

Influência Da Confiança Interpessoal Sobre Os Comportamentos De Cidadania Organizacional: A Perspectiva De Trabalhadores Do Setor De TI

Influence Of Interpersonal Trust On Organizational Citizenship Behaviors: The Perspective Of Workers In The IT Sector

Gabrielle Loureiro de Ávila Costa¹ 

Vania de Fátima Barros Estivalet¹ 

Taís de Andrade¹ 

Michel Barboza Malheiros¹ 

Vanessa Piovesan Rossato¹ 

¹Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Ciências
Administrativas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Santa Maria,
RS, Brasil.

Resumo

Objetivo: Analisar a influência da confiança interpessoal (CI) sobre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

Método/abordagem: A pesquisa se classifica como descritiva, abordagem quantitativa e estratégia de pesquisa é uma *survey*. Com isso, 352 indivíduos, de 41 organizações de TI, no Brasil, sendo sua maioria do Rio Grande do Sul, participaram da pesquisa.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Os resultados revelaram uma influência positiva da CI sobre os CCO, o que significa que, quanto mais os trabalhadores percebem a confiança interpessoal no trabalho, mais propensos eles são a se envolverem nos CCO. Assim, estas evidências empíricas podem permitir aos gestores ampliarem sua compreensão em relação ao comportamento de seus colaboradores, a fim de que possam incentivar o desenvolvimento de comportamentos discricionários na organização, podendo, inclusive, melhorar o desempenho individual e organizacional. Este estudo apresenta um avanço teórico-empírico, por abordar a influência da CI, enquanto antecedente, sobre os CCO no setor de TI.

Originalidade/relevância: A CI e o CCO favorecem as relações de trabalho, podendo impactar positivamente no contexto organizacional. Nesta pesquisa, a confiança com o supervisor é maior do que em comparação à confiança com colegas.

Palavras-chave: Comportamento de cidadania organizacional; Confiança interpessoal; Tecnologia da informação.

Abstract

Purpose: To analyze the influence of interpersonal trust (IT) on organizational citizenship behaviors (OCB).

Design/methodology/approach: The research is classified as descriptive, quantitative approach and research strategy is a survey. With that, 352 individuals, from 41 IT companies in Brazil, mostly from Rio Grande do Sul, participated in the research.

Research, Practical & Social Implications: The results revealed a positive influence of IT on OCB, which means that the more workers perceive interpersonal trust at work, the more likely they are to be involved in OCB. Thus, this empirical evidence can allow managers to broaden their understanding of the behavior of their employees, so that they can encourage the development of discretionary behaviors in the organization, and may even improve individual and organizational performance. This study presents a theoretical-empirical advance by addressing the influence of IT, as an antecedent, on OCBs in the IT sector.

Originality/value: The IT and the OCB favor working relationships, which can have a positive impact on the organizational context. In this survey, trust with the supervisor is higher than trust with colleagues.

Keywords: Organizational citizenship behavior; Interpersonal trust; Information Technology.

Introdução

Em um cenário altamente globalizado pautado pela competitividade profissional (Ali & Miralam, 2019), comportamentos baseados na cooperação podem ser considerados protagonistas para que organizações alcancem seus objetivos e obtenham eficácia organizacional (Asamami, 2015). Nesta perspectiva, os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) surgem como um elemento apoiador nesse ambiente, haja vista a sua natureza positiva e que contribui para a promoção de ambientes mais saudáveis para se trabalhar (Malheiros et al., 2022).

Organ (1988, 2018) define os CCO como comportamentos individuais voluntários que não são prescritos em documentos formais, mas que auxiliam no funcionamento eficaz da organização. Já Katz e Kahn (1978) relatam que organizações que se baseiam apenas em papéis formais tendem a ser mais frágeis, e os autores Barnard (1938) e Organ (1988) coadunam com esse entendimento, ao afirmar que comportamentos que não estejam prescritos em papéis formais são essenciais para o funcionamento de uma organização (Andrade, Costa & Estivalet, 2018; Wegner et al., 2021; Malheiros et al., 2022).

Salienta-se que os CCO podem envolver múltiplas questões, ou seja, para sua análise é ideal uma avaliação do contexto em que se está inserido. Nessa análise, no contexto social, emerge a confiança interpessoal (CI), vista como uma condição prévia fundamental, que

visa entender as interações sociais no ambiente laboral (Blau, 1964; Andrade et al., 2021). A confiança ganha espaço nas pesquisas organizacionais, porque seus benefícios contribuem para a melhoria do desempenho organizacional, ao reduzir custos de avaliação e controle (Bakay, 2015). Por outro lado, organizações carentes de relacionamentos confiáveis tendem a ter menos foco e pouca criatividade (Al-Rwajfeh, 2019; Langlinais et al., 2022).

Em um ambiente em que se prevalecem relacionamentos pautados pela CI, há uma maior propensão para a existência de gestos de cooperação voluntária, induzindo os CCO (Lin & Hsiao, 2014; Andrade et al., 2021; Wegner et al., 2021; Costa et al., 2022). Uma explicação para a existência destes comportamentos se dá pela Teoria das Trocas Sociais, que trabalha com a ideia de que os colaboradores sentem a obrigação de retribuir quando acreditam que a organização confia neles e valoriza seu esforço (Blau, 1964; Andrade et al., 2021). Organ (1990) revelou que os colaboradores são mais propensos a retribuir o tratamento positivo que receberam de outros ao se envolverem nos CCO. Dessa forma, os colaboradores têm preferência para compartilhar recursos e serem solícitos com seus colegas quando há relação de confiança (Ong, 2013; Costa et al., 2022).

Alguns estudos já têm pesquisado a influência da CI sobre os CCO em diversos contextos (e.g. Podsakoff et al. 1990; Andrade et al. 2021), indicando que colaboradores que confiam em seus

superiores e colegas de trabalho tendem a demonstrar maior incidência dos CCO. Singh e Srivastava (2009) e Andrade et al. (2021) identificaram que a CI está associada positivamente aos CCO. Os resultados implicam que o desenvolvimento da confiança no nível interpessoal pode ser usado como uma estratégia para incentivar trabalhadores a se envolverem nos CCO, a fim de garantir um melhor desempenho individual e organizacional. Petrella (2013) também indicou que a CI e a confiança organizacional são importantes para influenciar a manifestação de CCO, principalmente por fornecer suporte para as relações sociais mantidas no trabalho e para aumentar a satisfação, sendo essas essenciais para o CCO (Kistyanto et al., 2022; Malheiros, et al., 2022).

Todavia, apesar da existência de alguns estudos, a literatura acerca dos temas analisados conjuntamente ainda é incipiente (Andrade et al. 2021), o que sugere maior detalhamento teórico, uma vez que é essencial estudar seus efeitos nas organizações. Assim, para uma organização lidar com constantes mudanças em meio à competitividade, partilha-se do entendimento de que o compartilhamento de redes concretas de relacionamento poderá tornar o trabalho menos penoso. Além disso, sabe-se da importância dos CCO para a eficácia nos negócios, e estudar fatores pessoais, como a confiança, pode estimular os CCO e consequentemente aumentar o desempenho e a produtividade (Malheiros et al., 2023).

Diante desse contexto, o objeto de análise deste estudo foi o setor de Tecnologia da Informação (TI), sob a perspectiva de seus trabalhadores. De acordo com David (2017), equipes virtuais propiciam novos desafios dentro das organizações, como, por exemplo, a falta de relacionamento interpessoal, devido ao contato ser estabelecido de maneira virtual, o que afeta diretamente na confiança. Além disso, resalta-se que esta pesquisa está alicerçada no modelo de Dekas et al. (2013), cujo estudo envolveu trabalhadores do setor de TI.

