

Proposta de um Framework entre Comportamentos De Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional

Proposal For a Framework Between Behaviors Of Organizational Citizenship, Interpersonal Trust and Organizational Justice

Vanessa Piovesan Rossato¹

Taís de Andrade¹

Michel Barboza Malheiros¹

Vania de Fátima Barros Estivalet¹

Gabrielle Loureiro de Ávila Costa¹

¹Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Ciências
Administrativas, Programa de Pós Graduação em Administração, Santa Maria,
Rio Grande do Sul, Brasil.

Resumo

Objetivo: Propor um framework analítico dos Comportamentos de Cidadania Organizacional que consistem em antecedentes contextuais associados à Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional para estabelecer relações entre si.

Método: A proposta baseou-se na revisão da literatura nacional e internacional, e a construção do modelo teórico busca trazer inovações na teoria, e proporcionar diálogos entre os construtos Comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: O caráter inédito do trabalho é uma inovação no campo da administração, à medida que são temas relevantes para o ambiente organizacional buscando trazer relações entre os temas. Além disso, ao analisar se os construtos de forma conjunta, propõe-se um modelo que pode ser testado empiricamente.

Originalidade: De acordo com evidências empíricas, não existem estudos que abordem as relações dos três construtos com as devidas escalas, além de uma demanda por uma ampliação do entendimento dos construtos trabalhados tendo em vista a relevância para a análise do comportamento organizacional.

Palavras-chave: Comportamento de Cidadania Organizacional. Confiança Interpessoal. Justiça Organizacional.

Abstract

Purpose: Propose an analytical framework of Organizational Citizenship Behaviors that consist of contextual antecedents associated with Interpersonal Trust and Organizational Justice to establish relationships between them.

Design/methodology/approach: The proposal was based on a review of the national and international literature, and the construction of the theoretical model seeks to bring innovations in theory, and provide dialogues between the constructs Organizational Citizenship Behavior, Interpersonal Trust and Justice Organizational.

Research, Practical & Social implications: The unprecedented character of the work is an innovation in the field of administration, as they are relevant themes for the organizational environment, seeking to bring relationships between themes. Furthermore, when analyzing the constructs together, a model that can be empirically tested is proposed.

Originality/value: According to empirical evidence, there are no studies that address the relationships of the three constructs with the appropriate scales, in addition to a demand for a broadening of the understanding of the constructed constructs in view of their relevance for the analysis of organizational behavior.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior. Interpersonal Trust; Organizational Justice

Introdução

O cenário organizacional contemporâneo é marcado pela complexidade envolta de mudanças tecnológicas e ambientais que acabam influenciando a dinâmica laboral (Beuren, Eggert & Santos, 2020). Em face a essas alterações, alguns pesquisadores afirmam que uma das formas mais eficazes de trabalhar com essa situação é por meio da inovação e conhecimento (Andrade, Fischer & Stefano, 2015). Para tanto, a fim de que existam esses fatores, necessita-se de que as pessoas trabalhem de forma conjunta, estimulando a cooperação entre as equipes (Andrade, Estivalet, Malheiros & Rossato, 2021).

Com base nisso, os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) ganham força nos estudos organizacionais. Organ (1988) conceitua o CCO como um comportamento individual, discricionário que não precisa ser necessariamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas. Esses comportamentos voluntários e espontâneos despertam nos colaboradores a vontade de colaborar com a equipe e com a organização, sendo, portanto, bastante valorizados, posto que o novo cenário laboral, de certa forma, exige integrantes mais proativos e com iniciativa, que não se limitam a comportamentos prescritos formalmente (Andrade *et al.*, 2021). Ademais, essas atitudes são gatilhos para que os colaboradores desenvolvam consciência e se preocupem com os colegas de trabalho, auxiliando na resolução de problemas

organizacionais (Organ 1997; Andrade, 2017).

No entanto, para uma análise mais profunda acerca do CCO é necessário estudar questões que estejam relacionadas ao ambiente em que ele está inserido. Nessa análise de contexto social, encontra-se a Confiança Interpessoal (CI) e a Justiça Organizacional (JO) que auxiliam na compreensão dos relacionamentos entre os colegas no local de trabalho. Salienta-se que a CI compreende a confiança nos colegas e no supervisor e é um fator essencial no meio organizacional, uma vez que minimiza a complexidade dos relacionamentos à medida que as os colaboradores conseguem confiar nos colegas e em seus supervisores (Andrade *et al.*, 2021). Como consequência, espera-se que as pessoas trabalhem de forma conjunta, o que pode acarretar um ambiente propício para fertilidade de conhecimento e inovação (Andrade, Fischer & Stefano, 2015; Costa, Estivalet, Malheiros & Andrade).

Já a Justiça Organizacional fundamenta-se no tratamento igualitário dado a todos os integrantes de uma organização (Bernd & Beuren; 2021). Os colaboradores que têm a percepção de que foram tratados de maneira íntegra, tendem a demonstrarem comportamentos proativos para com a empresa (Beuren, Eggert & Santos, 2020). No entanto, quando os colaboradores têm a percepção de situações que consideram injustas, o ambiente organizacional está suscetível a fragilidades, que impactam o

desempenho organizacional (Unterhitzenberger & Bryde, 2019).

