância dos construtos CCO e CI, considerando os critérios que os colaboradores do setor de TI têm elencado como prioridades no seu cotidiano. Para analisar os resultados, empregou-se o método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) para a realização da modelagem multicritério. Na Tabela 4 é apresentada a opinião dos colaboradores sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional no setor de TI.

Tabela 4 – Prioridades das variáveis correspondentes aos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Critérios	Peso Local	Subcritérios	Peso Local
Cr1. Ajuda	0,4756	Scr1. Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.	0,2488
		Scr2. Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.	0,0601
		Scr3. Me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.	0,1033
		<b>Scr4. Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.</b>	<b>0,4276</b>
		Scr5. Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho	0,1603
$\lambda_{Max}= 5,2544$ IC=0,0636 RC=0,0568		$\lambda_{Max}= 5,3822$ IC=0,0955 RC=0,0853	
Cr2. Voz	0,1505	Scr6. Faço sugestões criativas aos colegas	0,1033
		Scr7. Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	0,2488
		Scr8. Expresso minhas opiniões sobre os assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discorda.	0,1603
		Scr9. Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.	0,0601
		<b>Scr10. Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.</b>	<b>0,4276</b>
$\lambda_{Max}= 5,2544$ IC=0,0636 RC=0,0568		$\lambda_{Max}= 5,3822$ IC=0,0955 RC=0,0853	
Cr3. Virtude Cívica	0,0876	Scr11. Participo dos eventos que não são obrigatórios, mas que são consideradas importantes.	0,0764
		Scr12. Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.	0,1504
		<b>Scr13. Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (ex. palestras, cursos de formação).</b>	<b>0,2605</b>
		Scr14. Me mantenho atualizado com as novidades da empresa (ex. mudanças da empresa).	0,5127
$\lambda_{Max}= 5,2544$ IC=0,0636 RC=0,0568		$\lambda_{Max}= 4,1927$ IC=0,0642 RC=0,0714	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados demonstram que todos os julgamentos realizados sobre os CCO obtiveram RC inferior a 0,10, tornando as priorizações sólidas e atendendo aos pressupostos de Saaty (2008). Assim, verificou-se que o Cr1 “Ajuda” obteve o maior grau de prioridade com valor de 0,4756. Este critério, segundo Dekas *et al.* (2013), está relacionado às ações voluntárias de cooperação entre os colegas de trabalho.

Apurou-se também o peso local dos subcritérios (Scr), visando analisar os graus de prioridades deste construto. Assim, no Cr1 “Ajuda”, observou-se que o Scr4 “Estou sempre disposto para ajudar aqueles ao meu redor” foi o que obteve o maior valor (0,4276) em consonância aos outros subcritérios. Neste sentido, baseado na perspectiva dos trabalhadores de TI, ajudar uns aos outros é o critério com maior poder de prioridade no ambiente laboral. Frente a estas evidências, os atos de ajuda tendem a estimular um maior envolvimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho, o que pode gerar maiores índices de eficácia organizacional. Desta forma, organizações que promovem os CCO são atraentes para se trabalhar, o que tende a facilitar o

serviço de captação e retenção do capital intelectual (ASGARI; MEZGINEJAD; TAHERPOUR, 2020).

Na investigação realizada sobre os itens que corresponde ao Cr2 “Voz”, verificou-se que o Scr10 “Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho” foi o mais priorizado (0,4276). Observa-se que para o público do setor de TI investigado, atitudes colaborativas são prazerosas, sem ocasionar sentimentos negativos ou até mesmo de pensar que o indivíduo pode vir a ter prejuízo na sua produção ao dispor de tempo para auxiliar seus colegas de trabalho. Neste sentido, Costa (2019) menciona que ajudar os colegas na resolução dos problemas, por exemplo, está relacionado ao fator “Voz”, tendo em vista que só é possível solucionar um problema se existir liberdade de comunicação no local de trabalho para que a troca e articulação de ideias flua para, conseqüentemente, chegar a uma solução.

No Cr3 “Virtude cívica”, o Scr13 “Participa de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (e.g. palestras, cursos de formação etc.)” obteve maior o maior valor de prioridade (0,2605). Este comportamento revela a busca por conhecimento, ações que são promovidas dentro das organizações para compartilhar conhecimento entre os trabalhadores, visando a ampliação de aprendizado mútuo ente as equipes, fomentando também as relações interpessoais. Tal troca de conhecimento pode ser informal ou através de programas que algumas organizações têm adotado no seu ambiente, como a Educação Corporativa, que serve para satisfazer as necessidades da organização e dos trabalhadores.