Assim, com base nestas reflexões iniciais, surge o seguinte problema de pesquisa: “Qual a influência da CI sobre os CCO, baseada na perspectiva de trabalhadores do setor de TI?”. Buscando obter respostas para esse questionamento, o presente artigo tem como objetivo analisar a influência da CI sobre os CCO com base na perspectiva dos trabalhadores do setor de TI. Espera-se que as organizações possam estimular um ambiente de trabalho positivo em que os colaboradores possam ser proativos sem que a hierarquia seja uma barreira para tal (Malheiros et al. 2022) e, com esta pesquisa, as evidências encontradas possam fornecer suporte para esta aceção.

Referencial Teórico

Comportamentos de cidadania organizacional

Compreender as atitudes dos indivíduos é importante, pois é a partir deles que as organizações conseguem atingir seus objetivos, conforme destacam Marques, Souza e Mori (2015). Com base nisso, percebe-se a busca e o esforço dos pesquisadores em compreender o comportamento humano no ambiente de trabalho.

Segundo Katz e Kahn (1978), existem alguns tipos de comportamentos fundamentais nas organizações: ingressar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno (execução das atividades de maneira confiável) e comportamento inovador e espontâneo. Os autores classificaram os comportamentos em cinco categorias: atividade de cooperação entre os colegas; autotreinamento; ação protetora ao sistema; criação de um clima favorável para a organização com relação ao ambiente externo; sugestão criativa para melhoria da organização. Com base nas contribuições de Katz e Kahn (1974), diversas pesquisas surgiram sobre os CCO (Wegner et al., 2021; Susanto, 2023).

Para Organ (1988), os CCO são comportamentos que os indivíduos possuem de maneira voluntária e que, em contrapartida, não exigem recompensa financeira. Para esse mesmo autor, tais comportamentos não estão descritos formalmente como parte das funções dos cargos, pois eles realmente são voluntários. Ao considerar a base de cooperação do construto, Malheiros et al. (2022) reforçam que os CCO são benéficos às organizações, por permitir que os colaboradores possam participar mais

ativamente da vida organizacional, uma vez que, ao negligenciar os CCO, as organizações acabam por influenciar negativamente na vontade do colaborador em cooperar (Andrade, Estivalet & Costa, 2018; Susanto, 2023).

De acordo com Borman e Motowidlo (1997), os CCO são um conjunto de comportamentos entre as pessoas e que são espontâneos. Reforçando esse entendimento, Porto e Tamayo (2003) argumentam que os CCO são ações espontâneas, inovadoras e pró-sociais, que beneficiam a organização, sendo que essas não são estimuladas por incentivos contratuais. Em consonância com essas perspectivas, os CCO expressam a cooperação espontânea dos indivíduos (Ceribeli & Mignacca, 2019; Costa et al., 2022).

Em sua revisão conceitual sobre o construto, Organ (2018) evidencia que os CCO são modos informais de cooperação e contribuições que os indivíduos prestam em função da satisfação no trabalho e da percepção de justiça. Diante dessas perspectivas, percebe-se que ações não exigidas são cruciais nas organizações (Sultana & Johari, 2023). Para Rapp, Barcharch e Rapp (2013), os colaboradores que se dedicam por desenvolver comportamentos voluntários acabam sendo suscetíveis a receber ajuda de colegas, bem como recebem *feedback* e orientações de suas atividades, evitando problemas futuros dentro da organização.

A literatura apresenta algumas abordagens, contemplando as dimensões dos CCO. Organ (1988) foi o pioneiro em apresentar tais dimensões

como Altruísmo, Cortesia, Consciência, Virtude Cívica e Esportivismo, conforme mostra a Figura 1.

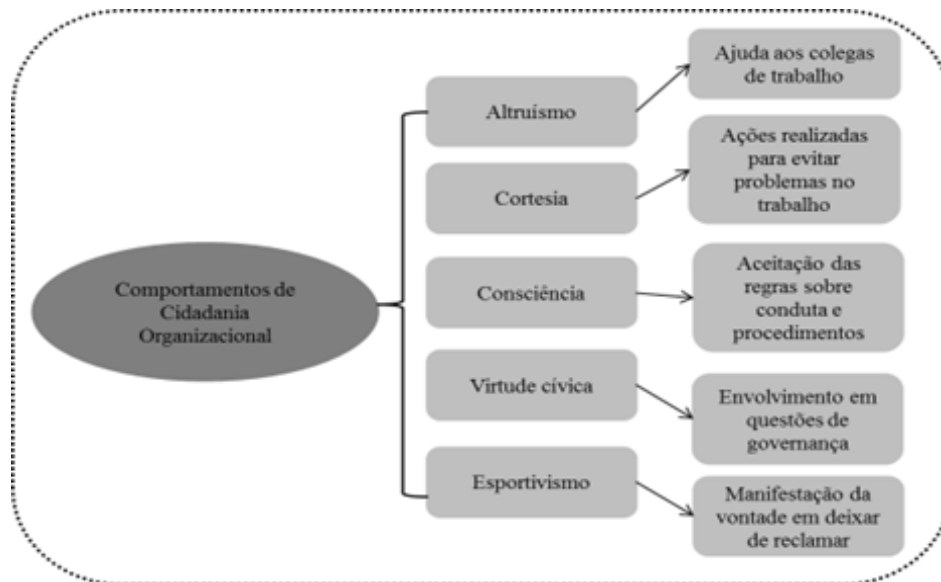


Figura 1. Dimensões dos CCO

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Organ (1988)

Percebe-se que as dimensões propostas por Organ (1988) envolvem comportamentos de colaboração entre colegas de trabalho além de ações construtivas para as organizações. Nesse sentido, Ibukunoluwa, Anuoluwapo e Agbude (2015) mencionam que os CCO apresentam potenciais benefícios para o desenvolvimento da organização e seus colaboradores, tais como, aumento da produtividade e melhora na capacidade da organização em atrair e reter os melhores talentos. Sultana e Johari (2023) reforçam estas acepções ao destacarem que práticas de recursos humanos contribuem para a expansão dos benefícios do CCO.

Além dessas contribuições, destaca-se o trabalho desenvolvido por Dekas et al. (2013), realizado junto a trabalhadores do setor de TI. Com base nos estudos desenvolvidos pelos referidos autores, emergiram informações que possibilitaram a construção de uma escala, a OCB-KW (*Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker*), composta por cinco fatores, conforme se apresenta na Figura 2.

O modelo de Dekas et al. (2013) menciona a “virtude cívica” como ações de iniciativa, em que o indivíduo reconhece suas responsabilidades como membro da organização; “sustentabilidade do empregado” é indicada como atividades relacionadas à manutenção

do bem-estar dos outros; “ajuda” é definida como uma ação voluntária em colaborar com os colegas; “voz” é compreendida como a participação dos

membros em dar sugestões nos processos; e “participação social” é estabelecida como atividades sociais durante o expediente do trabalho, mas que não são relacionadas às tarefas do trabalho.