Ratifica-se que mudanças organizacionais estão sendo cada vez mais recorrentes na natureza do trabalho, o que acaba provocando implicações nos Comportamentos de Cidadania Organizacional (Andrade *et al.*, 2021). Nesse sentido, a realização desse trabalho busca compreender o contexto das interações do CCO com os construtos Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional, uma vez que as mudanças no local de trabalho provocam impactos nas relações laborais, e estudar o CCO, sem analisar o contexto social, implica em uma análise rasa sobre o assunto (Dekas, Bauer, Welle, Kurkoski & Sullivan *et al.*, 2013).

Por conseguinte, esse framework tem como objetivo propor um modelo teórico- do Comportamento de Cidadania Organizacional, composto pelos antecedentes Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional, buscando estabelecer interações entre eles, uma vez que os construtos são encontrados na literatura de forma conjunta.

Para consecução desse trabalho, esse artigo está estruturado em quatro seções. Primeiramente esta introdução, em seguida, o referencial teórico que balizou esta discussão, discutindo os temas de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional. Em seguida, uma seção que trata da relação entre os três temas, propondo o framework. Por último, têm-se as considerações finais, evidenciando

implicações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

Referencial Teórico

Comportamento de Cidadania Organizacional

As primeiras discussões acerca do Comportamento de Cidadania Organizacional começaram a emergir por volta de 1930 quando Chester Barnard iniciou investigações sobre como o comportamento de cooperação poderia influenciar positivamente o desempenho organizacional. Em sua teoria, difundiu-se a ideia de que os atos cooperativos eram impulsionados pelos recursos humanos e não apenas pela engenharia mecânica, como fora profetizado pela escola da Administração (Barnard, 1938). Tempos depois, Katz & Kahn (1978), alicerçados nas constatações de Barnard (1938), debateram que atitudes com viés colaborativo são significantes para a sobrevivência da organização. A partir disso, o tema começou a ganhar repercussão, haja vista que, pela percepção dos pesquisadores, Comportamentos de Cidadania Organizacional estavam relacionados à eficácia organizacional (Podsakoff, Aherne & Mackenzie, 1997; Rego, 2002).

Salienta-se que, apesar de existirem discussões a respeito do conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional, o termo ganhou uma definição mais concreta, a partir do estudo de Organ (1988) e seus colaboradores (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ &

Near, 1983). Como consequência disso, os pesquisadores conceituaram Comportamento de Cidadania Organizacional como um comportamento individual discricionário que transcende as condições de recompensas, auxiliando para com o desenvolvimento da organização (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2005; Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie & Maynes, 2014).

De acordo com a percepção de Organ (1988), comportamentos discricionários são atitudes da pessoa praticante com certo grau de liberdade, de forma espontânea, não ganhando benefícios explícitos por sua realização (Brebels, Cremer & Dijke, 2014). Tais ações dizem respeito à prestatividade em ajudar os colegas, disponibilidade em fazer novas tarefas, mostrar-se proativo e interessado em sugerir soluções dos problemas organizacionais e também demonstrar espírito acolhedor para receptividade de novos colaboradores (Katz & Kahn, 1987; Podsakoff & Mackenzie, 1997).

Nessa lógica, a teoria que dá embasamento ao CCO é a teoria das Trocas Sociais apresentada por Blau (1964), em que Comportamentos de Cidadania Organizacional são advindos de boas experiências com os colegas de trabalho. De acordo com o autor, essas experiências positivas refletem em atitudes de afeto e de companheirismo no ambiente organizacional. Portanto, a teoria das Trocas Sociais permeia a ideia de um sistema dinâmico em que perpassam ações sociais e econômicas (Siqueira, 2003).

Nesse sentido, as Trocas Sociais estão intrinsecamente relacionadas ao Comportamento de Cidadania Organizacional, levando em consideração o fato de os funcionários serem mais proativos a desempenharem ações extra papel quando tiverem a percepção de que estão participando de uma troca social equitativa (Moorman, 1991; Organ, 1988). De acordo com as explicações de Blau (1964), os indivíduos percebem as relações de trocas sociais e, por essa razão, revelam comportamentos além do previsto. Nesse sentido, Organ, Podsakoff & Mackenzie (2005) associam o conceito de CCO com o de troca social, ao relatar que primeiramente os indivíduos estabelecem relações de troca social com a organização que futuramente propicia o florescimento de atitudes voluntárias (Siqueira, 2003).

Levando em consideração as alterações que o mercado de trabalho pode sofrer, Dekas *et al.* (2013) apresentam um novo modelo de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Dekas *et al.* (2013) sugerem uma nova escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker) que é constituída pelos seguintes elementos conforme o Quadro 1.

No contexto brasileiro, Andrade (2017) buscou validar o instrumento de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, cuja validação realizada no setor educacional evidenciou a exis-

tência de quatro fatores: Ajuda, Altruismo aos colegas, Voz, Virtude Cívica. Os fatores sustentabilidade dos colaboradores e participação social, propostos como dimensões inovadoras do CCO por Dekas *et al.* (2013), não foram mantidos no contexto brasileiro (Andrade,

2017). Da mesma forma, a pesquisa de Costa *et al.*, (2022) manteve apenas três fatores do modelo de Dekas *et al.* (2013), ratificando os resultados encontrados por Andrade (2017).