Na Tabela 5, são apresentados os julgamentos realizados sobre a Confiança Interpessoal (CI), buscando entender a percepção dos colaboradores sobre este construto.

Tabela 5 – Prioridades das variáveis correspondentes à Confiança Interpessoal

Critérios	Peso Local	Subcritérios	Peso Local
Cr4. Confiança no superior	0,2336	Scr15. Eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.	0,0764
		<b>Scr16. Meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto.</b>	<b>0,5127</b>
		Scr17. Tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho.	0,1504
		Scr18. Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz.	0,2605
$\lambda_{Max}= 5,2544$ IC=0,0636 RC=0,0568		$\lambda_{Max}= 4,1927$ IC=0,0642 RC=0,0714	
Cr5. Confiança nos Colegas	0,0528	<b>Scr19. Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar.</b>	<b>0,4237</b>
		<b>Scr20. Se eu enfrentar dificuldades no trabalho, sei que meus colegas irão tentar me ajudar.</b>	<b>0,4237</b>
		Scr21. Posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer.	0,0568
		Scr22. Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionado.	0,1504
$\lambda_{Max}= 5,2544$ IC=0,0636 RC=0,0568		$\lambda_{Max}= 4,2247$ IC=0,0749 RC=0,0832	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados demonstram a perspectiva dos trabalhadores, referente aos critérios e subcritérios pertencentes à Confiança Interpessoal (CI). Dessa forma, ressalta-se que o RC menor foi menor que 0,10, tornando assim as prioridades consistentes. O critério que obteve maior prioridade foi “Cr4. Confiança no supervisor” (0,0568). Tal critério abrange aspectos relacionadas à confiança na gestão, no que diz respeito ao apoio prestado pelo gestor aos seus liderados, a competência técnica que ele possui que fortalece sua ocupação naquele cargo e também é relacionada a habilidade e capacidade deste líder comunicar sua equipe sobre as mudanças e orientações dentro da empresa. Para Nyhan (2000), esse tipo de confiança aumenta produtividade da organização. De acordo com Beuren, Eggert e Santos (2020, p.116) a confiança é como “mediadora das relações entre as pessoas, grupos ou empresas”. A confiança é um elemento importante na esfera organizacional, pois ela tende a promover os CCO e a balizar as relações sociais e interpessoais no ambiente laboral (COSTA *et al.*, 2022).

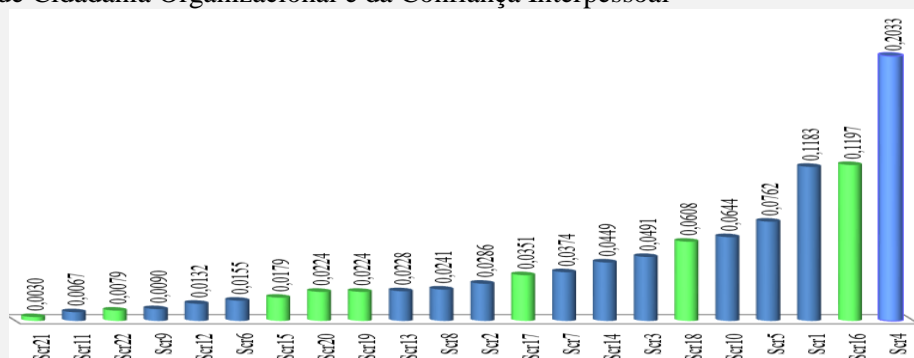
Analisou-se também, o peso local dos subcritérios, buscando verificar o grau de prioridade entre eles. No Cr4 “Confiança o superior”, o Scr16 “Meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto” (0,5127) foi o mais priorizado. Diante disto, observa-se que para estes trabalhadores, o fator mais relevante é perceber o apoio recebido por parte do gestor.

No Cr5 “Confiança nos colegas”, o Scr19 “Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar” (0,4237) e “Se eu enfrentar dificuldades no trabalho, sei que meus colegas irão tentar me ajudar” (0,4237) foram os mais priorizados perante os demais. Sobre estas prioridades, revela-se a existência da confiança entre os colaboradores, a chamada confiança lateral, apresentada na literatura por McCauley e Kuhnert (1992) e Oh e Park (2011).