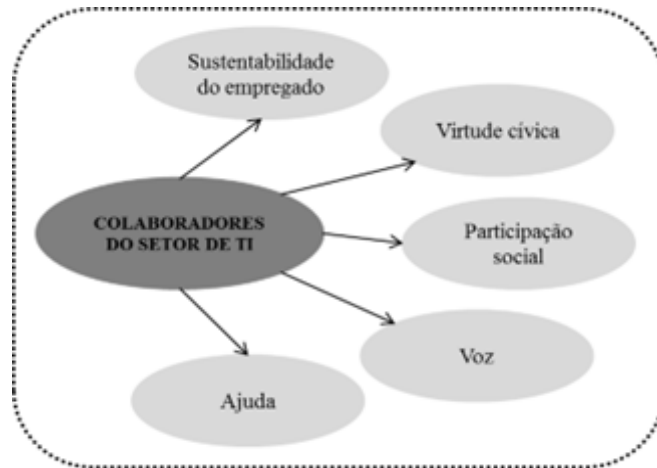


Figura 2. Dimensões dos CCO, o modelo de Dekas et al. (2013)

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dekas et al. (2013)

Desde a década de 1980, os estudiosos buscam compreender o impacto e o significado de CCO, expandindo a relação de CCO com outros fatores (Organ & Ryan, 1995; Wegner et al., 2021). Deste modo, a literatura aborda alguns antecedentes de CCO, como a satisfação (Ceribelli & Mignacca, 2019), a liderança e o suporte organizacional (Sisano, 2023) e a confiança (Andrade et al., 2021). Segundo Luhmann (2000) e Costa et al. (2022), a confiança é uma condição necessária para as relações sociais, pois ela traz segurança às pessoas (Andrade et al., 2021).

Andrade (2017) propôs um *framework* com o objetivo de verificar a interação entre CCO, composto por antecedentes contextuais, relacionados à

CI, confiança organizacional e suporte organizacional. Segundo a autora, todos os construtos exercem influência positiva e significativa sobre CCO, mas a CI possui maior impacto sobre ele (Costa et al., 2022). Dessa forma, Pillai, Schriesheim e Williams (1999) apontam que, quando existe confiança, seja entre colegas, ou ainda na relação superior com seu subordinado, a disposição do subordinado em se envolver com CCO é maior (Sultana & Johari, 2023). Diante disso, a seção seguinte aborda os conceitos de CI especificamente no ambiente de trabalho.

Confiança interpessoal

Na literatura acadêmica, a temática de confiança tem sido considerada como um conceito com diversas facetas

e, também, um tanto quanto complexo (Zhang et al., 2017). De acordo com Rennó (2011), a confiança está no centro das relações, porque, quando há confiança entre as pessoas, a possibilidade de troca e o compartilhamento de informações aumentam (Ferrin & Dirks, 2002). Nesta mesma perspectiva, Auvermann, Adms e Doluschiltz (2018) mencionam que a confiança é um valor que o indivíduo estabelece como um guia das suas ações. Nessa acepção, a CI emerge como um dos principais figurantes desse processo (Freire, 2014; Pathak & Muralidharan, 2016; Sultana & Johari, 2023).

A CI refere-se à vontade de um indivíduo estar vulnerável às ações de outra parte, baseada na expectativa de que essa realizará uma ação particular importante para aquele que confia, independentemente de sua habilidade para monitorar ou controlar a outra parte (McAllister, 1995). Asamani (2015) relata que a CI consiste em acreditar nas ações dos colegas de trabalho e no supervisor, o que influencia na sua disposição de confiar (Langlinais et al., 2022; Kistyanto et al., 2022).

Revela-se que a relação da CI envolve dois componentes. Dessa forma, sugere-se que existe uma pessoa que confia (intitulado de credor), e a outra pessoa em que se confia (denominado *trustee*) (Gupta et al., 2016). Esse relacionamento torna-se viável quando os *trustee* não precisam ser monitorados, posto que se presume a abstração de controle (Márquez, Torres & Correa,

2013). Conforme Lee, Stajkovic e Cho (2011), a confiança é compreendida como o motor que leva as pessoas a cooperarem umas com as outras no ambiente laboral (Costa et al., 2022). Já para Rennó (2011), confiar é um ato calculado baseado no conhecimento dos interesses por outra parte (Andrade et al., 2021).

Para Halbesleben e Wheeler (2015), se um indivíduo não confiar em um colega de trabalho, é provável que ele não acredite que o colega vá oferecer comportamentos de ajuda quando necessário. Assim, quando há o sentimento de violação da confiança, é presumível que o colaborador “traído” não coopere com os colegas de trabalho, dispensando um valioso tempo para apurar as informações repassadas da parte desconfiada. Ademais, esse ambiente de insegurança reduz a propensão dos colaboradores desempenharem os CCO (Asamani, 2015; Sultana & Johari, 2023).

Segundo McCauley e Kuhnert (1992), a confiança é subdividida entre confiança lateral e confiança vertical. A primeira fundamenta-se na habilidade de formar um elo de confiança com os colegas de trabalho. Já a confiança vertical evidencia a relação de confiança entre um colaborador e seu supervisor (Guinot, Chiva & Puig, 2014). Nesse sentido, um colaborador pode confiar nos seus colegas de trabalho, mas não em seus supervisores, ou vice-versa, justificando a necessidade de a confiança ser analisada em esferas distintas

(Seo et al., 2016). Tais exemplificações são representadas na Figura 3.

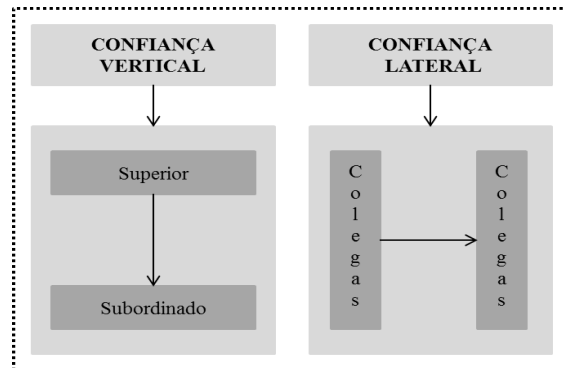


Figura 3. Confiança vertical e confiança lateral

Fonte: Elaborado pelos autores com base em McCauley e Kuhnherth (1992)

Com base na Figura 3, nota-se que há uma subdivisão da confiança que abrange as relações entre superior e subordinado e entre os colegas de mesmo nível hierárquico (Costa et al., 2022). No que diz respeito à confiança vertical, o presente trabalho ampara-se no modelo de Nyhan (2000). A confiança vertical se dá quando existe certeza de que o outro é competente o bastante para a atuação do cargo e atuará de forma justa e ética (Nyhan,

2000). O modelo de Nyhan (2000) propõe que as práticas de construção de confiança entre superior e subordinado aumentam a produtividade da organização e fortalecem o comprometimento organizacional (Andrade et al., 2021). Já em relação à confiança lateral, o presente estudo baseia-se no modelo de Oh e Park (2011), no qual os autores apresentam três itens em seu modelo, conforme apresentado no Quadro 1.

ITENS	Abrangência
Insegurança	Destrói a confiança interpessoal e a confiança organizacional.
Contratação externa	Refere-se ao fato de a organização contratar novos colaboradores para assumir algumas tarefas que já são executadas por outras pessoas.
Participação e empoderamento	Aumentam a confiança interpessoal.

Quadro 1. Itens da confiança lateral

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Oh e Park (2011)

Salienta-se que a CI é preponderante para os relacionamentos laborais, posto que dá suporte para trabalhar com as complexidades existentes que

excedem o controle (Luhmann, 2000; Costa et al., 2022). Dessa forma, Fischer e Novelli, (2008), fazem uma constatação importante, ao revelarem que a

existência de CI não anula eventuais sensações de instabilidade, no entanto, são responsáveis por uma convivência mais harmoniosa, principalmente no que tange ao relacionamento com os demais integrantes da equipe. A partir dessa discussão, começaram a emergir alguns debates acerca das dimensões da CI, postulando que a confiança possui bases afetivas, cognitivas e de poder (McAllister, 1995; Plessis et al., 2023).

