

Larissa Paula Martins

Universidade Federal de Uberlândia
(Uberlândia, Minas Gerais, Brasil)
larissapaulamartins0@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7088-3599>

Heila Magali da Silva Veiga

Universidade Federal de Uberlândia
(Uberlândia, Minas Gerais, Brasil)
heila.veiga@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7429-8124>

Comportamentos de Cidadania Organizacional: Revisão Sistemática de Literatura no Período de 2010 a 2020 dos Artigos Indexados nas Plataformas CAPES e PsycINFO

Organizational Citizenship Behaviors: Systematic Literature Review from 2010 to 2020 of Articles Indexed on CAPES and PsycINFO Platforms

RESUMO

Comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são comportamentos espontâneos do empregado para com a organização que a beneficiam, sendo tais aspectos valorizados no ambiente laboral e estudados por pesquisadores há algumas décadas. Considerando a centralidade da temática e com vistas a analisar os avanços e lacunas na sua investigação, o objetivo do presente trabalho foi realizar uma revisão sistemática da produção científica sobre os CCO, no período compreendido entre 2010 a 2020, dos artigos publicados nas plataformas CAPES e PsycINFO. Ao cotejar as produções, observa-se que a produção internacional é expressivamente maior que a nacional, prevalecendo delineamentos de investigação quantitativos em ambas, 94,92%, sendo que CCO é incluída como variável critério, e os antecedentes mais investigados são valores organizacionais, satisfação, desempenho e percepção de justiça. Os consequentes figuram nas pesquisas internacionais, sendo trabalho contraproducente, vigor e significância do trabalho.

Palavras-Chave: comportamentos de cidadania organizacional; comportamento organizacional; revisão sistemática.

ABSTRACT

Organizational citizenship behaviors (OCB) are spontaneous behaviors of the employee towards the organization that benefit them, and such aspects are valued in the work environment and studied by researchers for some decades. Considering the centrality of the theme and aiming to analyzing the advances and gaps in its investigation, the objective of the present work was to carry out a systematic review of the scientific production on OCB, in the period between 2010 and 2020, of articles published on CAPES and PsycINFO. When comparing the productions, it is observed that the international production is significantly greater than the national one, with quantitative research designs prevailing in both, 94.92%, with OCB being included as a criterion variable, and the most investigated antecedents are organizational values, satisfaction, performance and perception of fairness. The consequences appear in international research, being counterproductive work, vigor and significance of work.

Keywords: organizational citizenship behavior; organizational behavior, systematic review.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Recebido em: 18/10/2021
Aceito em: 23/03/2022
Publicado em: 02/05/2022

Introdução

As organizações de sucesso buscam colaboradores que vão além de suas atribuições formais de trabalho e que doem livremente seu tempo e energia para obterem êxito na tarefa que lhes são atribuídas. Entretanto, esse comportamento não é prescrito nem requisitado pela organização, mas contribui para o seu bom funcionamento (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004). Tambe e Shanker (2014) destacam que algumas vezes os funcionários apresentam um comportamento que vai além do que é esperado deles, o que foi denominado de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Estes comportamentos podem ser observados como atitudes próprias do seu papel, decorrentes da sua ocupação na empresa, ou como atitudes “extra papel”, que excedem as expectativas das atribuições formais (Assunção, 2014).

O construto cidadania organizacional foi introduzido na literatura na década de 1960, e a partir 1980 aumentam as produções relativas a ele, mas ainda permanecem divergências em relação à sua definição e dimensionalidade (Bastos, Siqueira, & Gomes, 2014; Cantal, Borges-Andrade, & Porto, 2015; LePine, Erez, & Johnson, 2002). Entre os antecedentes são relacionadas quatro grandes categorias: individual, características da tarefa, características organizacionais e comportamento de liderança (Podsakoff et al., 2000). No que tange aos consequentes observa-se que há poucos estudos que os abordam, entre esses têm-se a investigação de Podsakoff et al. (2009), que identificou variáveis no nível individual e organizacional. No nível individual, observou-se a forte relação entre avaliação de desempenho e CCO, bem como o próprio desempenho da tarefa, decisão da alocação de recompensa, intenção de rotatividade, ou mesmo a saída do funcionário da empresa, e absenteísmo. Já em nível organizacional, foram encontrados consequentes tais como produtividade, eficiência, redução de custos, satisfação do cliente e rotatividade em nível de unidade. Nota-se, ainda, que há um descompasso entre a produção internacional e a nacional. No Brasil os estudos são poucos, conforme relatam Cantal et al. (2015), sendo que a produção brasileira ainda é inconsistente e não está aumentando, ao contrário da produção internacional, como pontuado por Podsakoff et al. (2000) e Moon, Van Dyne, e Wrobel (2004).

Tendo por mote a centralidade do conceito de comportamentos de cidadania organizacional, o presente trabalho teve por objetivo realizar uma revisão sistemática de literatura da última década, 2010 a 2020, dos trabalhos publicados em periódicos indexados no Portal da Capes e na plataforma APA PSYCNNet (PsyINFO). No tópico seguinte será apresentado brevemente o referencial teórico, posteriormente será apresentada a revisão sistemática de literatura, caracterização do público e análise das variáveis componentes dos estudos e, por fim, são tecidas as considerações finais.

Referencial Teórico

Benevides (1994) remonta a ideia moderna de cidadania e direitos do cidadão à Revolução Francesa. Na teoria constitucional moderna, o indivíduo considerado cidadão é aquele que tem um vínculo jurídico com o estado, sendo portador de direitos e deveres estabelecidos em uma estrutura legal guiada por leis e pela constituição, conferindo-lhe nacionalidade (Benevides, 1994). Cidadania é um termo utilizado historicamente para explicar o comportamento do ser humano pertencente a uma sociedade, e que detém direitos e deveres em várias esferas desta cultura à qual está

inserido - política, social e jurídica (Andrade, 2017). Andrade (2017) traz em sua tese uma importante referência para compreensão do termo, que de acordo com Smith (2002) um indivíduo é considerado cidadão quando pertence a um grupo, os padrões de conduta apresentados são considerados adequados e contribuem para o bem-estar das pessoas que fazem parte dessa sociedade, de forma frequente e que cause impacto (Andrade, 2017). É a partir desta definição que estudiosos da área organizacional, começaram a replicar o conceito do comportamento de cidadania dentro das empresas e instituições. De acordo com Cantal et al. (2015), em uma revisão de literatura, constatou-se que apesar do conceito de comportamentos de cidadania organizacional ter uma história estimada em 37 anos, a história empírica demorou seis anos para começar a ser produzida, sendo que seu conceito ainda não é considerado delimitado.