Para Ozluk e Baykal (2020) trabalhadores que confiam nos seus gerentes, colegas de trabalho e na organização para a qual trabalham, são capazes de expressarem níveis mais altos de CCO e aperfeiçoam os relacionamentos interpessoais, expandindo a cooperação em todos os níveis organizacionais. No contexto analisado, a confiança entre os colaboradores é relevante, demonstrando que há segurança nas relações. No setor de TI muitas vezes os trabalhadores não trabalham no mesmo ambiente físico e há casos que o contato é feito de modo *online*. Neste sentido, Fanzeres e Lima (2018) afirmam que mesmo nas relações virtuais a Confiança Interpessoal é percebida, o que também pode ser identificado neste estudo, porém a partir da abordagem de grau de prioridade.

No que se refere a todos os critérios e subcritérios investigados, a Figura 1 apresenta o peso global de todos estes, com a identificação do grau de prioridade de cada um.

Figura 1 – Peso global dos subcritérios correspondentes aos Comportamentos de Cidadania Organizacional e da Confiança Interpessoal



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, é possível verificar de modo geral o grau de prioridades de todos os critérios e subcritérios dos CCO e CI, sendo que os maiores pesos foram analisados anteriormente. Em contrapartida, é interessante destacar que alguns pesos obtiveram valores baixos e merecem atenção. Foi possível verificar que o Scr21 “Posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer” obteve um valor de 0,0030. Já o Scr11 “Participo dos eventos que não são obrigatórios, mas que são considerados importantes” obteve um valor de 0,0067 e o Scr22 “Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando” com um valor de 0,0079, obtiveram o menor grau de prioridade entre todas os subcritérios analisados.

Portanto, é possível sinalizar que, no que tange a confiança entre colegas de trabalho, se tem menor prioridade em relação aos demais critérios. Isto evidencia, que os trabalhadores sentem que não podem confiar inteiramente nos seus colegas. As razões para tais achados, podem ser variadas e se estendem desde a aspectos pessoais quanto a aspectos situacionais. Com relação a participação em eventos, também se percebe uma baixa prioridade por parte dos trabalhadores. De acordo com Dekas *et al.* (2013) e Andrade *et al.* (2021), os subcritérios que compõe o critério “Virtude cívica”, são essenciais para a manutenção da organização e desenvolvimento dos trabalhadores. Considerando, entretanto, o contexto destes trabalhadores que é mais pautado por aspectos tecnológicos, tal subcritério não se faz como prioridade para a execução das suas tarefas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se que o objetivo do estudo foi alcançado, podendo perceber que a “Ajuda” e a “Confiança no superior”, foram os critérios mais priorizados pelos trabalhadores do setor de TI. Ainda, os subcritérios mais priorizados se tratam de ajudar os outros e de confiar no supervisor.

Estas evidências, reforçam a importância das investigações no campo do comportamento organizacional, para compreender quais elementos afetam direta e indiretamente o comportamento dos trabalhadores.

Além disso, é possível destacar que estudos apontam relações positivas entre CCO e CI, bem como influências positivas da CI sobre os CCO. Os achados deste estudo, por outro lado, revelam uma outra abordagem, ao inserir graus de prioridade dos construtos, o que pode facilitar um melhor entendimento e delimitação acerca destes elementos do comportamento organizacional para o ambiente organizacional. Com isso, os CCO se revelam como uma importante medida para o comportamento organizacional à luz dos EOP. À vista disso, é possível sinalizar algumas implicações deste estudo, destacados no tópico seguinte.

### **5.1 Implicações, limitações e direcionamentos futuros**

O presente estudo amplia o escopo de investigação sobre os CCO e CI, tanto de forma individual, quanto de forma interacional. Teoricamente, estas evidências revelam que no que concerne aos CCO, o critério “ajuda” tem se revelado como um importante aspecto para as relações interpessoais no trabalho, o que pode contribuir para os CCO, principalmente no que se refere ao envolvimento no trabalho. No que se refere à CI, percebe-se que o critério “confiança nos superiores” é o critério que de maior prioridade pelos indivíduos. Tal evidência sinaliza uma dimensão bastante presente nas rotinas organizacionais dos indivíduos. De forma interacional, estudos revelam que a CI é um antecedente dos CCO, isto é, quanto mais os indivíduos sentem confiança nos colegas e superiores, mais propensos eles são em se envolverem nos CCO. Em contribuição a estas evidências, os achados deste estudo sinalizam os critérios de CCO e CI mais priorizados pelos trabalhadores que favorecem o seu desempenho.