O fundamento central da confiança afetiva consiste em confiar nos colegas, fundamentando-se nas emoções, e é dada primordialmente em decorrência de experiências pessoais. Dessa forma, a confiança em um colega pode ser enaltecida com base nas profusões de conexões interpessoais, transparecendo a sabedoria do conhecimento disponível sobre aquele colega (Li & Hsu, 2018; Plessis et al., 2023). Denota-se que é uma relação mais subjetiva e, por conta disso, pode tornar a relação menos transparente (Johnson & Grayson, 2005).

Tratando-se da confiança pautada em competência, também denominada confiança cognitiva ou baseada em cálculo, essa é caracterizada pela competência e profissionalismo de uma pessoa, ao desempenhar suas funções (Lewicki, McAllister & Bies, 1998; Harvey, Reiche & Moeller, 2011; Sultana & Johari, 2023). Nesse sentido, a confiança cognitiva tem relação com o conhecimento que se tem do confiado, no entanto, é um conhecimento incompleto, à razão que a ausência de riscos quanto à

sabedoria da outra parte, torna a confiança dispensável (Levi, 1998; Johnson & Grayson, 2005; Andrade et al., 2021).

Ressalta-se a existência da confiança em relações interpessoais em que o ambiente de trabalho possui uma configuração diferente, como, por exemplo, um ambiente de trabalho virtual, em que os indivíduos se relacionam virtualmente. Segundo Fanzeres e Lima (2018), onde as relações são virtuais, seja entre colaboradores ou até mesmo entre superior e subordinado, a CI é percebida. De acordo com Costa et al. (2022), em organizações em que se há maiores percepções de suporte social, maior será a percepção de CI. Além disso, a confiança interpessoal se associa com a inteligência emocional dos trabalhadores (Kistiyanto et al., 2022).

Por conseguinte, a CI está frequentemente associada a efeitos positivos, sendo que sua ocorrência pode elevar os CCO (Singh & Srivastava, 2009; Petrella, 2013; Asamani, 2015). Para tanto, emerge a necessidade de mais estudos que instiguem ainda mais a compreensão das interações sociais entre indivíduos que encaminhem para um cenário organizacional pautado na eficácia.

Procedimentos metodológicos

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, quantitativa e do tipo *survey*, que, de acordo com Hair et al. (2005), trata-se da inter-rogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer, tendo

como principais vantagens a economia, a rapidez e a quantificação.

A população estudada foi de trabalhadores de 41 organizações do setor de Tecnologia de Informação (TI), sendo 31 delas situadas no Estado do Rio Grande do Sul, 6 empresas de São Paulo, 1 empresa de Santa Catarina, 1 empresa do Paraná, 1 empresa do Rio de Janeiro e 1 empresa do Distrito Federal. Para determinar o tamanho amostral, este estudo adotou a amostragem não probabilística por conveniência, em que os indivíduos pesquisados são aqueles que estão disponíveis no momento da aplicação da pesquisa (Hair et al., 2005). Além disso, destaca-se que a escolha pela população do setor de TI deve-se à sua representatividade para a área e por possuir um grande número de trabalhadores do conhecimento (Bagraim, 2010; Andrade et al., 2021).

Para a coleta de dados, foi construído um questionário com escala do tipo *Likert* de 5 pontos, baseado nos modelos de Dekas et al. (2013) de CCO (com 23 questões) e de Nyham (2000) e Oh e Park (2011) de CI (com 8 questões), sendo este último, validado no Brasil por Andrade (2017). Para as questões de caracterização do perfil dos respondentes, foram elaboradas 6 questões. Assim, o questionário totalizou 37 questões. Diante disto, com relação ao tamanho amostral, foi considerado o pressuposto de Hair et al. (2009), adotando cinco respondentes por cada questão e

sendo 5 o mínimo de respondentes para cada variável. Portanto, o número de amostra seria de 245 respondentes, no entanto a pesquisa atingiu 352 trabalhadores.

A pesquisa foi aplicada de duas formas. A aplicação *on-line*: essa forma foi necessária, por 10 organizações estarem localizadas fora do estado do RS, sendo o questionário aplicado para 235 respondentes. A aplicação presencial: essa forma de coleta aconteceu nas organizações localizadas no estado do RS, sendo os questionários aplicados a 117 respondentes, totalizando 352 questionários válidos. Com o intuito de preservar a identidade das organizações, não foram divulgados os nomes dos participantes. Ademais, a aplicação do instrumento foi realizada entre o mês de setembro de 2018 a janeiro de 2019 e a análise dos dados foi realizada com suporte do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para a execução dos testes estatísticos.

Inicialmente realizaram-se a análise fatorial exploratória e o cálculo do Alfa de *Cronbach*, bem como análises estatísticas descritivas. Por fim, foi realizada regressão múltipla para analisar a influência da CI (variável independente) sobre os CCO (variável dependente). Para melhor compreensão sobre o estudo realizado, apresenta-se, na Figura 4, o desenho de pesquisa.

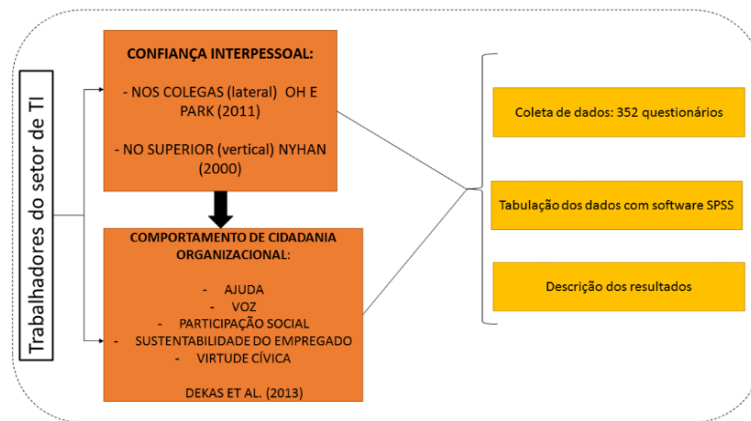


Figura 4. Desenho de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 4 buscou apresentar o desenho da pesquisa, sendo que se apresentam o contexto de estudo, os construtos trabalhados e as etapas da metodologia. Dessa forma, na próxima seção, apresentam-se os resultados e discussões da pesquisa.

Perfil dos participantes do estudo

A pesquisa contou com 352 participantes, sendo 74,4% do sexo masculino, cuja média de idade com 30, 67 anos, além disso, 54,4% são solteiros, cujo tempo na organização é de 5 anos. Sobre a escolaridade, a maioria dos entrevistados possui Ensino Superior Completo (47,2%), evidenciando um setor com perfil qualificado, em que 76,70% ocupam cargo especificamente relacionado a funções de TI. Quanto à carga

horária dos colaboradores das organizações de TI, constatou-se que 61,36% possuem jornada de trabalho entre cinco horas e oito horas diárias.

Resultados e discussões

Percepção dos colaboradores com relação aos CCO

A fim de identificar a percepção dos colaboradores sobre os CCO, realizou-se inicialmente a Análise Fatorial Exploratória. O KMO resultou em 0,912 com sig $p < 0,000$ e, com base nos dados da Tabela 1, nota-se que o fator com maior confiabilidade foi o fator 2 (Alfa de Cronbach superior a 0,8), demonstrando uma consistência interna muito boa, os fatores 1 e 3 com alfa superior a 0,7, que comprova uma boa consistência interna.