Andrade (2017) e Rezende (2010) remontam às origens do estudo de comportamentos de cidadania organizacional a três grandes autores: Barnard (1938) e Katz e Khan (1964, 1978). Para Barnard (1938), ao contrário do que prega a Escola de Administração Científica, as organizações não são meras construções, produtos da engenharia mecânica, elas podem ser definidas muito mais pelos sistemas de cooperação e recursos humanos que apresentam. Katz e Khan (1964, 1978) avançam dizendo que o trabalhador, enquanto membro daquela instituição/sociedade, se define nos termos de cidadão. Estes autores ainda analisaram a dinâmica das organizações e consideraram que, para seu funcionamento pleno, existem três tipos básicos de comportamentos fundamentais que exaltam entre os indivíduos, sendo eles ingressar e permanecer no sistema, comportamento inovador e espontâneo e comportamento fidedigno, no qual o sujeito realiza os requisitos do seu papel de maneira confiável (Katz & Khan, 1978). Pauli, Cerutti e Andréis (2017) explicam que quando existe uma relação de troca social entre colaborador e organização, é porque o funcionário percebe que a organização se preocupa em promover o seu bem-estar. Dessa forma, os CCO podem, então, ser entendidos como atos de troca social, ofertados de maneira voluntária pelo colaborador (Pauli et al., 2017). Yildiz (2019) afirma que os CCO expressam a cooperação voluntária e espontânea dos colaboradores e seu envolvimento com atividades diárias.

Neste contexto, pode-se identificar a importância dos comportamentos inovadores e espontâneos necessários para a organização, pois são comportamentos considerados aquém do esperado para o desempenho das atividades laborais do indivíduo (Andrade, 2017), e que podem contribuir para o bom andamento das atividades e melhoria dos resultados do negócio (Miao, Humphrey, & Qian, 2017; Soares & Siena, 2018). Para Katz e Khan (1978) estes comportamentos podem ser classificados em cinco categorias: A) atividades de cooperação com os demais membros; B) ações protetoras ao sistema; C) sugestões criativas para melhoria organizacional; D) autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; e E) criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo.

O conceito de comportamentos de cidadania organizacional foi proposto e começou a ser estudado por Organ (1988); Podsakoff et al. (1990); Smith, Organ, e Near, (1983), nos Estados Unidos (Tambe & Shanker, 2014). Para Smith et al. (1983) o “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”, traduzido como Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) refere-se a comportamentos que não são formalmente requisitados ou recompensados, mas que são funcionais para as operações da organização. Katz (1964) ressalta a importância desse tipo de comportamento, pois uma organização que dependa apenas dos comportamentos

exigidos ou obrigatórios, se torna uma sociedade frágil. Organ (1988) definiu o conceito como um comportamento individual, discricionário, que contribui para o funcionamento eficaz da organização e não é explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensa. Esse autor incluiu cinco fatores na conceitualização de CCO: altruísmo, cortesia, espírito esportivo, consciência, e virtude cívica, sendo todos eles considerados importantes e necessários, visando o aumento da eficácia nas organizações (Tambe & Shanker, 2014).

Na mesma época, Organ et al. (1983) começaram o estudo de dois novos fatores observados dentro de organizações: a obediência geral; comportamento alinhado frente à organização; e o altruísmo, definido como um conjunto de comportamentos específicos com objetivo de beneficiar pessoas específicas (Henriques, 2003). Por sua vez, em 1986, Graham introduziu um novo comportamento que transmitia a cidadania participativa nas organizações: a virtude cívica (Ferrage, 2012).

Ao estudarem os comportamentos de cidadania organizacional, Podsakoff et al. (1990) introduziram novas dimensões, quais sejam cortesia, imparcialidade e virtude cívica, acrescidas daquelas sugeridas por Organ: cortesia e desportivismo. Graham (1986), dando continuidade em seus estudos, acrescentou três novas dimensões: obediência, lealdade e participação. Mais tarde, Podsakoff et al. (2000) destrincharam trinta formas diferentes de CCO, que puderam ser integradas em sete dimensões: ajuda, desportivismo, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e desenvolvimento pessoal (Henriques, 2003).

Podsakoff et al. (2000) explicam que o termo discricionário se expressa por um comportamento não exigido da função ou atividades do cargo, ou seja, não está explícito ou especificado no contrato formal de trabalho indivíduo-organização, é algo da esfera de escolha pessoal de forma que a falta deste comportamento não acarreta punições. Para Organ (1988) os comportamentos individuais e discricionários não podem ser impostos como obrigações funcionais, nem serem induzidos pela garantia de recompensa formal. Andrade (2017) aborda um trabalho de Morrison de 1994 que indica dificuldades para diferenciar um comportamento discricionário ou não discricionário dentro das organizações, assim como Rego (2002) afirma que o conceito propicia críticas ao construto e suas formas usuais de medidas. Desta forma, após refletir sobre essas e outras críticas recebidas, Organ (1997) reconheceu que não era mais adequado considerar os CCO como “extra-papel” ou “não recompensados pelo sistema formal”. Em sua nova proposição para o conceito, ele considera que são CCO, aqueles comportamentos que se inserem no contexto do desempenho e da eficácia da organização. O autor começou a observar em seus estudos que supervisores regularmente levavam em consideração os CCO e os recompensavam por isso, com promoções ou tratamento preferencial, por exemplo (Organ, 1997).

Em termos simples Organ (1994), descreve o altruísmo como uma ajuda, tal como prestar auxílio a algum colega de trabalho com suas tarefas, acudir voluntariamente novos funcionários, ajudar colegas de equipe sobrecarregados, guiar o funcionário em uma atividade difícil, entre outros (Tambe & Shanker, 2014). Já para Smith et al. (1983) o conceito de altruísmo é definido como comportamentos voluntários em que um colaborador presta assistência ao outro com um problema específico para concluir sua atividade em uma situação incomum, ou seja, o altruísmo pode ser considerado como a ajuda que uma pessoa despense em favor de seus colegas de trabalho. Cavazotte, Araújo e Abreu (2017) consideram que há uma

influência direta dos CCO sobre o altruísmo entre os profissionais de uma instituição e está relacionada com uma menor taxa de intenção de sair da empresa. Ademais, o altruísmo está significativamente relacionado à avaliação de desempenho, conforme aponta Podsakoff et al. (2000) e, conseqüentemente, afetividade positiva.