Nesse sentido, ao utilizar o método AHP, amplamente utilizado em estudos de tomada de decisão, se tem uma proposta de utilização para identificar o que se é considerado como prioridade para o ambiente organizacional. Em consonância a isto, os estudos que utilizam este método de análise para o comportamento organizacional ainda são incipientes. Na realização de técnicas estatísticas que visam compreender análises de influência e teste de hipóteses, o método AHP se revela como um método que pode fornecer suporte para compreender as perspectivas dos indivíduos, elencando suas prioridades frente aos fatores organizacionais. Ademais, o diferencial do nosso estudo em termos metodológicos, refere-se a uma análise



fatorial exploratória dos instrumentos utilizados. Pois entendemos a necessidade de verificar evidências de confiabilidade.

É possível inferir as contribuições gerenciais deste estudo. Uma vez que ao utilizar o método AHP, é possível que gestores possam compreender e identificar o que os trabalhadores priorizam dentro do ambiente organizacional, podendo, desta forma, delimitar melhor suas estratégias e compreender que fatores organizacionais contribuem para o desempenho e alcance de resultados, tanto em nível individual, em nível coletivo e em nível organizacional. Além disso, também é possibilitado identificar problemas no ambiente organizacional e propor soluções.

Este estudo apresenta algumas limitações. A primeira delas, se refere a natureza quantitativa de investigação, o que impossibilita uma compreensão mais aprofundada do fenômeno. Assim, como primeiro direcionamento futuro, sugere-se a realização de estudos com natureza quantitativa e qualitativa, pois entendemos que pode ser uma excelente estratégia para melhor fundamentar dados estatísticos ao trazer evidências mais aprofundadas pela perspectiva dos indivíduos (*e.g.* entrevistas). Outra limitação refere-se à abordagem somente das perspectivas dos trabalhadores. Deste modo, sugere-se para um direcionamento futuro, estudos que também priorizem a perspectiva de gestores, possibilitando uma análise comparativa acerca do que estes pares tem como prioridade no ambiente laboral. Por fim, sugerimos a realização e investigações com outros construtos, como engajamento e comprometimento, qualidade de vida no trabalho e motivação.

## Referências

ADDAI, P. et al. Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana: Moderating role of organizational climate. *Management Research Review*, p. 1-16, 2019.

ANDRADE, T. Antecedentes Contextuais dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. 2017. 189 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

ANDRADE, T de; ESTIVALETE, V de F. B.; COSTA, V. F. Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala comportamentos de cidadania organizacional para trabalhadores do conhecimento. *Cadernos Ebape.Br*, v. 16, n. 3, p. 367-381, 2018. <http://doi.org/10.1590/1679-395164088>

ANDRADE, T. de et al. Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. *Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, v. 27, n. 3, p. 749-775, 2021. <http://doi.org/10.1590/1413-2311.332.106296>

- ASSEGAAI, T.; SCHNEIDER, H. Factors Associated With Workplace and Interpersonal Trust in the Supervisory System of a Community Health Worker Programme in a Rural South African District. *International Journal Of Health Policy And Management*, v. 1, n. 11, p. 31-38, 24 jan. 2021. Maad Rayan Publishing Company.  
<http://dx.doi.org/10.34172/ijhpm.2021.03>
- BARNARD, C. *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BLAU, P. M. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, 1964.
- BOAKYE, A. N. et al. Resilience and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Seisense Business Review*, v. 2, n. 1, p. 28-42, 2022. <http://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.765>
- CINGÖZ, A.; AKDOĞAN, A. A. A Study on Determining the Relationships Among Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Ethical Leadership. *International Journal of Innovation and Technology Management*, v. 17, n. 1, p. 1-19, 2019. <https://doi.org/10.1142/S0219877019400042>
- COSTA, G. L. de Á. C. et al. Organizational citizenship behaviors and social support at work: scenario analysis through system dynamic. *Revista Pensamento e Realidade*, v36, n. 2, p. 1-16, 2021. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2021v36i2p.01-16>
- COSTA, G. L. de Á. C. et al. Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. *Revista Gestão Organizacional*, v. 15, n. 1, p. 6-23, 1 fev. 2022. <http://doi.org/10.22277/rgo.v15i1>
- CUNHA, M. P e; REGO, A.; LOPES, M. P. Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, v. 31, n. 4, p. 313-328, 2014. <http://dx.doi.org/10.14417/ap.804>
- DAVID, K. The mediating effect of interpersonal trust in virtual team collaboration. *Journal of Knowledge Management*, v. 13, p. 3, 2017. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2017070102>
- DEKAS, K. H. et al. Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: a review and qualitative investigation of ocbs for knowledge workers at google and beyond. *Academy Of Management Perspectives*, v. 27, n. 3, p. 219-237, 2013. <http://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>
- DEMO, G. et al. How Are Leadership, Virtues, HRM Practices, and Citizenship Related in Organizations? Testing of Mediation Models in the Light of Positive Organizational Studies. *Sustainability*, v. 14, n. 3, p. 1508, 28 jan. 2022. MDPI AG. <http://doi.org/10.3390/su14031508>
- FANZERES, N.; LIMA, L. C. Evidências da Adaptação de Profissionais de Secretariado ao trabalho virtual. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 9, n. 1, p. 42-64, 2018. <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.634>
- GEUS, C. J. C. et al. Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: a systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, v. 80, n. 2, p. 259-270, 2020. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>