Fator 1 – Ajuda					
Variáveis	Descrição	Fator Original CCO	Carga Fatorial	Média	Alfa Cronbach
21	Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.	Ajuda	0,729	4,36	0,795
22	Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.	Ajuda	0,707	4,16	
23	Me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.	Ajuda	0,702	4,22	
20	Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.	Ajuda	0,669	4,45	
01	Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho.	Sustentabilidade do empregado	0,561	4,24	
				Média Geral 4,29	
Fator 2 – Voz					
Variáveis	Descrição	Fator Original CCO	Carga Fatorial	Média	Alfa de Cronbach
14	Faço sugestões criativas aos colegas	Voz	0,764	4,06	0,829
16	Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	Voz	0,740	4,22	
15	Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.	Voz	0,739	4,07	
17	Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.	Voz	0,712	3,90	
19	Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho	Ajuda	0,557	4,44	
				Média Geral 4,13	

Tabela 1. Cargas Fatoriais das 4 dimensões obtidas com rotação *Varimax* e fatores originais correspondentes

Fonte: Dados da pesquisa

Fator 3 – Virtude Cívica					
Variáveis	Descrição	Fator Original	Carga Fatorial	Média	Alfa de Cronbach
9	Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da empresa.	Virtude Cívica	0,764	3,82	0,770
10	Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.	Virtude Cívica	0,762	3,99	
12	Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (ex. palestras, cursos de formação).	Virtude Cívica	0,652	4,09	
11	Me mantenho atualizado com as novidades da empresa (ex. mudanças da empresa).	Virtude Cívica	0,562	4,25	
				Média Geral 4,04	

Tabela 1. Cargas Fatoriais das 4 dimensões obtidas com rotação *Varimax* e fatores originais correspondentes (cont.)

Fonte: Dados da pesquisa

Já o fator 4 e o fator 5 apresentaram uma confiabilidade menor (alfa 0,6), o que os excluiu como fatores da análise. Ressalta-se que o instrumento original de Dekas et al. (2013) era composto por cinco fatores (ajuda, voz, participação social, sustentabilidade do empregado e virtude cívica). No presente estudo, dois fatores foram excluídos (4 e 5, participação social e sustentabilidade do empregado), fortalecendo os mesmos resultados no estudo de Andrade (2017), com colaboradores do setor educacional.

Observa-se que todas as variáveis de cada fator possuem carga fatorial superior a 0,40, o que indica uma representatividade adequada. Para Avrichir

e Dewes (2006), quanto maior a carga fatorial, melhor é o item.

Observa-se, na Tabela 1, que, no fator 1, predominaram as assertivas do fator original Ajuda, como abordado por Dekas et al. (2013), em que as variáveis se referem à ajuda com relação aos colegas de trabalho. Para os autores, a ajuda consiste nas atitudes voluntárias que visam colaborar com os demais colegas. Cabe ressaltar que, neste estudo, tal fator foi composto por cinco variáveis, (quatro do fator original ajuda e uma variável, que pertencia ao fator Sustentabilidade do empregado). No estudo de Andrade (2017), utilizaram-se seis fatores do instrumento de Dekas et al.

(2013), sendo que as variáveis de três fatores (voz, virtude cívica e ajuda) se mantiveram como o fator original, porém, o fator altruísmo trouxe questões que pertenciam a outro fator originalmente (ajuda).

No fator 2, classificado como Voz, que se trata da atuação dos colaboradores em fornecer sugestões no ambiente de trabalho, a maioria das variáveis agruparam-se no mesmo fator que o modelo original de Dekas et al. (2013). Tal fator no modelo original era composto por quatro variáveis e, no presente estudo, todos se mantiveram, porém, foi inserida uma variável pertencente ao fator original ajuda. Pode-se inferir que tal inserção se relacionou ao fator voz, porque a resolução de problemas só existe, se houver comunicação entre as pessoas, que, ao mencionarem seus dilemas umas às outras, conseguem, juntas, encontrar ideias para solucionar seus problemas.

Com relação ao fator 3 dos CCO, a virtude cívica, considerada por Dekas et al. (2013) como iniciativas que um indivíduo demonstra no ambiente de trabalho, por estar consciente de suas responsabilidades como parte integrante daquela organização, o modelo original era composto por cinco variáveis. Observa-se, na Tabela 1, que as quatro variáveis são pertencentes à virtude cívica, porém, foi excluída uma variável, levando em consideração as comunicações, uma vez que a carga foi menor que 0,5.

De modo geral, nota-se que foram mantidos três fatores do modelo de Dekas et al. (2013), sendo excluídos os fatores sustentabilidade do empregado e participação social, corroborando os resultados obtidos por Andrade (2017), Costa et al. (2022) e Malheiros et al. (2023) no contexto nacional que, da mesma forma, tiveram os mesmos fatores excluídos em suas pesquisas. Além disto, destaca-se a maior média entre as dimensões de CCO, representada por ajuda (4,29) que, segundo Dekas et al. (2013), é uma atitude voluntária em colaborar com os colegas, e voz (4,13), como a participação dos membros em dar sugestões nos processos, o que conota uma percepção por parte dos colaboradores de que colaborar com os outros é um fator priorizado no ambiente laboral, da mesma maneira que poder apresentar suas sugestões para o andamento do trabalho é considerado um fator importante na percepção dos entrevistados.

Percepção dos colaboradores sobre confiança interpessoal

Para identificar a percepção dos colaboradores com relação à Confiança Interpessoal, utilizou-se o modelo de Nyhan (2000), e a confiança entre superior e subordinado foi com base no modelo de Oh e Park (2011), validados por Andrade (2017) para o contexto brasileiro. A Análise Fatorial Exploratória demonstrou que as oito questões dos instrumentos originais se mantiveram.

Além disso, o KMO foi de 0,881 e sig $p < 0,000$.

O Alfa de Cronbach permitiu identificar que os fatores possuem carga superior a 0,9 (Confiança no Superior), o que indica consistência muito boa do

instrumento, e superior a 0,8, considerada consistência boa, cujas confiabilidades são satisfatórias de acordo com Hair et al. (2005). Além disso, a Tabela 2 apresenta a carga fatorial de cada item dos fatores 1 e 2.

Fator 1 – Confiança no Superior					
Variável	Descrição	Fator Original	Carga Fatorial	Média	Alfa de Cronbach
31	Eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.	Confiança no superior	0,883	4,07	0,919
30	Meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto.	Confiança no superior	0,861	4,19	
28	Tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho.	Confiança no superior	0,833	4,14	
29	Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz.	Confiança no superior	0,829	4,17	
				Média Geral 4,14	
Fator 2 – Confiança nos colegas					
Variável	Descrição	Fator Original	Carga Fatorial	Média	Alfa de Cronbach
26	Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar.	Confiança nos colegas	0,832	3,97	0,864
25	Se eu enfrentar dificuldades no trabalho, sei que meus colegas irão tentar me ajudar.	Confiança nos colegas	0,820	3,97	
24	Posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer.	Confiança nos colegas	0,728	3,62	
27	Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionado.	Confiança nos colegas	0,768	3,76	
				Média Geral 3,83	

Tabela 2. Cargas Fatoriais das duas dimensões de Confiança Interpessoal obtidas com rotação Varimax e fatores originais correspondentes

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados da Tabela 2, nota-se que o fator 1 (confiança no superior) e o fator 2 (confiança nos colegas) apresentaram as mesmas variáveis do fator original propostos por Nyhan (2000) e Oh e Park (2011), respectivamente. Com isto, pode-se inferir que estes resultados foram também corroborados no estudo de Andrade (2017), para o contexto brasileiro no setor educacional.