O indivíduo altamente consciente, de acordo com Podsakoff e Mackenzie (1997), implica em um empregado que é altamente responsável e que demanda menos supervisão (Tambe & Shanker, 2014). Para Borman et al. (2001) o altruísmo e a consciência são as duas principais dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional. A consciência, aqui entendida por Tambe e Shanker (2014), vai muito além dos níveis minimamente exigidos de pontualidade, atendimento, organização e propensão à conservação de recursos, colocando o sujeito da organização em uma posição que lhe confere responsabilidade e, desta forma, são utilizadas para indicar que o indivíduo da instituição é organizado, autodisciplinado, responsável e trabalhador. Já na definição de Organ (1988), a consciência é entendida como dedicação ao trabalho que superam os requisitos formais, como horas extras e trabalhos voluntários para além dos deveres. A conscienciosidade valoriza a perseverança e a confiança, e é uma forma construtiva e recomendável de sustentar esforços organizados (Rezende, 2010; Konovsky & Organ, 1996).

O desejo das pessoas de não reclamarem quando vivenciam uma experiência inconveniente e inevitável e abusos generalizados no exercício de uma atividade profissional foram denominados por Organ (1988) como espírito esportivo, o qual ele definiu como uma vontade de tolerar os inconvenientes inevitáveis e imposições de trabalho sem reclamar (Tambe & Shanker, 2014). O espírito esportivo, ou desportivismo, é a atitude de evitar fazer reclamações desnecessariamente em relação às dificuldades enfrentadas no local de trabalho, sendo positivo e tolerante para com os problemas vivenciados na organização, e como descrevem Organ e Ryan em 1995, isso ajuda a conservar a energia organizacional para realização das atividades, aliviando largamente os gerentes da carga/estresse desnecessários (Tambe & Shanker, 2014). Jahangir et. al (2004) trazem a explicação de que desportivismo melhora a quantidade de tempo gasto em empreendimentos construtivos na organização. O desportivismo é a forma de comportamento de cidadania organizacional que tem recebido menos atenção na literatura (Podsakoff et al., 2000).

Conforme explicitado por Organ (1988), cortesia refere-se a gestos que ajudam outras pessoas a evitar que problemas interpessoais ocorram, como avisar previamente o calendário de trabalho a alguém que necessita, consultar outros antes de tomar decisões que os afetem. Cortesia inclui comportamentos cujo foco é discussão de problemas e tomada de medidas oportunas e necessárias para diminuir as conseqüências do problema no futuro, ou seja, a cortesia pode ser vista como um incentivo dado de um membro da organização para outro quando estão desmoralizados e desanimados com o seu desenvolvimento profissional (Tambe & Shanker, 2014). Podsakoff et al. (2000) demonstram que funcionários que exibem comportamento de cortesia, geram a redução de conflitos entre os grupos e, conseqüentemente, reduzem o tempo gasto em gerenciamento de conflitos. Também na perspectiva de Podsakoff et al. (2000) cortesia é o comportamento que previne os conflitos com outros colaboradores. Os autores exemplificam que um funcionário cortês se esforça para evitar criar problemas para os colegas de trabalho, resultando em prevenção de uma crise de gestão (Podsakoff & Mackenzie, 1997).

A última dimensão proposta por Organ (1988) de comportamentos de cidadania organizacional foi virtude cívica. O autor explica que a virtude cívica refere-se ao envolvimento construtivo e contribuição no processo político da organização mediante expressão de opiniões livres e francas, participação em reuniões, discussão com colegas sobre questões referentes à instituição e atenção à comunicação interna, visando sempre o bem-estar da organização (Organ, 1990). Para Podsakoff et al. (2000) a virtude cívica é um interesse de nível macro, um compromisso com a instituição como um todo, e implica em uma preocupação com a vida política e ativa da organização, monitorando o ambiente para detectar oportunidades e ameaças, preocupando-se com os interesses da empresa e denunciando atividades ilícitas. A virtude cívica descreve uma postura de participação responsável no processo político ou administrativo da organização (Organ, Podsakoff, & MacKensie, 2006). Alkahtani (2017) corrobora com as afirmações ao explicar a virtude cívica como sendo voltada para levar ameaças e oportunidades para a organização, contribuindo para a política organizacional.

De acordo com a análise de Santos (2011) sobre os estudos de Organ e Podsakoff, nem sempre é possível identificar se os conceitos de altruísmo, cortesia, conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica são dimensões de comportamentos de cidadania organizacional ou se são, simplesmente, formas diferentes de CCO. Uma meta-análise anterior de LePine et al. (2002) sustenta essa ideia, pois conclui que os conceitos são indicadores de CCO e não diferentes dimensões, assim como Andrade (2017) defende que não há um consenso na literatura sobre o tema e as dimensões.

Em 2004, Farh, Zhong e Organ discutiram cinco dimensões estendidas dos comportamentos de cidadania organizacional: autodesenvolvimento, participação no bem-estar social, proteção e economia de recursos da empresa, manutenção da limpeza do ambiente de trabalho, e harmonia interpessoal. Para Tambe e Shanker (2014), os comportamentos de “OBCI” (Comportamentos de Cidadania Organizacional Individuais) incluem altruísmo, cortesia, manutenção da paz e esforços de torcida dirigidos ao indivíduo; já comportamentos de “OCBO” (Comportamentos de Cidadania Organizacional Organizacionais) incluem consciência, virtude cívica e espírito esportivo. Podsakoff et al. (2009) propuseram que os comportamentos destacados em nível individual estariam relacionados a classificações de avaliação de desempenho e alocações de recompensas distribuídas entre os funcionários; comportamentos designados em nível de organização são encontrados para serem relacionados à eficiência do colaborador, produtividade entre funcionários e rotatividade organizacional.

Matos (2010) menciona as contribuições de Morrison (1994) e Farh et al. (2004) para ressaltar a possibilidade de interferência dos contextos culturais nas concepções acerca do que são ou não comportamentos de cidadania organizacional, pois suas dimensões podem ser produtos de um país ou cultura. Borman e Motowidlo (1997) definem os CCO como um conjunto de comportamentos voluntários e interpessoais que sustentam o contexto social e motivacional no ambiente organizacional no qual as atividades são desempenhadas, e vão ao encontro do postulado de Organ (1997) que entende os comportamentos de cidadania organizacional como sendo o desempenho contextual que sustém o ambiente psicológico e social no qual ocorre o desempenho da tarefa.

Em 1988, Organ afirmou que os comportamentos de cidadania organizacional geralmente são motivados internamente no funcionário e são sustentados por uma necessidade intrínseca de senso de conquista, competência, pertencimento ou afiliação. McClelland (1961) sugeriu em seus trabalhos que todas as pessoas têm um certo grau de conquista, afiliação e motivos de poder conforme citados por Jahangir et al. (2004). Para McClelland, a conquista impulsiona as pessoas a atuarem em termos de padrão de excelência, buscando a execução de uma tarefa, desafio ou concorrência; a afiliação motiva as pessoas a estabelecer, manter e renovar o relacionamento com outros; e, por último, o motivo de poder estimula as pessoas em relação a status e situações em que pode controlar o trabalho ou ações de outras pessoas (Jahangir et al., 2004).