HAIR, J. F. et al. *Análise Multivariada de Dados*. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F. et al. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEI, H.; NGUYEN, T. T.; LE, P. B. How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability: The moderating effect of leadership support. *Chinese Management Studies*, v. 13, n. 2, p. 276-298, 2019. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2018-0554>

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995. <https://doi.org/10.2307/258792>

MCALLISTER, D. J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy Of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995. <https://doi.org/10.2307/256727>

MCCAULEY, D. P.; KUHNHERT, K. W. A. Theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, v. 16, n. 2, p. 265-284, 1992.

NEVES, P. C.; PAZ, R. Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. *Comunicação e Ciências Empresariais*, n. 9, p. 34-52, 2014.

NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *RAUSP – Revista de Administração*, v. 41, n. 4, p. 442-452, 2006.

NYHAN, R. C. Changing the Paradigm Trust and its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*, v. 30, n. 1, p. 87-109, 2000. <https://doi.org/10.1177/02750740022064560>

OH, Y. O.; PARK, J. J. New Link Between Administrative Reforms and Job Attitude: The Role of Interpersonal Trust in Peers as a Mediator on Organizational Commitment. *International review of Public Administration*, v. 16, n. 3, p. 65-88, 2011. <https://doi.org/10.1080/12294659.2011.10805208>

ONN, C. Y. et al. The mediating effect of trust on the dimensionality of organisational justice and organisational citizenship behavior amongst teachers in Malaysia. *Educational Psychology*, v. 38, n. 8, p. 1010-1031, 2018. <https://doi.org/10.1080/01443410.2018.1426836>

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

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v.1, n.1, p. 17.1-17.12, 2018.

OZLUK, B.; BAYKAL, U. Organizational Citizenship Behavior among Nurses: the influence of organizational trust and job satisfaction. *Florence Nightingale Journal Of Nursing*, v. 28, n. 3, p. 333-340, 2020. <http://dx.doi.org/10.5152/fnjin.2020.19108>

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. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)

PODSAKOFF, N. et al. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, v. 35, p. S87–S119, 2014. <https://doi.org/10.1002/job.1911>

SAATY, T. Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process. *Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Fisicas y Naturales. Serie A. Matematicas*, v. 102, n. 2, p. 251- 318, 2008.

SILVA, W. F. C.; PAIVA, W da C.; SILVA, H. A da. Correlations between trust and the organizational citizenship behaviors: reflections and considerations for public managers from a municipality in Minas Gerais. *Revista de Administração da UFSM*, v. 12, n. 2, p. 317-335, 2019.

VASCONCELOS, C. R. M.; ARAÚJO, I. T. A Teoria de Schumacher Vista sobre o Ângulo da Confiança Organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 11, n. 1, p. 1-19, 2020. <http://doi.org/10.7769/gesec.v11i1.936>

VELLA, S-L; PAI, N. A theoretical review of psychological resilience: defining resilience and resilience research over the decades. *Archives Of Medicine And Health Sciences*, v. 7, n. 2, p. 233, 2019. [http://doi.org/10.4103/amhs.amhs\\_119\\_19](http://doi.org/10.4103/amhs.amhs_119_19)

WEGNER, R da S. et al. Aplicação do método analytic hierarchy process (ahp) na priorização das ações de inovações em serviços em um estudo de multicaso. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 10, p. 01-19, 2020. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-19.1006>

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal Of Management*, v. 17, n. 3, p. 601-617, set. 199. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700305>

ZARIFE, P de S.; PAZ, M das G. T da. Revisitando o conceito de cidadania organizacional: uma nova proposição envolvendo direitos e deveres do trabalhador. *Revista Organizações em Contexto*, v. 17, n. 33, p. 3-21, 31 ago. 2021. Instituto Metodista de Ensino Superior. <http://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v17n33p3-21>

Nota: Agradecemos o apoio recebido do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Pessoal e Superior (CAPES) para a elaboração deste trabalho.