Com relação às médias do instrumento de CI, observa-se que as variáveis (30) “Meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto” (29) e “Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz”, tiveram médias de 4,19 e 4,17 pertencentes ao fator 1 (confiança no superior). Os resultados revelam que a confiança no superior foi o fator com maior concordância e, a partir disso, pode-se inferir que, na percepção desses colaboradores, um setor onde o superior imediato passa firmeza em suas ações e demonstra competência no cargo que exerce, tende a manter o seu subordinado confiante nos processos de trabalho. Para Nyhan (2000) e Langlinais et al. (2022), esse tipo de confiança aumenta a produtividade da organização e, consequentemente, o comprometimento organizacional. Nota-se, assim, a forte relação que

a liderança exerce sobre seus liderados, estimulando inclusive a confiança das pessoas de que o qual está sendo orientado é o certo e que seu superior é competente o bastante em suas atribuições. Tais percepções corroboram com o que Rennó (2011) menciona, considerando a confiança como a essência das relações interpessoais (Andrade et al., 2021; Costa et al., 2022; Langlinais et al., 2022).

Cabe ressaltar que, por se tratar de uma amostra cujo setor é considerado desafiador por apresentar novas estruturas de trabalho e de equipes (David, 2017; Costa et al., 2022), a confiança está presente nas relações interpessoais. Tais achados corroboram com Fanzeres e Lima (2018), ao mencionarem a existência de CI no trabalho virtual, que é caracterizado pelo setor de TI.

Influência da confiança interpessoal sobre os comportamentos de cidadania organizacional

Com o propósito de estabelecer a influência da CI sobre o CCO, considerando a perspectiva dos trabalhadores do setor de TI, realizou-se a análise de regressão múltipla.

Variável dependente	Confiança interpessoal				R²
	Confiança nos colegas		Confiança no superior		
	Coef.	sig	Coef.	sig	
Ajuda	0,219	0,000	0,197	0,002	0,298
Voz	0,130	0,025			0,175
Virtude Cívica	0,166	0,003			0,201
CCO	0,197	0,000			0,313

Tabela 3. Coeficiente beta, significância e coeficiente de determinação ajustado (R²) para o modelo de regressão
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 3, é possível afirmar empiricamente que a CI exerce influência positiva no CCO, especialmente no que tange à confiança com os colegas de trabalho. Para a variável dependente ajuda, as variáveis independentes influenciadoras foram confiança nos colegas (0,219, $p < 0,000$) e confiança no superior (0,197, $p < 0,002$). As análises do coeficiente beta, que, de acordo com Hair et al. (2009), expressam a influência e a direção de cada variável independente sobre a variável dependente, indicaram que a influência é positiva. Assim, pode-se inferir que, quanto mais o indivíduo percebe que há confiança, tanto entre colegas quanto no superior, mais ele está inclinado a desenvolver comportamentos de ajuda. O estudo de Malheiros et al. (2022), realizado no contexto do serviço público, revelou que a ajuda é um dos tipos de CCO mais percebido pelos trabalhadores do setor e que contribui eficazmente para o desempenho organizacional.

Para a variável dependente voz, a variável independente influenciadora foi a confiança nos colegas (0,130, $p < 0,0025$), sugerindo que, quanto mais

confiança existe entre os colegas, maior a probabilidade de participação, por meio de sugestões nos processos de trabalho. Segundo Malheiros et al. (2022), a dimensão voz é uma importante ação do indivíduo, pois possibilita que os trabalhadores forneçam opiniões e sugestões criativas ao sistema organizacional, bem como oportunidades de participar dos processos de tomada de decisão das organizações (Costa et al., 2022; Malheiros et al., 2023).

Com relação à variável virtude cívica, nota-se que a variável influenciadora foi a confiança nos colegas (0,166, $p < 0,003$), podendo-se inferir que a existência da confiança entre os colegas favorece o compromisso do indivíduo com a organização. Nesta influência, a virtude cívica também sugere que os indivíduos falem bem da organização em ambientes externos a ela, o que só é viabilizado de forma positiva quando os trabalhadores percebem a confiança existente no ambiente laboral (Andrade et al., 2021; Wegner et al., 2021).

Em relação ao percentual da variável dependente, explicado pelas variá-

veis independentes e identificado através do coeficiente ajustado de determinação (R^2), evidenciando que 31,3% da variância do construto CCO fator pode ser explicado pelas variáveis independentes “confiança nos colegas e confiança nos superiores”. Neste sentido, percebe-se que os valores do coeficiente ajustado de determinação demonstraram que a CI contribui significativamente para explicar os CCO, pois, como afirma Hair et al. (2005), quanto maior

o valor de R^2 , cuja variação situa-se entre 0 e 1, melhor a previsão da variável dependente. No entanto, mesmo apresentando valores significativos, o coeficiente de determinação ajustado demonstrou que existem outras variáveis independentes, não analisadas neste estudo, que também influenciam o CCO, reforçando a necessidade de novas pesquisas sobre o tema. A Figura 5 representa as influências constatadas neste estudo.

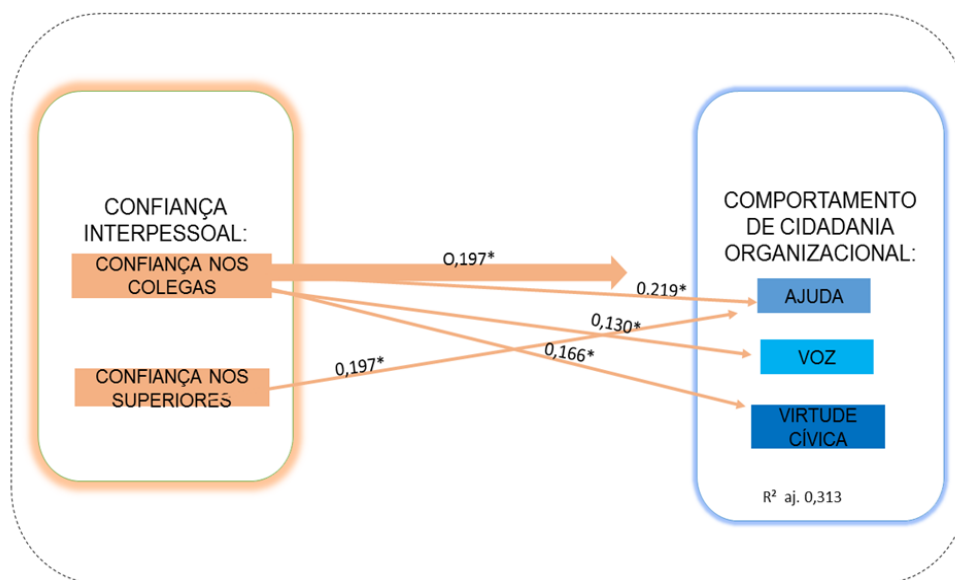


Figura 5. Influência da Confiança Interpessoal sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional

Fonte: Elaborada pelos autores

Percebe-se que a confiança entre os colegas e a confiança nos superiores exercem impacto sobre os CCO, corroborando com as perspectivas de Lee et al. (2011) e Andrade et al. (2021). Diante disso, pode-se inferir que, na percepção dos trabalhadores de TI, tanto a confiança entre os colegas, quanto a confiança no superior são essenciais para

que comportamentos discricionários possam surgir. Mesmo nos casos em que os colaboradores não possuem convívio direto, apenas de modo virtual, a confiança entre eles foi considerada fundamental para a execução de um trabalho (Fanzere & Lima, 2018; Sultana & Johari, 2023). Os resultados, apresentados na Figura 5, corroboram com as

percepções de Singh e Srivastava (2009), Petrella (2013) e Asamani (2015), de que a ocorrência da CI tende a elevar CCO.