A ideia geral entre todos os estudiosos da temática é a identificação de comportamentos individuais que estão para além das funções formalmente exigidas, e que são originárias de uma vontade voluntária a fim de cooperar na realização das atividades, que acabam por beneficiar a organização (Cordeiro & Cunha, 2018). Assim, é possível concluir que os CCO exercem um papel estratégico nas organizações, para a realização de objetivos mais complexos com a colaboração espontânea entre os membros de uma empresa (Neves & Cerdeira, 2018). É necessário que os profissionais, além de serem comprometidos, promovam ações inovadoras, espontâneas e cooperantes que ultrapassem os requisitos formais exigidos para um determinado nível ou cargo (Cordeiro & Cunha, 2018). Esses comportamentos devem ser valorizados e incentivados pelos gestores, uma vez que eles trazem diversos benefícios para a organização, como a melhora do desempenho, produtividade, aumento da eficiência e flexibilidade frente às mudanças (Ferdus & Kabir, 2018; Podsakoff et al., 2000), e podem estar associados a aspectos do bem-estar que também influenciam na empresa de uma maneira geral. Pauli et al. (2017) comprovaram em seu estudo que os comportamentos de cidadania organizacional influenciam de forma positiva as percepções de bem-estar no trabalho. Nesse sentido, Liu, Zhou e Che (2019) constataram que a síndrome de Burnout possui um relacionamento negativo com os CCO, ou seja, quanto mais se constata a síndrome, menos as pessoas executam os comportamentos de cidadania. Dessa forma, pode-se concluir que a disseminação desses comportamentos contribui para o funcionamento eficaz da organização (Cingöz & Akdogan, 2019).

Metodologia

Com vistas a mapear um determinado campo de conhecimento, as revisões sistemáticas de literatura são relevantes porque permitem acompanhar o desenvolvimento dessa área de conhecimento, ao longo de um dado período, de maneira quantitativa e qualitativa (Farsen, Bogoni, & Silva, 2018). No presente trabalho, foi realizada uma busca sistemática de literatura através do Portal de Periódicos da Capes, pois esta plataforma permite o acesso ao conhecimento entre instituições não apenas no âmbito nacional, mas também no âmbito internacional, superando, assim, as diferenças de acesso à pesquisa que havia entre pequenas e grandes universidades (Portal de Periódicos da CAPES, s/d). Além disso, esse portal é utilizado por inúmeros pesquisadores, reunindo conteúdos de pesquisa diferentes e de qualidade, sendo considerada a maior biblioteca digital do mundo, com mais de 38 mil títulos com texto completo (Azoubel, 2019; Costa, 2021). Na primeira busca, foram utilizados os descritores “Civismo Organizacional” e “Cidadania Organizacional”. O

termo “Civismo Organizacional” apareceu apenas na literatura nacional, tendo sido proposto por autores brasileiros. Os critérios de seleção aplicados foram: “artigos”; período de publicação “2010 a 2020”; idioma “português”, a busca foi feita em português e inglês. No total, 52 artigos foram encontrados. Na segunda busca, a seleção dos artigos internacionais foi realizada selecionando a base específica APA PSYCNet (PsyINFO), plataforma de busca da *American Psychological Association* (APA), que engloba seis bases de dados com literatura da Psicologia e Ciências Sociais, considerada a mais ampla para trabalhos de Psicologia do mundo (Afonso et al., 2016; Azoubel, 2019). Utilizou-se o descritor “*Organizational Citizenship Behavior*”; período de publicação “2010 a 2020”; filtro “*psycarticles*”. O número total de artigos encontrados nesta pesquisa foi igual 95. É importante ressaltar que em ambos os casos a busca foi feita entre maio e julho de 2020, e qualquer artigo que tenha sido publicado depois não foi inserido nesta pesquisa.

O primeiro passo para se chegar ao número final de artigos analisados foi a leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves, para identificar quais se encaixavam ao tema pesquisado, comportamentos de cidadania organizacional. No final da análise, restaram 8 artigos nacionais e 22 artigos internacionais. Nota-se a discrepância entre o volume de publicações nacionais e internacionais, uma vez que apesar de ser um tema relevante para a cultura das organizações, ainda foi pouco explorado por pesquisadores brasileiros, e recebe destaque maior no exterior. O fluxograma apresentado na Figura 1 explicita as etapas de busca dos artigos, incluindo critérios de inclusão e exclusão.

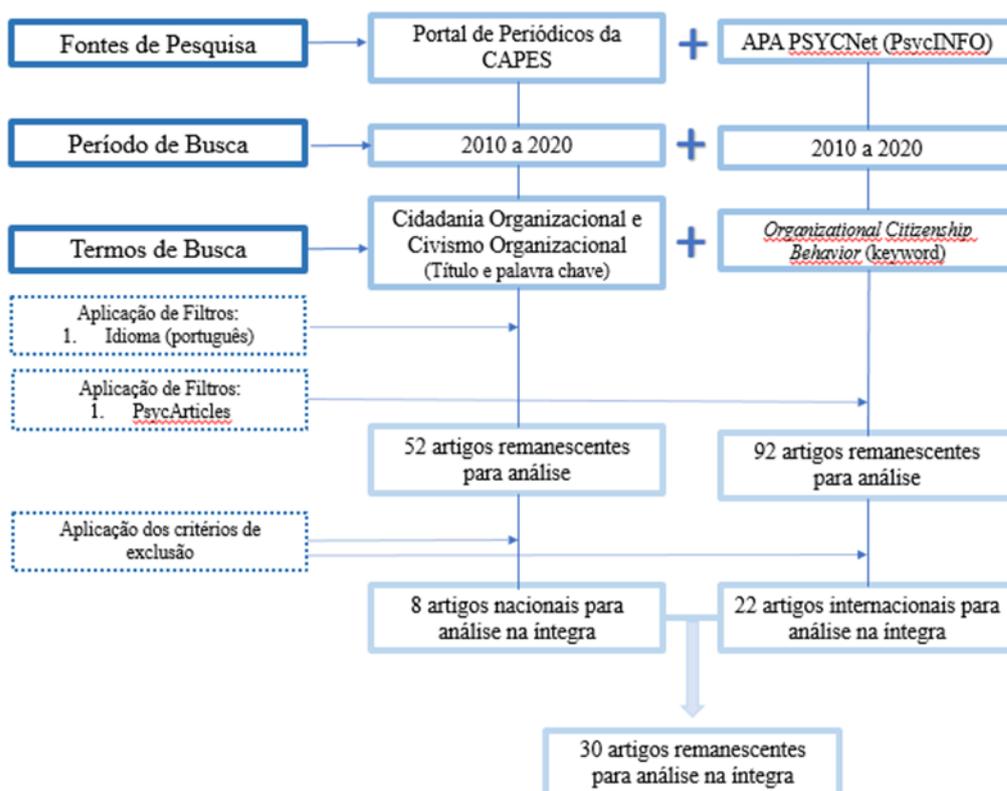


Figura 1. Fluxograma da busca sistemática de literatura.

