

Comportamentos de Cidadania Organizacional e Engajamento no Trabalho: estudo de caso em Concessionária de Energia Elétrica

Organizational Citizenship Behaviors and Work Engagement: A Case Study in an Electric Utility Company

Bruna Brandt de Oliveira¹ 

Vania de Fátima Barros Estivaleta¹ 

Amanda Oliveira Ramadam¹ 

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

Resumo

Objetivo: Investigar a relação entre o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) e o Engajamento no Trabalho sob a perspectiva de eletricitistas e encarregados de turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica no estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Método/abordagem: Utilizou-se um questionário composto por questões sociodemográficas, a Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO) e a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES). A fundamentação teórica baseou-se nos modelos de Bastos, Siqueira e Gomes (2014) e Vazquez et al. (2015).

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Do ponto de vista teórico, o estudo aprofunda a compreensão das dinâmicas entre CCO e engajamento no trabalho. Em termos práticos, aponta que estratégias como uma comunicação interna eficaz e a valorização da imagem organizacional podem fortalecer o envolvimento dos colaboradores. Socialmente, contribui para a valorização de trabalhadores de um setor essencial para a sociedade.

Originalidade/relevância: A originalidade da pesquisa reside na análise de um setor estratégico e pouco investigado, o energético, oferecendo reflexões e estratégias para o aprimoramento das práticas de gestão voltadas ao engajamento e ao comportamento de cidadania organizacional.

Palavras-chave: Comportamento de Cidadania Organizacional. Engajamento no Trabalho. Concessionária de Energia Elétrica.

Abstract

Purpose: Investigate the relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Work Engagement from the viewpoint of electricians and crew leaders employed by an electric utility in the state of Rio Grande do Sul, Brazil.

Design/methodology/approach: A questionnaire was administered containing socio-demographic items, the Organizational Citizenship Behavior Scale (ECCO), and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES). The theoretical framework drew on the models of Bastos et al. (2014) and Vázquez et al. (2015).

Research, Practical & Social implications: Theoretically, the study deepens understanding of the dynamics between OCB and work engagement. Practically, it indicates that strategies such as effective internal communication and strengthening the organization's image can enhance employee engagement. Socially, it contributes to recognizing the value of workers in a sector essential to society.

Originality/value: The study's originality lies in examining a strategic yet under-researched sector—the energy industry—offering reflections and actionable strategies to improve management practices aimed at fostering engagement and organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior. Work Engagement. Electricity Utility.

Introdução

As constantes transformações do contexto do trabalho levam as organizações a se preocuparem com a sua eficiência operacional, assim como, procuram estratégias para promover ambientes saudáveis e sustentáveis capazes de engajar os trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2014; Schaufeli, 2013). Nesse cenário, ações que extrapolam o papel formal do cargo como, por exemplo, defesa da imagem organizacional, cooperação espontânea com colegas e sugestões criativas destacam-se, sendo definidos como Comportamentos de Cidadania Organizacional (Organ, 1988; Bastos, Siqueira & Gomes, 2014). Além disso, aumenta o interesse pelo construto do Engajamento no Trabalho, que é definido como um estado psicológico positivo que acarreta nos trabalhadores dedicação, energia e envolvimento profundo com as tarefas (Schaufeli & Bakker, 2003; Vazquez et al., 2015).

Diante disso, surge a importância em compreender a relação entre a disposição voluntária para contribuir com a organização e os níveis de engajamento dos trabalhadores, especialmente em contextos de risco e alta exigência, como o setor elétrico. Estes profissionais que, devido à natureza da atividade que exercem, são expostos a fatores de pressão física e emocional que podem tanto desafiar quanto fortalecer

seu vínculo com a organização (Oliveira, Estivalet & Ramadam, 2020; Oliveira et al., 2022).