Dimensões	Definição
Sustentabilidade dos colaboradores	Envolver-se em atividades que buscam melhorar a saúde e proporcionar o bem-estar.
Participação Social	Participar de atividades que não estão diretamente relacionados com as tarefas centrais do trabalho.
Virtude cívica	Demonstrar interesse na organização como um todo. Demonstrar interesse na organização e aceitar as responsabilidades que lhe são incumbidas.
Voz	Envolver-se nas atividades, fazer sugestões, discutir em prol de melhorias na organização.
Ajuda	Propor ajudar os colegas em relação ao trabalho.

Quadro 1. Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento

Fonte: Dekas *et al.* (2013).

Um dos antecedentes que pode impactar diretamente nesse tipo de comportamento é a Confiança Interpessoal. Relações que são fundamentadas na confiança tendem a serem mais estáveis e diminuem a necessidade de controle, o que pode provocar comportamentos de cooperação (Andrade, Fischer & Stefano, 2015), como pode ser verificado na próxima seção.

Confiança Interpessoal

O termo confiança tem uma de suas origens na palavra germânica *trost*, sugerindo o sentido de conforto, consolação, sendo essa avaliação fundamentada a partir do conhecimento do caráter das pessoas (Ketzer, 2016). Esse vocábulo se diferencia das expressões em

inglês, confidence e *trust*, sendo que o primeiro termo evidencia um significado de estar seguro, convicto de algo, baseando essa definição pelo conhecimento de fatos e acontecimentos. Em contrapondo, *trust* respalda-se num aspecto mais subjetivo, posto que, está amparado no princípio da boa-fé das pessoas (Costa *et al.*, 2022). Nesse sentido, a relação de Confiança Interpessoal é uma das variáveis fundamentais dos relacionamentos pessoais, o que a torna um aspecto especial para a humanidade, ao ser um elemento que reconhecesse o ser humano como uma espécie diferente da criação (Novelli, Fischer & Mazzon, 2006).

A Confiança Interpessoal caracteriza-se pela predisposição de uma parte

estar subordinada às ações de outra parte, tendo como premissas a ocorrência do risco e da reciprocidade (Ding & Ng, 2010). Esse relacionamento condiz com as percepções individuais ou grupais em relação aos comportamentos, intenções das outras pessoas (Beuren, Eggert & Santos, 2020). Dessa forma, a CI fundamenta-se na predisposição de uma pessoa estar suscetível às ações de outra sem a necessidade de constante monitoramento e controle (Mayer, Davis & Schoorman 1995).

Desse modo, ratifica-se que a confiança modera uma relação em que os riscos são inevitáveis, porém essenciais para a afetividade do estabelecimento da confiança, uma vez que, se o risco da perda fosse inexistente, ficaria inviável o sentimento da confiança (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Do mesmo modo, Bachmann (2001) atenta que os riscos são estimulantes para o desenvolvimento da confiança, e, se os riscos pudessem ser extintos, a confiança não seria requerida. Já na visão de Giddens, (1991), a confiança serve como forma de amenizar os riscos, porém, é imprescindível que um risco moderado exista para que a confiança possa ser desenvolvida.

Lee, Stajkovic & Cho (2011) relatam que a confiança pode ser entendida como um impulsionador que leva as pessoas a cooperarem umas com as outras. Tal constatação foi afirmada no estudo de Balliet & Lange (2013), em que se apontou uma relação favorável entre confiança e cooperação, e ela se destacou mais nas interações individuais

quando comparadas às interações grupais. Identificou-se que as pessoas são mais propensas a agirem de modo cooperativo, quando coadunam de confiança com os demais, o que ratifica a ideia de que a confiança é uma variável preponderante para o amadurecimento de relações sociais (Lewicki, Mcallister & Bies, 1998).

Fukuyama (1996) já relatava que a confiança e a cooperação são variáveis diretamente proporcionais, ou seja, quanto maior o laço de confiança entre os colaboradores, maior será a cooperação entre eles. O autor relata, ainda, que esses vínculos enobrecem as relações e diminuem a necessidade de legislações que fiscalizam, como forma de garantir cooperação.

McCauley & Kuhnert (1992) revelam que a Confiança Interpessoal fragmenta-se em duas categorias: Confiança Lateral e Confiança Vertical. A primeira caracteriza-se pela capacidade de relacionar-se com os demais colegas de trabalho, já a segunda trata da relação de Confiança entre um colaborador e seu supervisor (Guinot, Chiva & Puig, 2014; Seo, Kim, Chang, Kim & 2016).

Mcallister, (1995) postula que a CI possui bases afetiva e cognitiva. A primeira consiste em confiar nos colegas com base nas experiências pessoais, tratando-se mais do lado emocional. Já a Confiança Cognitiva define-se pela competência e profissionalismo de um indivíduo, ao desempenhar suas funções (Lewicki & Bunker, 1996; Harvey, Reiche & Moeller, 2011).

Por conseguinte, a Confiança Interpessoal é importante no contexto laboral, uma vez que auxilia na resolução das dificuldades que permeiam o ambiente organizacional. Salienta-se que a existência da confiança não anula as instabilidades, porém minimiza, e é responsável pela existência de atos cooperativos (Andrade, Fischer & Stefano, 2015). Outro antecedente que pode auxiliar nas práticas de cooperação refere-se à Justiça Organizacional que será debatida no próximo tópico.

Justiça Organizacional

As pesquisas sobre Justiça Organizacional estão se tornando cada vez mais recorrentes nos estudos organizacionais, buscando identificar suas implicações para os indivíduos e, consequentemente, seu impacto nas organizações (Gomes, Estivalete & Ramadam, 2020). Desse modo, é uma área de pesquisa promissora, uma vez que estuda como as pessoas se apropriam das percepções do que é justo ou injusto, como uma forma de conduzir seus comportamentos no ambiente organizacional (Unterhitzenberger & Bryde, 2019).