Fonte: elaboração própria

Análise e discussão dos resultados

Análise dos periódicos

Os artigos identificados foram analisados e verificou-se que, na questão de procedência dos periódicos nos quais foram publicados, dois periódicos são de procedência brasileira, mas veiculados no idioma Inglês, sendo que duas publicações apareceram no mesmo periódico. A Tabela 1 apresenta os periódicos juntamente com estrato da revista, avaliado pelo *Qualis Capes*, 2013-2016, área da Psicologia. Como pode ser observado, os periódicos nacionais escolhidos pelos pesquisadores para publicarem seus trabalhos sobre a temática estão nos estratos superiores da avaliação *Qualis CAPES*. Destacam-se “Estudos e Pesquisa em Psicologia”, “Psicologia Ciência e Profissão”, e “*Trends in Psychology*”, com um dos maiores índices de avaliação *Qualis Capes* (A2), sendo que esta última, publica no idioma português e inglês.

Tabela 1

Caracterização geral dos periódicos nacionais

Periódico	Quantidade de artigos	Qualis Capes
Brazilian Business Review	1	B2
Estudos e pesquisa em Psicologia	1	A2
Psicologia Ciência e Profissão	1	A2
Revista Brasileira de Gestão e Negócios	2	B1
Revista de Administração Mackenzie	1	B1
Revista de Gestão (REGE)	1	B3
Trends in Psychology	1	A2

Fonte: elaboração própria.

Conforme consta na Tabela 2, os artigos internacionais foram veiculados em seis periódicos, sendo que o “*Journal of Applied Psychology*” contém 12 das pesquisas analisadas neste estudo, o que permite inferir a importância e popularidade desta revista no meio acadêmico e nas áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas (Administração). O “*Journal of Occupational Health Psychology*” aparece com o maior fator de impacto (indicador que informa o número médio de citações dos artigos publicados no período de dois anos), e contém duas das publicações analisadas.

Tabela 2

Caracterização geral dos periódicos internacionais

Periódico	Quantidade de artigos	País de origem	Fator de Impacto (2019)
Canadian Journal of Behavioural Science	1	Canadá	0.900
Group Dynamics: Theory, Research and Practice	1	Estados Unidos	0.788
Journal of Applied Psychology	12	Estados Unidos	5.851

Journal of Occupational Health Psychology	2	Estados Unidos	7.365
Journal of Personnel of Psychology	3	Alemanha	1.154
The Psychologist-Manager Journal	2	Estados Unidos	0.480
Zeitschrift für Psychologie	1	Alemanha	1.528

Fonte: elaboração própria.

Fica evidente o domínio dos periódicos norte-americanos, uma vez que quatro deles são oriundos dos Estados Unidos, bem como possuem dois dos maiores fatores de impacto sendo, portanto, uma significância não apenas na quantidade, mas também na qualidade das revistas e publicações. É importante ressaltar ainda que apesar da grande veiculação dos artigos em periódicos estado-unidenses, muitos autores e instituições de filiação são de outros países. Destacam-se, principalmente, países da Ásia, sendo que a China aparece como grande expoente dentre eles. Costa e Andrade (2015) encontraram os mesmos resultados: em primeiro lugar, Estados Unidos, em segundo China, e em terceiro Canadá. Já na produção nacional, destacam-se autores filiados à Universidade Federal de Santa Maria (UFMS), sendo três dos oito artigos oriundos dessa instituição. Aparecem ainda Universidade Federal da Bahia (UFBA) com um artigo, a Universidade Metodista de São Paulo com um artigo, a Universidade Estácio de Sá e a Universidade Salgado Oliveira, um artigo, Faculdades Integradas Pitágoras e Universidade Federal de Uberlândia (UFU), também com um artigo, e dois autores chilenos filiados a duas instituições de seus países, Universidade de Santiago do Chile e Pontifícia Universidade Católica do Chile (PUC-Chile), que publicaram um artigo em periódico nacional.

Quanto à área de conhecimento dos periódicos em que foram publicados os artigos, um pouco mais da metade (57,1%) é da área de Ciências Humanas, e uma pequena parcela encontra-se em revistas cujo foco é voltado para Ciências da Saúde (14,3%). Nota-se que o tema comportamentos de cidadania organizacional é muito mais trabalhado nas áreas de Psicologia Organizacional e do Trabalho, e Administração, e é pouco veiculado como uma questão de saúde em termos de área de conhecimento. Essa tendência já havia sido indicada por Podsakoff et al. (2009) ao afirmarem que artigos publicados nos últimos dez anos vinculados a este tema estão intimamente relacionados às áreas de psicologia organizacional e industrial e comportamento organizacional.

Com relação à caracterização metodológica dos artigos nacionais analisados, é possível identificar a predominância da pesquisa empírica quantitativa (75%) em detrimento da qualitativa. Isso também é identificado nos artigos internacionais, os quais tratam exclusivamente de pesquisas empíricas quantitativas (100%), sendo duas meta-análises. Ademais, Costa e Andrade (2015), ao fazerem uma análise das publicações internacionais compreendidas entre 2002 e 2012, encontraram resultados que suportam os achados neste estudo, com 94,92% das pesquisas sendo quantitativas e apenas 0,85% qualitativas, sendo que o restante é caracterizado como revisão de literatura/artigo teórico.