Considerações finais

Desde que o conceito de CCO foi introduzido na literatura das ciências administrativas na década de 1980, muitos aspectos passaram a ser investigados como possíveis antecedentes do construto, vislumbrando aprimorar o conhecimento acerca deste campo de pesquisa (Ceribelli & Mignacca, 2019). Com isso, esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência da CI sobre o CCO na perspectiva dos trabalhadores do setor de TI. Como principal resultado no setor de TI, a CI exerce influência positiva sobre o CCO. Isso sugere que, quanto mais há a percepção de confiança interpessoal, especialmente entre colegas de trabalho, mais propensos os trabalhadores são a se envolverem no CCO.

No que tange às práticas de CCO, os trabalhadores desempenham mais comportamentos de ajuda e comportamentos relativos ao fornecimento de sugestões e opiniões ao sistema organizacional (voz). Para a CI, há maiores percepções de confiança no superior do que nos colegas de trabalho. Isso sugere que, no setor de TI, os colaboradores confiam em seus líderes e valorizam o seu trabalho. Ao considerar que a dimensão confiança

no superior influencia positivamente na dimensão ajuda do CCO, constata-se que, quanto maior a percepção de confiança com o superior, mais os colaboradores desempenham comportamentos de ajuda no trabalho.

Estas evidências empíricas avançam, tanto na literatura do CCO quanto na literatura da CI, ao desvelar como ocorrem as relações entre estes construtos em um setor em que não há muitas relações sociais. Organ (2018) já havia deixado, como agenda de pesquisa, a condução de pesquisas do CCO em diversos contextos de trabalho, buscando averiguar como esse comportamento se manifesta e que variáveis predizem o CCO. Assim, estas evidências atendem a agenda proposta pelo autor.

Teoricamente, este estudo apresenta uma contribuição para a área de Administração, ao fornecer suporte para ampliar a compreensão acerca dos antecedentes do CCO, viabilizando a construção de um quadro conceitual robusto e avanço progressivo deste campo. Ele se estende à base teórica da CI, ao ser averiguado o seu importante papel para que colaboradores desempenhem comportamentos espontâneos no trabalho, sendo a confiança uma condição essencial para o envolvimento no CCO.

Como contribuições gerenciais e/ou práticas, este estudo revela o importante papel dos superiores, como os líderes, frente aos seus liderados. Isto é, suas ações exercem impacto sobre os colaboradores, pois esses confiam em

suas ações e acreditam que tomaram sábias decisões. Assim, os líderes devem inspirar confiança aos colaboradores, principalmente para que possam dispor-se de comportamentos espontâneos no trabalho, isto é, para que sejam proativos e responsáveis com o seu trabalho sem que fiquem presos a regras excessivas que possam impedir que o trabalho possa ser desempenhado de forma mais flexível, garantindo maior produtividade e desempenho. Com isso, possibilita-se a criação de ambientes mais saudáveis para se trabalhar e colaboradores mais comprometidos para com a organização.

Destarte, algumas limitações podem ser sinalizadas na realização da pesquisa. Com relação à sua abrangência, a amostra utilizada se caracterizou como não probabilística por conveniência, sugerindo que os resultados encontrados ficam restritos à realidade investigada. A abordagem quantitativa da pesquisa não permite que os fenômenos investigados tenham uma compreensão mais aprofundada.

Ao considerar as limitações, uma agenda de pesquisa pode ser delineada. Sugere-se a realização de estudos multimétodos que busquem analisar com maior profundidade estes fenômenos. São bem-vindos estudos com a proposta e teste empírico de modelos estruturais com outras variáveis organizacionais (e.g. comprometimento, satisfação, justiça organizacional, virtudes organizacionais, resiliência no trabalho,

valores, cultura organizacional, entre outros) em outros setores organizacionais, como o cooperativo e público. Ademais, reforça-se a realização de estudos que investiguem novos antecedentes do CCO e da CI, tecendo e ampliando contribuições para esses campos de pesquisa.

Ademais, com base nos resultados deste estudo, a CI é um importante antecedente do CCO, isto sugere, que os trabalhadores são mais inclinados a desempenharem este tipo de comportamento quando percebem a confiança existente no ambiente de trabalho. Tais variáveis organizacionais contribuem para a promoção de ambientes de trabalhos mais saudáveis para se trabalhar, bem como viabilizam maior autonomia do indivíduo, cooperação e eficiência nas atividades realizadas. O segredo do CCO, pauta-se na sua natureza espontânea: uma ideia pode trazer grandes e positivos resultados organizacionais.

Referências

- Ali, N., & Miralam, M. S. (2019). Perceived Effect of Interpersonal Trust, Intention to Stay and Demographic Variables on Organizational Citizenship Behavior. *Pacific Business Review International*, 12(1), 77-93. <http://doi.org/10.1007/s12646-009-0008-3>
- Al-Rwajfeh, F. A. A. (2019). Impact of Organizational Trust on the Organizational Citizenship Behavior among Employees at Jordan Phosphate Mines

Company. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education And Science Publications*, 23, 1-29. <http://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>

Andrade, T. (2017). *Antecedentes Contextuais dos Comportamentos de Cidadania Organizacional*. 2017. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Administração, Santa Maria.

Andrade, T. de., Estivalet, V. de F. B., & Costa, V. F. (2018). Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 367-381. <https://doi.org/10.1590/1679-395164088>

Andrade, Taís de., Estivalet, V de F. B., Malheiros, M. B., & Rossato, V. P. (2021). Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. *Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 27(3), 749-775. <http://doi.org/10.1590/1413-2311.332.106296>

Asamani, L. (2015). Interpersonal trust at work and employees' organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business and Management Review*, 3(11), 17-29.

Auvermann, T. J., Adasm, I., & Doluschitz, R. (2018). Trust-Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperative. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(2), 100-

110.

<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.09.001>

Avrichir, I., & Dewes, F. (2006). Construção e Validação de um Instrumento de Avaliação do Desempenho Docente. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, 5(2), 1-16. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20060502005>

Bagraim, J. (2010). Multiple affective commitments and salient outcomes: The Improbable Case of information technology knowledge workers. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 13(2), 97-106.

Bakay, A. (2006). Does interpersonal trust influence organizational behavior? *Eurasian Journal of Business and Economics*, 8(15), 219-238. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2015.015.11>

Barnard, C. (1938). *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Ceribeli, H. B., & Mignacca, T. P. (2019). Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do

Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional. *Gestão.Org*, 17(1), 88-104.
<http://doi.org/10.21714/1679-18272019v17ed.p88-10>

Costa, G. L. de Á., Estivalete, V. de F. B., Malheiros, M. B., & Andrade, T. de. (2022). Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. *Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 06-27.
<http://doi.org/10.22277/rgo.v15i1>

David, K. (2017). The mediating effect of interpersonal trust in virtual team collaboration. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 20-37.
<https://doi.org/10.4018/IJKM.2017070102>

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. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237.
<https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>

Fanzeres, N., & Lima, L. C. (2018). Evidências da Adaptação de Profissionais de secretariado ao trabalho virtual. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(1), 42-64.
<http://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.634>

Ferrin, D., & Dirks, K. T. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

[9010.87.4.611](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611)

Fischer, R. M., & Novelli, J. G. N. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 67-78.
<http://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200006>

Freire, A. (2014). Engajamento cívico e capital social: um modelo interativo para o efeito da Confiança interpessoal. *Opinião Pública*, 20(2), 273-29.
<http://doi.org/10.1590/1807-01912014202273>

Guinot, J., Chiva, R., & Puig, V. R. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study. *Personnel Review*, 43(1), 5-5.