Diante dessa acepção, Adams (1963) revelou que a percepção de Justiça é notada quando o colaborador faz uma comparação entre a razão dos *inputs* (esforço, desempenho, qualificação) e os *outcomes* (salário, reconhecimento, bônus) (Dong & Phuong, 2018; Franco & Paiva, 2018). Neste caso, se a razão entre os investimentos e as recompensas forem similares a outra pessoa a que ela se compara, a Justiça foi

equitativa (Franco & Paiva, 2018; Aşkun, Yeloğlu & Yildirim, 2018).

Assim, quanto mais o indivíduo investe na organização dedicando-se, mais ele busca ser recompensado, e, quanto mais retribuições ele ganhar, mais ele será cobrado em tarefas (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). Desse modo, o raciocínio da Justiça abarca a razão entre contribuição e recompensa (Mendonça & Tamayo, 2004). Ademais, é importante que os gestores estejam atentos a eventuais disparidades na forma de tratamento de seus colaboradores, uma vez que ambientes em que prevalece a injustiça, podem evocar comportamentos que sejam gatilhos para situações de conflitos (Unterhitzenberger & Bryde, 2019). Desse modo, podem emergir atitudes contraproducentes, que estejam em desacordo com o que se espera de uma organização eficaz (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

Por conseguinte, a Justiça Organizacional é proveniente das trocas sociais no ambiente laboral, aderindo-se à forma de percepção dos indivíduos. Dessa forma, o colaborador identifica um determinado comportamento como justo ou não justo, ao equacionar a razão entre as suas expectativas e o que ele percebe ao seu redor. Essa questão da justiça dá a ele um caráter mais subjetivo, à razão que suas conclusões são feitas a partir de suas perspectivas ao ambiente organizacional (Ribeiro & Bastos, 2010). Segundo a percepção de Mendonça (2003), Al-Zu'bi (2010), a percepção de Justiça está relacionada a três dimensões que são analisadas de

forma independente e interligada, compondo um modelo tridimensional. Essas dizem respeito à Justiça distributiva, Justiça processual e Justiça interacional (Rego, 2002; Poole, 2007)

A Justiça Distributiva relaciona-se à Justiça percebida pelos indivíduos mediante o que tange aos resultados obtidos pela organização (Al-Zu'bi, 2010). Salienta-se que esses resultados podem ser organizados de acordo com a igualdade, necessidade ou contribuição e comparando-se com os colegas a fim de diagnosticar se os resultados foram justos (Aşkun, Yeloğlu & Yildirim, 2018). Desse modo, a Justiça Distributiva constitui-se pelos resultados como salário, recompensas, promoções, distribuição dos lucros, bens, serviços (Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Ribeiro & Bastos, 2010). A teoria que baliza essa abordagem é a Teoria da Equidade, profetizando que os indivíduos avaliam a Justiça com base na proporcionalidade entre os resultados e o esforço envolto para conseguir (Adams, 1965).

A Justiça Processual caracteriza-se pelas percepções dos colaboradores acerca da justiça das normas e procedimentos que dão sustentação a um processo (Rego, 2002; Pereira, 2008; Silva, Almeida & Carvalho, 2005). Características preponderantes dessa dimensão são a imparcialidade, o direito de voz e o espaço para se manifestar, evidenciando sua opinião até mesmo nos processos de tomada de decisão (Ribeiro & Bastos, 2010). Considera-se que, se os procedimentos utilizados forem considerados justos por todos os membros,

os colaboradores ficarão mais satisfeitos e conseqüentemente, demonstrarão comportamentos com viés mais colaborativo para com a organização (Al-Zu'bi, 2010).

Beuren, Eggert & Santos (2020) conceituam que a Justiça interacional trabalha com as atitudes dos gestores com os seus colaboradores, abarcando aspectos de honestidade, sensibilidade, respeito que são evidenciados nesse relacionamento. Bies & Moag (1996) coadunam ao conceituar a Justiça Interacional como a qualidade em que os colaboradores são tratados nas tarefas organizacionais (Silva, Almeida & Carvalho, 2005).

Relações entre comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional

Nesse tópico, será debatida a proposta de um framework teórico para análise do Comportamento de Cidadania Organizacional e antecedentes contextuais relacionados à Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional.

Esse framework tem como objetivo ajudar na compreensão da realidade de estudo, à medida que busca estabelecer interações entre os construtos teóricos analisados. A proposta veio de uma análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, ao utilizar-se do modelo de Dekas *et al.*, (2013), validado no Brasil por Andrade (2017). Também faz uma análise da Confiança Interpessoal, ao apropriar-se das bases de Oh &

Park (2011) e Nyhan (2000), incorporando também a Justiça Organizacional, que foi construído validada por

Mendonça (2003). A partir desses conceitos, a Figura 1 apresenta a estrutura proposta.