Caracterização do público

Os participantes das pesquisas analisadas neste estudo, compõem uma gama diversificada de atuação, conforme a área de interesse de cada publicação. De maneira geral, observou-se que a maior parte dos participantes são do sexo feminino no total, porém a análise minuciosa de cada artigo permitiu verificar que há áreas em que se destaca essa realidade, como, por exemplo, trabalhadores do setor educacional (Andrade et al., 2017). O número mais marcante de participantes do sexo masculino, apareceu em pesquisas que abordaram trabalhadores de uma fabricante de eletrodomésticos (Costa et al., 2017) e do setor metal-mecânico (Bohle & Alonso, 2016). Já no contexto internacional, essa realidade é um pouco diferente. Nota-se que houve uma preferência pelas plataformas online para captar participantes, e que muitos desses estudos não delimitaram um setor específico de atuação, sendo que o participante deveria apenas exercer atividade laboral, o que pode ter contribuído para uma diversidade de gênero respondente maior. No entanto, o número total de participantes foi majoritariamente do sexo masculino e observa-se que também há uma relação para estudos em que aparecem mais homens relacionado ao local em que foi realizada, por exemplo, o estudo que se propôs verificar a ocorrência de comportamentos de cidadania organizacional relacionados a familiaridade dos recrutas de uma junta militar no Canadá (Doyle, Goffin, & Woycheshin, 2019), 92,1% dos participantes eram homens.

Outra questão analisada, foi quanto à idade média dos participantes. A análise evidencia o que se espera da população economicamente ativa (PEA), com idade entre 15 e 65 anos, que neste estudo equivale a 31 anos (Oliveira, 2019). A idade dos participantes das pesquisas internacionais teve a média de 36 anos, sendo pouco mais alta na comparação com as nacionais. A escolaridade também foi avaliada, sendo que trabalhadores que integram organizações da área de produção, apresentaram um número mais alto de indivíduos que possuem até o ensino médio completo, sendo que somente uma empresa possui colaboradores com nível técnico de formação.

Análise das variáveis dos estudos

Ao analisar as pesquisas nacionais, observa-se que prevalecem as investigações quantitativas, seis no total, sendo cidadania organizacional a variável critério. O antecedente mais investigado foi valores organizacionais (Andrade et al., 2017; Costa et al., 2017; Dias & Oliveira, 2016). Apenas uma pesquisa investigou moderadores, percepção de justiça e apoio recebido do gestor (Bohle & Alonso, 2017). Os outros dois trabalhos nacionais são estudos de revisão bibliográfica (Cantal et al. 2015; Costa & Andrade, 2015).

Os estudos internacionais são todos quantitativos e prevalecem estudos de antecedentes, mas os correlatos e consequentes também têm sido incluídos nos delineamentos de investigação; ademais a diversidade de variáveis investigadas é maior, como variação do sono e insegurança no trabalho (Barnes, Ghumman, & Scott, 2013), familiaridade (Doyle et al., 2019). A figura 2 apresenta um resumo das variáveis investigadas nas pesquisas identificadas.

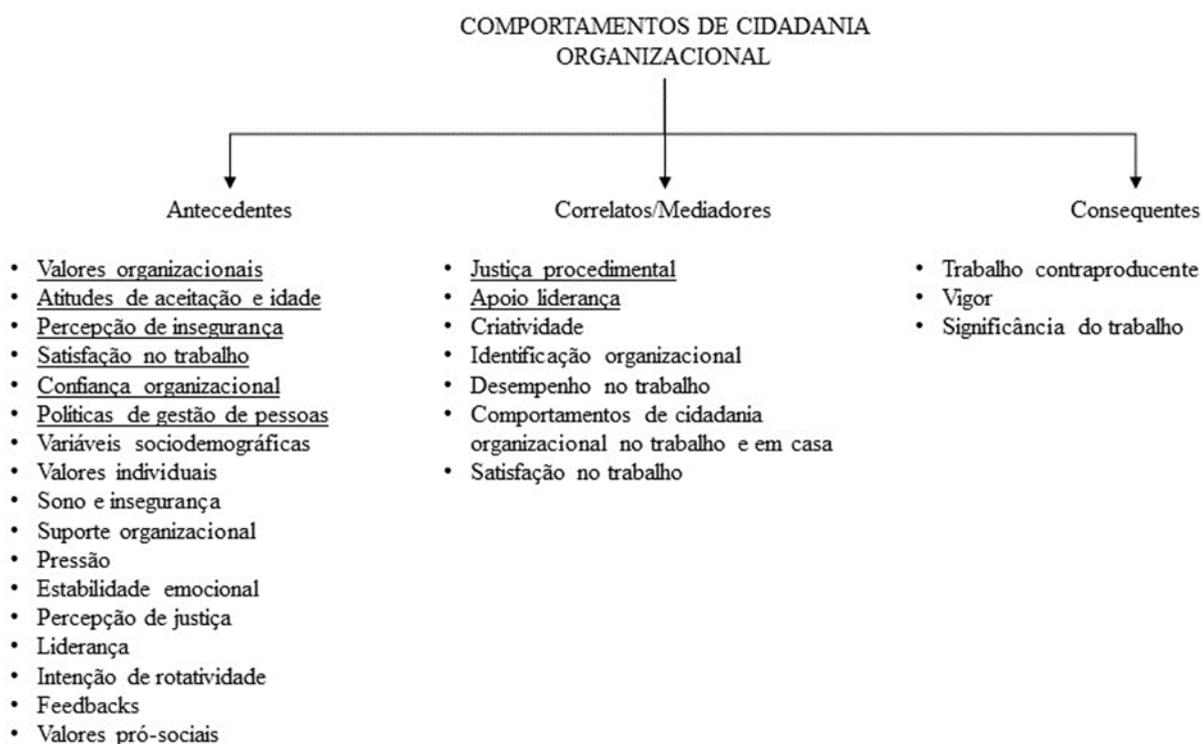


Figura 2. Antecedente, consequentes, correlatos e mediadores de CCO

Fonte: elaboração própria

Legenda: as variáveis sublinhadas foram incluídas nas pesquisas nacionais.

O estudo de Costa et al. (2017), identificado nesta revisão de literatura, demonstra que tanto as variáveis dos comportamentos de cidadania organizacional, quanto a satisfação, apresentam correlação positiva entre elas e com os valores organizacionais. Tais relacionamentos estão em consonância com Tamayo (1998), que também identificou correlações entre os valores organizacionais, os comportamentos de cidadania organizacionais e a satisfação. Esses achados analisados conjuntamente permitem inferir que os valores organizacionais determinam a prioridade axiológica da organização e funcionam com um guia para o trabalhador orientando seu comportamento, assim sendo, os valores organizacionais juntamente com satisfação com o trabalho (com os salários e as promoções, e com a chefia) são antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional (Cota et al., 2017)

Por sua vez, na literatura internacional, percebe-se que o delineamento das pesquisas é mais complexo com a inclusão de mais variáveis e análises. Desempenho foi a variável que mais apareceu relacionada a CCO, sendo que ocupa tanto a posição de antecedente, como de correlato/mediador. Mota (2013) apresenta que há um impacto positivo dos comportamentos de cidadania organizacional sobre o desempenho individual, e Brito (2020) corrobora esse achado ao relatar que há uma relação linear entre desempenho e comportamentos de cidadania organizacional, sendo que a cidadania tem um efeito positivo no desempenho individual. Em segundo lugar, aparece a percepção de justiça (tanto interacional quanto processual). É importante destacar ainda as variáveis internacionais que não aparecem nos estudos nacionais, como: troca entre membros da equipe (TMX), liderança ética, capital psicológico, familiaridade, variação do sono, o modelo do Cinco Grandes Fatores, entre outros, ao passo que nos estudos nacionais, apenas políticas e práticas de recursos humanos (PPRH) não teve relação com nenhuma variável internacional.