Gupta, S., Radhakrishnan, A., Nitin, R., Raharja-Liu, P., Lin, G., Steinmetz, L. M., & Sinha, H. (2016). Meiotic interactors of a mitotic gene TAO3 revealed by functional analysis of its rare variant. *G3: Genes, Genomes, Genetics*, 6(8), 2255-2263.

Hair, Jr. J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. (6a ed.). São Paulo: Bookman.

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015). To Invest or Not? The Role of Coworker Support and Trust in Daily

Reciprocal Gain Spirals of Helping Behavior. *Journal of Management*, 41(6). <https://doi.org/10.1177/0149206312455246>

Harvey, M., Reiche, B. S., & Moeller, M. (2011). Developing effective global relationships through staffing with inpatient managers: The role of interpersonal trust. *Journal of International Management*, 17(2), 150-161. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.01.002>

Ibukunoluwa, E., Anuoluwapo, A. G., & Agbude, G. A. (2015). Benefits of organizational citizenship behaviours for individual employees. *Convenant International Journal of Psychology*, 1(1), 50-69.

Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00140-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00140-1)

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

Kistyanto, A., Rahman, M. F. W., Adhar W. F., & Setyawati, E. E. P. (2022). Cultural intelligence increase student's innovative behavior in higher education: the mediating role of interpersonal trust. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 419-440. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0510>

Langlinais, L. A., Howard, H. A., &

Houghton, J. D. (2022). Trust Me: interpersonal communication dominance as a tool for influencing interpersonal trust between coworkers. *International Journal Of Business Communication*, 1(1). <http://doi.org/10.1177/23294884221080933>

Lee, D., Stajkovic, A. D., & Cho, B. (2011). Interpersonal Trust and Emotion as Antecedents of Cooperation: Evidence from Korea. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1603-1631. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00776.x>

Levi, M. (1998). A State of Trust. In Braithwaite, V., & Levi, M. (Eds.) *Trust & Governance*. New York: Russell Sage Foundation.

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. <https://doi.org/10.2307/259288>

Li, M., & Hsu, C. H. C. (2018). Customer participation in services and employee innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(4), 2112-2131. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0465>

Lin, R. S. J., & Hsiao, J. K. (2014). The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(3), 171-174. <https://doi.org/10.7763/IJIMT.2014.V5.5>

[08](#)

Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In Gambetta, D. (Ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Department of Sociology, University of Oxford. (pp. 94-107).

Malheiros, M. B., Andrade, T. de., Wegner, R. da S., & Rossato, V. P. (2022). Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(4), 158-175. <https://doi.org/10.12712/rpca.v16i4.555>

[09](#)

Malheiros, M. B., Andrade, T. de., Ferreira, T. F., & Costa, G. L. de Á. (2023). Correlação entre comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação: estudo em uma prefeitura do RS. *Revista Gestão Organizacional*, 16(1), 06-22. <http://doi.org/10.22277/rgo.v16i1>

Marques, M. L. O., Souza, D. F. F., & Mori, A. L. P. (2015). Liderança e comportamento organizacional: um estudo de caso no sistema carcerário. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 13(1), 142-153. <http://doi.org/10.5892/ruvrd.v13i1.1891>

Márquez, B. L. D., Torres, N. E., & Correa, J. A. A. (2013). On the measurement of interpersonal trust transfer: Proposal of indexes. *Social Indicators Research*, 113(1), 433-449. <http://doi.org/10.1007/s11205-012-0103-z>

0103-z

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>

McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.

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. <https://doi.org/10.1177/02750740022064560>

Oh, Y. O., & Park, J. 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), 65-88. <https://doi.org/10.1080/12294659.2011.10805208>

Ong, L. D. (2013). Workplace friendship, trust in coworkers and employees' OCB. *Актуальні проблеми економіки*, 2, 289-294.

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

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship be-

havior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.

Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>

Pathak, S., & Muralidharan, E. (2016). Informal institutions and their comparative influences on social and commercial entrepreneurship: The role of in group collectivism and interpersonal trust. *Journal of Small Business Management*, 54, 168-188. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12289>

Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2008). Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS. 5 ed. Lisboa: Sílabo.

Petrella, M. V. (2013). The Effects of Trust on Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. (Dissertação de Mestrado), Faculty of the Graduate School of Eastern Kentucky University, Eastern Kentucky.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a

two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933. <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>

Plessis, C., Nguyen, M. H. B., Foulk, T. A., & Schaerer, M. (2023). Relative power and interpersonal trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 124(3), 567-592. <https://doi.org/10.1037/pspi0000401>

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & 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. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 393-402. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2003000300006>

Rapp, A. A., Bachrach, D., & Rapp, T. (2013). The Influence of Time Management Skill on The Curvilinear Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 668-677. <https://doi.org/10.1037/a0031733>

Rennó, L. (2011). Validade e Confiabilidade das Medidas de Confiança Interpessoal: o Barômetro das Américas. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, 54(3), 391-428. <http://ddoi.org/10.1590/S0011-52582011000300005>

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(2), 1650026.

<https://doi.org/10.1142/S1363919616500262>

Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychological Studies*, 54(1), 65-76.

<https://doi.org/10.1007/s12646-009-0008-3>

Sultana, S., & Johari, H. (2023). HRM practices, impersonal trust and service-oriented OCB: an empirical evidence from Bangladesh. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(1), 1-24.

<https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2021-0197>

Susanto, A. (2023). The Role of Servant

Leadership, Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 138-148.

<https://doi.org/10.7777/jiemar.v4i1.452>

Wegner, R da S., Malheiros, M. B., Maraschin, B de M., Richter, J., & Estivalete, V de F. B. (2021). Características da produção científica sobre comportamento de cidadania organizacional. *Revista Vianna Sapiens*, 12(1), 128-154.

<http://doi.org/10.31994/rvs.v12i1.697>

Zhang, H., Ji, P., Wang, J., & Chen, X. (2017). A novel decision support model for satisfactory restaurants utilizing social information: a case study of tripadvisor.com: A case study of TripAdvisor.com. *Tourism Management*, 59, 281-29.

<http://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.010>

Os autores agradecem o apoio recebido da CAPES para a realização desta pesquisa.

Gabrielle Loureiro de Ávila Costa (gabrielle.adm01@yahoo.com.br) trabalhou na criação da ideia central da pesquisa, construção da introdução e considerações finais e coleta de dados.

Vania de Fátima Barros Estivalete (vaniaestivalete@ufsm.br) trabalhou na criação da ideia central e orientação da pesquisa, supervisão da coleta e análise de dados.

Taís de Andrade (tais0206@gmail.com) trabalhou na revisão do texto e análise dos resultados da pesquisa.

Michel Barboza Malheiros (malheirosmb@gmail.com)* trabalhou na construção da introdução, referencial teórico, análise dos dados e considerações finais.

Vanessa Piovesan Rossato (vanessapiovesan@yahoo.com.br) trabalhou na construção do referencial teórico e coleta de dados.

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 03/11/2021. Data de Aprovação: 03/03/2023.

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