A implementação de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) é uma estratégia eficaz para fomentar atitudes proativas e benéficas dos colaboradores em relação à organização. Esses comportamentos referem-se a atitudes e ações individuais, discriminárias, que transcendem os requisitos formais das funções desempenhadas pelos indivíduos (Smith; Organ; Near, 1983). Comportamentos voluntários e não mandatórios que contribuem para a eficácia organizacional e a melhoria do clima corporativo exemplificam os CCO. Nesse ínterim, o CCO se configura como uma rede de atitudes que se manifestam de forma natural pelos trabalhadores, sujeitas à influência de variáveis contextuais inerentes ao ambiente laboral (Malheiros et al., 2023).

O CCO, enquanto um fenômeno processual, desempenha um papel preponderante na otimização da eficácia organizacional e no aprimoramento do desempenho, tanto individual quanto coletivo (Malheiros et al., 2023). Nesse sentido, percebe-se que os CCOs estão presentes em trabalhadores altamente engajados, pois essas ações estão atreladas a sentimentos positivos manifestados pelo sujeito em relação ao seu trabalho (Gupta; Shaheen; Reddy, 2017). Ao estar psicologicamente envolvido

com a organização, o trabalhador tem maiores chances de desenvolver atitudes além das prescritas no contrato formal (Farid et al., 2019).

Quando os trabalhadores manifestam CCOs, como ajudar colegas, contribuir com ideias e esforços extras, isso não só reflete seu comprometimento com a organização, mas também aumenta sua própria satisfação no trabalho e senso de propósito. Essa interligação é fundamental, pois um ambiente organizacional onde o CCO é cultivado tende a promover maior engajamento por parte dos indivíduos. Nesse contexto, o engajamento no trabalho é considerado um estado emocional positivo que pode ser vivenciado pelo sujeito como bem-estar, inspiração e prazer autêntico (Magnan et al., 2016).

O engajamento no trabalho é estudado a partir do modelo teórico de Recursos e Demandas do Trabalho (Bauer et al., 2014). Essas categorias podem ser consideradas como iniciadoras do processo motivacional ou de desgaste do trabalhador. Quando as demandas laborais são associadas a recursos de trabalho adequados, o trabalhador tende a sentir-se motivado e engajado em suas tarefas. No entanto, quando surgem altas exigências, como recursos escassos, o sujeito pode vivenciar baixos níveis de energia, o que tende a levar ao adoecimento (Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel, 2014; Magnan et al., 2016; Vazquez et al., 2016).

O engajamento no trabalho é definido como um estado mental positivo e gratificante, diretamente relacionado

à atividade laboral, caracterizando-se pelas dimensões vigor, dedicação e absorção (Khan; Malik, 2017; Schaufeli; Dijkstra; Vazquez, 2013). Dessa maneira, o engajamento no trabalho descreve o trabalhador que está imerso em sua atividade, tanto fisicamente quanto emocionalmente, evidenciando comportamentos de entusiasmo, dedicação e satisfação em relação ao trabalho, desempenhando um papel fundamental no sucesso organizacional (Mufarrikhah; Yuniardi; Syakarofath, 2020).

Para tanto, tem-se como objetivo investigar a relação entre o CCO e o engajamento no trabalho sob a perspectiva de eletricitistas e encarregados de turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica localizada no Rio Grande do Sul – Brasil. Com relação ao público-alvo desta pesquisa, optou-se por estudar eletricitistas e encarregados de turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica. Esses profissionais tendem a desenvolver um forte sentimento de pertencimento e coesão, tanto entre si quanto com a organização, devido às dificuldades enfrentadas diariamente, o que os leva a auxiliar-se mutuamente diante de problemas pessoais e profissionais (Oliveira et al., 2022). Portanto, este estudo visa preencher a lacuna proposta por Worku e Debela (2024), que sugerem o desenvolvimento de teorias avançadas de CCO para trabalhadores da América Latina, aplicáveis a uma ampla variedade de contextos organizacionais. Além disso, Su e Hahn (2023) sugerem a ampliação de pesquisas que explorem temáticas

como o CCO e o engajamento no trabalho em outros países. Ademais, este estudo procura ampliar o tamanho amostral seguindo a sugestão de Novadiana, Arrozi e Indrawati (2024).