De acordo com Cantal et al. (2015) as variáveis estudadas em anos passados, ainda podem ser vistas em estudos recentes, como valores e satisfação, afeto no trabalho e cultura organizacional (Andrade et al., 2017; Arthaud-Day, Rode, & Turnley, 2012; Costa et al., 2017; Dias & Oliveira, 2016; Takeuchi, Bolino, & Lin, 2015; Ziegler et al., 2012); comprometimento, envolvimento, lealdade, reciprocidade organizacionais, contratos psicológicos (Lemoine, Parsons, & Kansara, 2015; Wendler, Liu, & Zettler, 2018; Wingate, Lee, & Bourdage, 2019; Yang et al., 2016); crenças sobre mudanças, percepção de mudanças e resistência, atitudes frente às mudanças organizacionais (Almeida & Ferreira, 2010), e percepção de suporte, cognição no trabalho (Barnes et al., 2013; Bohle & Alonso, 2016; Bolino et al., 2015; Lam, Liang, Ashford, & Lee, 2015; Thompson, Bergeron, & Bolino, 2020). Costa e Andrade (2015) também se depararam com percepção de justiça organizacional, liderança organizacional, desempenho no trabalho e nas tarefas, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional como as variáveis mais frequentes nos estudos relacionados a CCO. Os dados aqui analisados também reforçam as evidências sobre o menor volume de estudos em relação aos consequentes de comportamentos de cidadania organizacional, podendo impactar na defesa da relevância do constructo e, por conseguinte, acarretar a falta de interesse pelo tema entre os pesquisadores.

Considerações finais

O presente trabalho alcançou o seu objetivo ao analisar e refletir sobre a produção científica nacional e internacional a respeito dos comportamentos de cidadania organizacional nos últimos 10 anos, contribuindo para o estudo do construto em futuras pesquisas. Os achados mostram que os CCO vem sendo estudado por pesquisadores há mais de 25 anos, mas continua sendo uma área de bastante interesse. O estudo permitiu delinear o mapeamento dos periódicos, a caracterização do público e analisar as variáveis dos estudos enquanto antecedentes, consequentes e correlatos/mediadores. Por meio disto, é possível constatar a importância da temática para organizações e pesquisadores, principalmente em se tratando do âmbito internacional. Há uma defasagem nas pesquisas nacionais, embora esse construto já venha sendo estudado há bastante tempo. Por isso, é importante apontar para a necessidade de produção científica nacional que aborde o tema, e dimensões mais diversas, como aparece no contexto internacional.

Em nenhuma das pesquisas componentes dessa revisão, foi constatada a percepção de clima organizacional, um importante aspecto que influencia nos comportamentos e afetos dos membros organizacionais, bem como é observado que a grande maioria destes trabalhos são pesquisas empíricas, que envolvem trabalhadores de empresas do primeiro e segundo setor, ou seja, muito se estuda sobre CCO em empresas privadas e empresas do estado, mas não nas instituições do terceiro setor, as Organizações Não Governamentais, que vêm crescendo como grandes organizações de impacto na sociedade. Portanto, sugere-se que, não só sejam feitas mais pesquisas nacionais, mas que elas também possam abordar uma diversidade maior de variáveis ao relacionar-se com o construto comportamentos de cidadania organizacional. Ademais, como há a predominância das pesquisas quantitativas, em detrimento das qualitativas, é indicada a necessidade de pesquisas qualitativas e também multimétodo, as quais possibilitam um aprofundamento teórico desse construto além de uma maior compreensão sobre os aspectos relativos ao processo. Igualmente importante

na agenda de pesquisa é investigar as consequências de CCO, tendo em vista seus benefícios para a organização e trabalhadores.

Como contribuição prática do estudo, tem-se o resumo das pesquisas realizadas entre 2010 e 2020 em duas importantes plataformas de indexação de artigos, e como o construto vem sendo abordado e explorado. Ademais, destaca-se a importância dos comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que esses comportamentos beneficiam as instituições e colaboram para um resultado mais efetivo dos objetivos das mesmas. Assim, gestores e profissionais da área de Psicologia Organizacional podem buscar se orientar para suas práticas através dos artigos aqui apresentados, tendo em vista a maneira diversificada que inúmeros fatores de relacionam com os CCO.

À guisa de conclusão, o artigo contribui ao mostrar que a produção científica nacional demanda maior amplitude e aprofundamento, especialmente quando comparada à internacional. Soma-se a isso a necessidade de se investigar CCO no contexto das organizações brasileiras, especialmente as ONGs.

Referências

- Afonso, T., Ramos, M. F. H., França, I. L., Pontes, F. A. R., & Silva, S. S. C. (2016). Cuidado parental à criança com paralisia cerebral: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 22(3), 455-470. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-65382216000300011>
- Alkahtani, A. (2017). Organizational citizenship behavior (OCB) and rewards. *International Business Research*, 8(4), 210-222. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v8n4p210>
- Almeida, S. P., & Ferreira, M. C. (2010). O impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(3), 492-503.
- Andrade, T. (2017). Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível: repositorio.ufsm.br/handle/1/14142
- Andrade, T., Costa, V. F., Estivalete, V. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>
- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C., & Turnley, W. H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 792–807. <http://dx.doi.org/record/2012-05089-001?doi=1>
- Assunção, E. M. M. D. P. (2014). A liderança como comportamento de cidadania organizacional. Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve, Faro, Portugal. Disponível: <https://sapiencia.ualg.pt/handle/10400.1/8271>