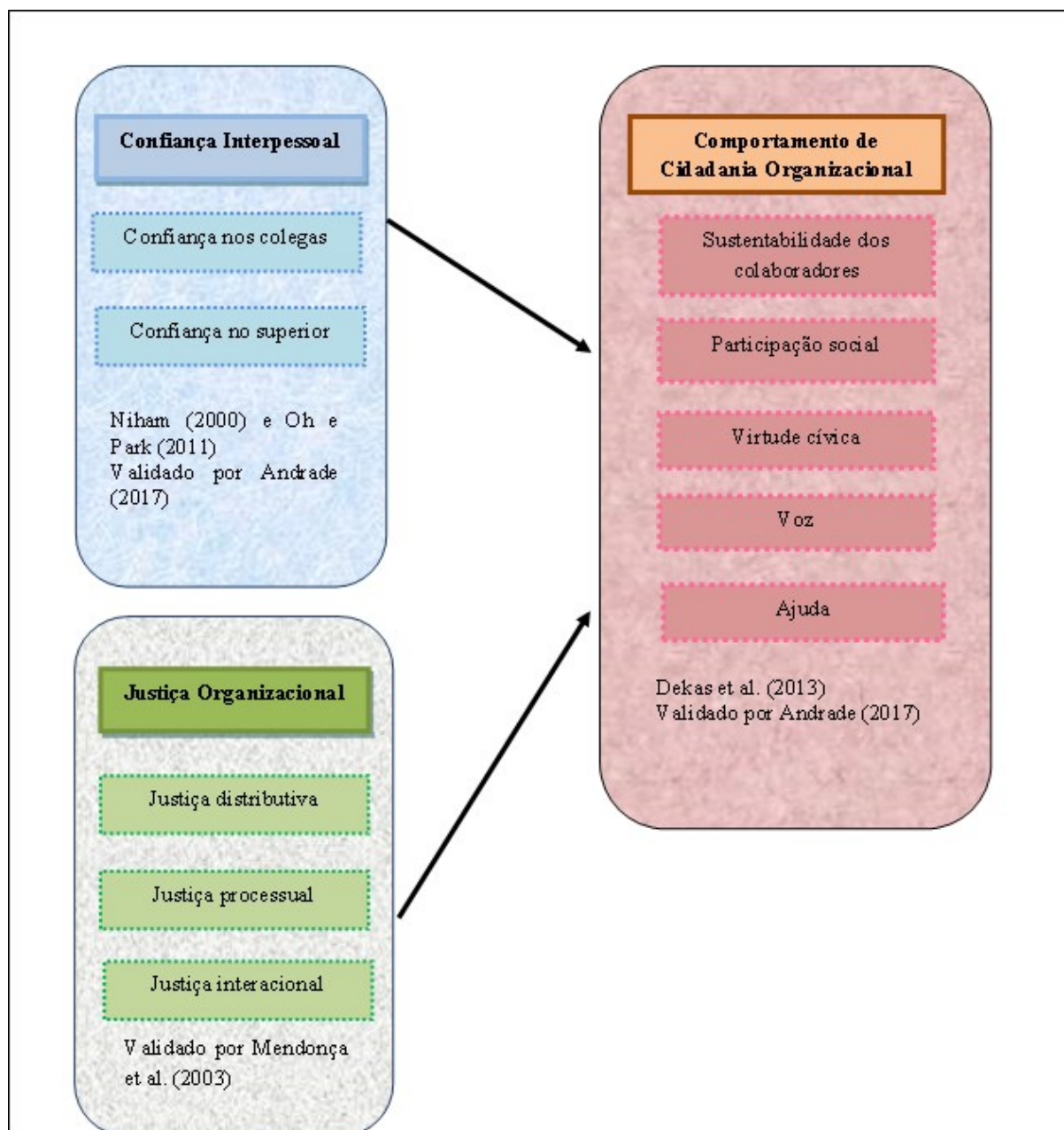


Figura 1. Análise de estrutura proposta
Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, pro-

põem-se como base os estudos de Dekas *et al.* (2013), que desenvolveram

uma escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, composta pelas dimensões: Sustentabilidade dos colaboradores, Participação social, Virtude cívica, Voz e Ajuda. A análise da Confiança Interpessoal embasou-se no modelo de Nyhan (2000), para a confiança vertical e Oh & Park (2011) para abranger a confiança lateral. Para mensuração da Justiça Organizacional, Mendonça, Pereira, Tamay & Paz (2003) realizaram a validação da Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) para o contexto brasileiro, corroborando a estrutura de justiça, como um constructo que se revela por meio de três dimensões: justiça distributiva, processual e interacional. O modelo sugere uma relação de influência da Confiança Interpessoal sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional e uma relação de influência da Justiça Organizacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional.

A relação do CCO, com confiança nos colegas e nos supervisores, pode ser explorada no estudo de Singh & Srivastava (2009) ao investigar a confiança e seu impacto nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Os autores identificaram que os dois construtos estão intimamente relacionados, e que o desenvolvimento da confiança em nível interpessoal pode ser percebido como uma estratégia para impulsionar os colaboradores a se envolverem em comportamentos extras -papéis, o que pode ocasionar maiores desempenhos, tanto nas esferas individual e organizacional.

Já o estudo de Ertürk (2007) buscou explorar o papel da Justiça Organizacional e confiança no supervisor sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional de acadêmicos turcos. Constatou-se que a confiança no supervisor tem importância significativa nos comportamentos de Cidadania Organizacional, tanto em nível individual como organizacional. Além disso, os autores identificaram que a confiança dos colaboradores no supervisor irá aumentar à medida que percebem os meios utilizados para determinar as recompensas e tarefas que recebem de forma justa. Assim, esse estudo também indicou a influência de confiança no supervisor sobre a relação entre a justiça organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Como conclusão geral do artigo, os autores revelaram que a confiança no supervisor e a Justiça Organizacional exercem influência no Comportamento de Cidadania Organizacional.

Outros estudos como os de Zeinabadi & Salehi (2011) buscaram identificar os preditores das trocas sociais dos professores do Teerã e suas interações com os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Os pesquisadores utilizaram-se dos construtos Satisfação do Trabalho, Justiça Processual, Comprometimento Organizacional e confiança. Os resultados indicam que a Justiça processual promove Comportamentos de Cidadania Organizacional de duas formas. Primeiramente, por meio da influência da confiança no professor, e a

segunda é influenciada por Comportamentos de Cidadania no professor, por meio da satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Para tanto, os autores concluíram que a Justiça influencia a confiança e a confiança influencia Comportamentos de Cidadania.

O estudo de Yılmaz & Altinkurt (2012) buscou analisar a influência entre Justiça organizacional, Confiança Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto turco. A análise dos dados se deu pela análise de regressão múltipla em que se diagnosticaram efeitos positivos da Confiança Organizacional e Justiça organizacional sobre o CCO.

Mey, Werner & Theron (2014) buscaram identificar a relação da Confiança organizacional e da Justiça organizacional no Comportamentos de Cidadania Organizacional dos colaboradores da África do Sul. Os autores ressaltam a importância da Justiça e da confiança nos resultados organizacionais e identificaram que, quando há interatividade entre essas duas variáveis, melhoram o desenvolvimento de CCO. A partir disso, os autores evidenciam que os colaboradores demonstram confiança na organização, quando têm a sensação de que a empresa é justa e equitativa no que se refere a divisão das recompensas, destacando que Justiça e confiança estão intimamente relacionadas.

O trabalho de Leelamanothum, Nan & Ngudgratoke (2018) buscou es-

tudar as influências da Justiça Organizacional e da Confiança Organizacional no Comportamento da Cidadania Organizacional com trabalhadores da Universidade de Tecnologia de Rajamangala. O estudo revelou que Justiça Organizacional e Confiança Organizacional possuem efeitos significativos no Comportamento de Cidadania Organizacional, o que permite concluir que há comportamentos de ajuda aos colegas e criação de solução para os problemas em situações de conflito.

Em outras palavras, constatou-se que, quando os colaboradores percebem bons cuidados de seu supervisor, a responsabilidade com o trabalho tende a aumentar. Do mesmo modo, quando as pessoas têm a percepção de Justiça, elas podem desenvolver a confiança e, quando se encontrarem em situações de risco em razão da confiança adquirida em seu supervisor, têm a liberdade de partilhar as angústias, o que permite concluir que nesse estudo a Justiça Organizacional tem uma influência significativa sobre a Confiança Organizacional.

O estudo de Onn, Yunus, Yusof, Moorthy & Na (2018) visa examinar a confiança como um mediador entre a relação da justiça organizacional e CCO entre os professores na Malásia. Os autores identificaram que a Confiança permeia a relação entre Justiça Organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional. Em outras palavras, se os professores percebem a Justiça no cenário escolar, eles confiam no

supervisor e são mais predispostos a assumirem comportamentos extra papéis, prestando amparo a outras pessoas e dedicando seu tempo para os alunos (ONN *et al.*, 2018). Desse modo, justiça organizacional é encontrada para ser significativamente relacionada com a confiança e, como resultado, levou a Comportamentos de Cidadania Organizacional.

O estudo de Akram, Kamran, Iqbal Habibah & Ishaq (2018) examinou o papel mediador da confiança de supervisão entre a relação de justiça de supervisão e suporte percebido pelo supervisor e o comportamento da Cidadania Organizacional e o compromisso com o supervisor em funcionários do setor de telecomunicações do Paquistão. Os resultados revelaram que a justiça supervisora (interpessoal e justiça informacional) e o suporte percebido do supervisor estão positiva e significativamente relacionados ao Comportamento da Cidadania Organizacional e ao compromisso com o supervisor, exceto pela justiça processual de supervisão. Além disso, a confiança no supervisor medeia

parcialmente a relação entre justiça supervisora (justiça interpessoal e informação) e suporte percebido pelo supervisor e Comportamento de Cidadania Organizacional e comprometimento com o supervisor.

O Quadro 2 faz um levantamento dos artigos encontrados, dos construtos analisados e os principais resultados.

Considera-se que, apesar de algumas pesquisas explorarem os construtos Comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional, muitos trabalhos utilizam alguns construtos específicos que diferem da presente pesquisa. Ademais, a forma de abordagem é diferenciada, à razão que muitas pesquisas buscam analisar a relação entre os temas, ou como um fator pode mediar outro, casos esses que não são o foco do modelo proposto, além das escalas utilizadas não serem as mesmas desse trabalho. Tal fenômeno sugere a emergência de pesquisas que estudem as relações de influência dos construtos Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional.