- Azoubel, M. S. (2019). Como Planejar e Executar buscas na Literatura Científica?. *Perspectivas Em Análise Do Comportamento*, 10(2), 256-266. <https://doi.org/10.18761/PAC.2019.v10.n2.05>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnes, C. M., Ghumman, S., & Scott, B. A. (2013). Sleep and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 16–26. <http://dx.doi.org/10.1037/a0030349>
- Bastos, A. V. B, Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P. (2014). Cidadania organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 79-103). Porto Alegre: Artmed.
- Benevides, M. V. M. (1994). Cidadania e democracia. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, (33), 5-16. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451994000200002>
- Bohle, S. A. L. & Alonso, A. R. M. (2016). O efeito da justiça procedimental e do apoio do supervisor na relação entre insegurança no emprego e comportamento de cidadania organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 337-357. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3023>
- Bolino, M. C., Hsiung, H.-H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74. <http://dx.doi.org/10.1037/a0037583>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Brito, J. M. E. (2020). Liderança virtuosa, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Margaride, Portugal. Disponível: https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/5455/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_J%C3%A9ssicaBrito_Vers%C3%A3oFinal.pdf
- Cantal, C., Borges-Andrade, J. E., & Porto, J. B. (2015). Cooperação, comportamentos proativos ou simplesmente cidadania organizacional? Uma revisão da produção nacional na área. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(3), 286–297. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.3.331>
- Cavazotte, F., Araújo, F., & Abreu, A. (2017). Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 289-306. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3366>

- Cingöz, A., & Akdogan, A. A. (2019). A study on determining the relationships among corporate social responsibility, organizational citizenship behavior and ethical leadership. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(1), 1-19. <https://doi.org/10.1142/S0219877019400042>
- Cordeiro, J., & Cunha, P. (2018). Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: contributos para a formulação de um modelo conceitual. *European Journal of Applied Business Management*, 4(3), 46-66. Disponível: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24558/1/Artigo%20Revista%20EJABM%202018%20-%20GC%2C%20CCO%20e%20CO%20modelo%20conceitual.pdf>
- Costa, S. D. M. (2021). Engajamento no trabalho: Estudo Bibliométrico da Produção Científica Nacional nas Plataformas CAPES e SPELL (2010-2019). *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 53-71. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.32017.53-70>
- Costa, V. F. & Andrade, T. (2015) Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2020 a 2012. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 45-71. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p45-71>
- Costa, V. F., Estivalete, V. F. B., Andrade, T., Faller, L. P. & Oliveira, J. M. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho. *REGE – Revista de Gestão*, 24(4), 304-315. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.06.001>
- Dias, F. R. & Oliveira, A. F. (2016). Valores e confiança organizacionais: fatores determinantes nos comportamentos de civismo organizacional. *Temas em Psicologia*, 24(3), 1087-1100. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2016.3-15Pt>
- Doyle, K., Goffin, R., & Woycheshin, D. (2019). Peer-rated organizational citizenship behavior: Does familiarity improve rating quality? *Journal of Personnel Psychology*, 18(3), 129–137. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000229>
- Farh, J.-L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241–253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>
- Farsen, T. C., Bogoni C. A. & Silva, N. (2018). Resiliência no trabalho no campo da Psicologia: um estudo bibliométrico. *Psicología desde el Caribe*, 35(1), 81-103.
- Ferdus, Z., & Kabir, T. (2018). Effect of job satisfaction and organizational commitment on OCB: study on private banks in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 8(2), 57-69.
- Ferrage, V. Z. C. (2012). Espiritualidade e comportamentos de cidadania organizacional – Expressões de cidadania nas organizações: um estudo de caso. Dissertação de mestrado, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal. Disponível: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/2483>

- Graham, J. W. (1986). *Organizational citizenship informed by political theory*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.
- Henriques, A. J. J. C. (2003). *Comportamentos de cidadania organizacional: o papel da confiança na chefia*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal. Disponível: <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/586>
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-133. <http://dx.doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations. *Social Forces*, 57(4), 1413–1415. <http://dx.doi.org/10.1093/sf/57.4.1413>
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J., & Lee, C. (2015). Job insecurity and organizational citizenship behavior: Exploring curvilinear and moderated relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499–510. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038659>
- Lemoine, G. J., Parsons, C. K., & Kansara, S. (2015). Above and beyond, again and again: Self-regulation in the aftermath of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 40–55. <http://dx.doi.org/10.1037/a0036902>
- LePine, J.A., A. Erez. & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Liu, W., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2019). Effect of workplace incivility on OCB through Burnout: the moderating role of affective commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 657-669. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4>
- Matos, R. J. B. (2010). *Influência do clima ético nos comportamentos de cidadania organizacional*. Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível: <https://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/2886>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 116(1), 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015>

- Moon, H., Van Dyne, L., & Wrobel, K. (2004). The circumplex model and the future of organizational citizenship behavior research. In D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior*, (pp. 3-23. Nova York: Nova Science Publishers.
- Mota, N. L. (2013). Efeitos da virtuosidade e cidadania organizacional no desempenho individual. Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/11425>
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567. <https://doi.org/10.2307/256798>
- Neves, P. C., & Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(1), 3-19. <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n1p3>
- Oliveira, F. (2019, 05 de julho). *População economicamente ativa (PEA)*. Recuperado de: <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/geografia/populacao-economicamente-ativa-pea>
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, EUA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478. <https://doi.org/10.1177/014920639402000208>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKensie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publication: Thousands Oaks.
- Pauli, J., Cerutti, P. S., & Andréis, S. A. (2017). Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(1). <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v11e0201850-73>
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors:

- A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Portal de Periódicos da CAPES (s/d). Recuperado de: <https://www-periodicos-capes.gov.br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000100006>
- Rezende, H. A. (2010). A Liderança Transformacional e Transacional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2524>
- Santos, A. S. (2011). Comportamentos de cidadania organizacional: investigando novas e velhas relações Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4030>
- Smith, R. (2002). *Modern citizenship*. In: Isin, F.E.; Turner, B. (Eds.). *Handbook of citizenship*, London: Sage.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Soares, E. F., & Siena, T. M. (2018). Comportamento de cidadania organizacional: estudo em organizações do ramo do comércio. *Diálogos: Economia e Sociedade*, 2(1), 34-44.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56-63.

- Tambe, S. & Shanker, M. (2014). A Study Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) And Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67-73.
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C.-C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1239–1248. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000001>
- Thompson, P. S., Bergeron, D. M., & Bolino, M. C. (2020). No obligation? How gender influences the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1338–1350.. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000481>
- Wendler, K., Liu, J., & Zettler, I. (2018). Honesty-humility interacts with context perception in predicting task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 17(4), 161–171. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000203>
- Wingate, T. G., Lee, C. S., & Bourdage, J. S. (2019). Who helps and why? Contextualizing organizational citizenship behavior. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 51(3), 147–158. <http://dx.doi.org/10.1037/cbs0000125>
- Yang, L.-Q., Simon, L. S., Wang, L., & Zheng, X. (2016). To branch out or stay focused? Affective shifts differentially predict organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 831–845. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000088>
- Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 9(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019862661>
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2012). The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), 176–190. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000071>