Construtos	Autores	Principais resultados
Consistência, Competência, Confiança Interpessoal, Cidadania Organizacional Comportamento.	Singh & Srivastava (2009)	Confiança Interpessoal está associada ao comportamento de Cidadania Organizacional; O desenvolvimento da Confiança em nível interpessoal pode ser percebido como uma estratégia para impulsionar os colaboradores a envolverem-se em comportamentos extras papeis
Justiça organizacional, Confiança no supervisor, comportamento de Cidadania Organizacional	Ertürk (2007)	A Confiança no supervisor tem importância significativa nos comportamentos de Cidadania Organizacional tanto em nível individual como organizacional; A Confiança no supervisor mediou totalmente a relação entre Justiça organizacional e CCO.
Justiça processual, Confiança, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, CCO, intercâmbio social,	Zeinabadi & Salehi (2011)	Justiça processual, Confiança, satisfação no trabalho e comprometimento no trabalho são fatores importantes para o surgimento de comportamentos de Cidadania Organizacional
Justiça organizacional, Confiança organizacional e Cidadania Organizacional.	Yılmaz & Altinkurt (2012)	Identificou-se que a Justiça organizacional tem um papel positivo e significativo para o CCO. E a Confiança?
Justiça organizacional, o comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança organizacional.	Mey, Werner & Theron (2014)	Os colaboradores demonstram Confiança na organização quando tem a sensação de que a empresa é justa e equitativa no que se refere à divisão das recompensas.
Comportamento de Cidadania Organizacional, Justiça organizacional, Confiança organizacional	Leelamanothum, Nan & Ngudgratoke (2018)	O estudo revelou que Justiça e Confiança possuem efeitos significativos no comportamento de Cidadania Organizacional; Justiça tem uma influência significativa sobre a Confiança Organizacional.
Comportamento de Cidadania Organizacional; Justiça Organizacional; Justiça processual; Justiça distributiva; Justiça interpessoal	Onn <i>et al.</i> (2018)	A Confiança permeia a relação entre Justiça organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional;
Confiança de supervisão, justiça de supervisão, Comportamento de Cidadania Organizacional e comprometimento com o supervisor.	Akram <i>et al.</i> (2018)	Justiça supervisora (interpessoal e justiça informacional) e o suporte percebido do supervisor estão positiva e significativamente relacionados ao comportamento da Cidadania Organizacional e ao comprometimento com o supervisor

Quadro 2. Resumo dos estudos envolvendo os construtos analisados

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerações Finais

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional são reconhecidos como fundamentais no que tange ao desempenho dos funcionários. Suas contribuições são avaliadas nas mais diversas áreas do conhecimento como as da do Comportamento Organizacional e Psicologia do Trabalho, o que tem aumentando as pesquisas nos últimos tempos.

As constatações do presente estudo evidenciaram que a Confiança Interpessoal pode estar associada ao Comportamento de Cidadania Organizacional e que o desenvolvimento da confiança em nível interpessoal pode ser percebido como uma estratégia para impulsionar os colaboradores a se envolverem em comportamentos extra papéis. Ademais, identificou-se que a justiça possui efeitos significativos nos Comportamentos de Cidadania Organizacional, além de que os colaboradores demonstram confiança na organização, quando têm a sensação de que a empresa é justa e equitativa no que se refere à divisão das recompensas.

Buscou-se, com esse trabalho, entender os motivos que levam os funcionários a envolverem-se em Comportamentos de Cidadania Organizacional, e como essas interações sociais podem contribuir para o surgimento desses comportamentos. Inovou-se, ao estabelecer o diálogo entre estes construtos, contudo, não foram encontrados trabalhos que abordem conjuntamente tais construtos em um modelo de análise, obedecendo a todos os critérios utilizados no desenho de pesquisa. Ademais,

contribui-se, com esse modelo teórico, na compreensão dos motivos que levam os colaboradores a envolverem-se em Comportamentos de Cidadania Organizacional, ao avaliar as interações sociais entre os indivíduos e como a organização pode contribuir para esses comportamentos.

Constatou-se que foram poucos os estudos que analisaram as interações no contexto social e do comportamento de cidadania, e não se identificaram pesquisas que realizaram a dinâmica proposta no modelo teórico. Esse artigo levanta importantes reflexões da parte mais humana dos trabalhadores, além da busca dos motivos que os levam a envolverem-se em comportamentos de cidadania, a importância das relações interpessoais que unem as pessoas em confiança e um ambiente de trabalho justo. Além disso, a proposta é justificada por ser inovadora no campo da Administração, sendo uma proposta inédita na literatura.

Assim, sugere-se um estudo emergente, evidenciando as interações entre os construtos, e utilizando os modelos de Dekas, cujo modelo de CCO foi validado no Brasil por Andrade (2017) para Comportamento de Cidadania Organizacional, Oh & Park (2011) e Niham (2000) para Confiança Interpessoal e Mendonça *et al.* (2003) para Justiça Organizacional. Dessa forma, sugere-se que esse modelo seja testado empiricamente de forma quantitativa e qualitativa, identificando possíveis relações entre os construtos em ambientes orga-

nizacionais como: cooperativas, instituições públicas e privadas, ambientes educacionais, dentre outros setores.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Andrade, T. (2017). Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- Andrade, T. (2017). Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- Andrade, S. M., Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (2015). Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 12(2), 155-166.
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U., & Atif Ishaq, M. (2018). The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1493902.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International journal of business and management*, 5(12), 102.
- Aşkun, D., Yeloğlu, H. O., & Yıldırım, O. B. (2018). Are self-efficacious individuals more sensitive to organizational justice issues? The influence of self-efficacy on the relationship between justice perceptions and turnover. *European Management Review*, 15(2), 273-284.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18, 443-453.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization studies*, 22(2), 337-365.
- Balliet, D., & Van Lange, P. A. (2013). Trust, punishment, and cooperation across 18 societies: A meta-analysis. *Perspectives on psychological science*, 8(4), 363-379.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard university press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Beuren, I. M., Von Eggert, N. S., & Santos, E. A. D. (2020). Influência da avaliação de desempenho formal e seus me-

canismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Organizações & Sociedade*, 27, 113-131.

Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 07-26.

Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.

Blau, P. (1964). Exchange and power in social life, Nueva York.

Brebels, L., De Cremer, D., & Van Dijke, M. (2014). Using self-definition to predict the influence of procedural justice on organizational-, interpersonal-, and job/task-oriented citizenship behavior. *Journal of Management*, 40(3), 731-763.

Costa, G. L.A, Estivalete, V. D. F. B., Malheiros, M. B., & de Andrade, T. (2022). Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. *Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 06-27.

Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237.

Ding, Z., & Ng, F. (2010). Personal construct-based factors affecting interpersonal trust in a project design team. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(2), 227-234.

Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: A research proposition in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 113-119.

Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 257-270.

Franco, D. S., & Paiva, K. C. M. D. (2018). Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: como jovens aprendizes (não) se posicionam? *Gestão & Planejamento-G&P*, 10.

Fukuyama, F. (1996). *Confiança: as virtudes sociais e criação da prosperidade*. Rocco.

Giddens, A. (1991). *As conseqüências da modernidade*. UNESP.

Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study. *Personnel Review*, 43(1), 96-115.

Harvey, M., Reiche, B. S., & Moeller, M. (2011). Developing effective global relationships through staffing with in-

patriate managers: The role of interpersonal trust. *Journal of international management*, 17(2), 150-161.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Ketzer, P. (2016). A irreducibilidade do conceito de confiança na epistemologia do testemunho. *CONJECTURA: filosofia e educação*, 21(3), 496-513.

Lee, D., Stajkovic, A. D., & Cho, B. (2011). Interpersonal Trust and Emotion as Antecedents of Cooperation: Evidence From Korea 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1603-1631.

Leelamanothum, A., Na-Nan, K., & Ngudgratoke, S. (2018). The influences of justice and trust on the organizational citizenship behavior of generation X and generation Y. *Asian Social Science*, 14(5), 60-68.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114, 139.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for

interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 265-284.

Meireles, I. A. D. C. (2006). *O impacto das percepções de justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho* (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Católica de Goiás. Departamento de Psicologia. Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Psicologia. Goiânia).

Mendonça, H. (2003). Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça. *Brasília*.

Mendonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 117-135.

Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. D. G. T. D. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.

Mey, M., Werner, A., & Theron, A. (2014). The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship. *Problems and Perspectives in Management*, 12(3), 99-105.

Moorman, R. H. (1991). Relationship

between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.

Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.

Novelli, J. G. N., Fischer, R. M., & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração RAUSP*, 41(4), 442-452.

Onn, C. Y., Nordin bin Yunus, J., Yusof, H. B., Moorthy, K., & Ai Na, S. (2018). The mediating effect of trust on the dimensionality of organisational justice and organisational citizenship behaviour amongst teachers in Malaysia. *Educational Psychology*, 38(8), 1010-1031.

Oh, Y., & Park, J. (2011). 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*, 16(3), 65-87.

Organ, D. W. (1997) *Organizational citizenship behavior: its construct clean-up tie*. Human Performance, v. 10, p. 85-97, 1997.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.

Pereira, J. B. C. (2008). A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade (Tese de doutorado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.

Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87-S119.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.

Poole, W. L. (2007). Organizational justice as a framework for understanding union-management relations in education. *Canadian journal of education*, 30(3), 725-748.

Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 50-63.

Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: ciência e profissão*, 30, 4-21.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.

Seo, H. M., Kim, M. C., Chang, K., & Kim, T. (2016). Influence of interpersonal trust on innovative behaviour of service workers: Mediating effects of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Management*, 20(02), 1650026.

Silva, a., Almeida, g. D. O., & Carvalho, D. (2020). O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6, 107-127.

Singh, U., & Srivastava, K. B. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychological Studies*, 54, 65-76.

Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comporta-

mentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 165-184.

Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.

Unterhitzenberger, C., & Bryde, D. J. (2019). Organizational justice, project performance, and the mediating effects of key success factors. *Project Management Journal*, 50(1), 57-70.

Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). The relationship between organizational justice, organizational trust and organizational citizenship behaviors in secondary schools in Turkey. In *Discretionary behavior and performance in educational organizations: The missing link in educational leadership and management*. Emerald Group Publishing Limited.

Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472-1481.

Os autores agradecem o apoio recebido da CAPES para a realização deste estudo.

Vanessa Piovesan Rossato (vanessapiovesan@yahoo.com.br) * trabalhou no planejamento da pesquisa, no desenvolvimento do estado da arte, bem como nas análises e na redação do artigo como um todo

Taís de Andrade (tais0206@gmail.com) trabalhou no planejamento da pesquisa, orientação e correção do trabalho.

Michel Barboza Malheiros (malheirosmb@gmail.com) trabalhou na execução da escrita e correção

Vania de Fátima Barros Estivalet (vaniaestivalet@ufsm.br) trabalhou na orientação e correção do trabalho

Gabrielle Loureiro de Ávila Costa (gabrielle.adm01@yahoo.com.br) trabalhou na revisão geral do documento

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 09/06/2020. Data de Aprovação: 01/02/2023.

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Editores da submissão: Denis Silva da Silveira e Jairo Simião Dornelas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.