Fundamentação Teórica

Comportamentos de Cidadania Organizacional

A estrutura conceitual que inspirou os trabalhos sobre Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) e que norteou a pesquisa aqui relatada tem muito em comum com os aportes teóricos de Barnard (1938) sobre cooperação e de Katz e Kahn (1974) sobre comportamentos inovadores e espontâneos. Organ e seus colaboradores (Smith; Organ; Near, 1983; Organ, 1988; Organ, 1997; Organ, 2018) discutiram as contribuições dos comportamentos de cidadania para o contexto organizacional, possibilitando a operacionalização desse conceito. Os CCO são definidos como comportamentos individuais e discricionários que não possuem reconhecimento pelo sistema formal de recompensa (Organ, 1988). Essas ações podem ser indicativas de uma predisposição ampla para comportamentos pró-sociais (Smith; Organ; Near, 1983).

Anos mais tarde, com a consolidação das pesquisas sobre CCO, ao revisar seu próprio conceito proposto em 1988, Organ (1997) sugeriu alterações, passando a compreendê-lo como o desempenho contextual que sustenta o ambiente psicológico e social onde são

realizadas as tarefas, definindo-o como as “atividades que apoiam o ambiente social e psicológico em que o desempenho das tarefas ocorre” (Organ, 1997, p. 95). As perspectivas de CCO apontam para as relações informais de cooperação que proporcionam um aumento nos níveis de satisfação e percepção de justiça no contexto de trabalho (Organ, 2018).

O CCO pode ser caracterizado por três dimensões: Divulgação da Imagem Organizacional, Sugestões Criativas e Cooperação com os Colegas (Bastos; Siqueira; Gomes, 2014). A Divulgação da Imagem Organizacional refere-se aos elogios e comportamentos positivos que os trabalhadores realizam em prol da organização, com o intuito de defendê-la quando pessoas externas expressam opiniões negativas em relação a ela. As Sugestões Criativas referem-se à preocupação dos trabalhadores em manifestar ideias inovadoras para seus superiores, com o objetivo de aperfeiçoar as atividades que realizam. Já a dimensão Cooperação com os Colegas se caracteriza pelas ações manifestadas em prol dos colegas de trabalho quando estes enfrentam problemas pessoais ou dificuldades em realizar suas tarefas (Bastos; Siqueira; Gomes, 2014). Portanto, a análise e compreensão dos CCOs demandam atenção dedicada, dado seu envolvimento intrínseco com os elementos da interação social no contexto laboral e com atitudes cooperativas que visam uma dinâmica laboral mais proativa e autônoma (Malheiros et al., 2023).

Nos últimos anos, estudos demonstraram a importância do CCO e sua relação com outros temas fundamentais para o desenvolvimento das organizações e dos trabalhadores, como liderança (Newman et al., 2017; Pratama; Riana, 2024), justiça organizacional (Lim; Loosemore, 2017), suporte organizacional (Islam; Ahmad; Ahmed, 2014), engajamento no trabalho (Farid et al., 2019; Gupta; Shaheen; Reddy, 2017; Lestari; Rumijati; Lestari, 2023) e capital psicológico (Su; Hahn, 2023). Considerando os pressupostos expostos, é possível relacionar o construto de CCO com o engajamento no trabalho, visto que o engajamento é considerado um estado afetivo, motivacional e positivo de realização vinculado à atuação profissional (Bakker, 2010). Portanto, em ambos os conceitos, considera-se que o indivíduo desenvolve, no contexto organizacional, comportamentos espontâneos, investindo seus recursos emocionais, cognitivos e físicos na realização do trabalho (Schaufeli; Dijkstra; Vazquez, 2013).

Engajamento no Trabalho

As pesquisas sobre o fenômeno do engajamento no trabalho representam uma área de investigação relativamente contemporânea, remontando a um marco seminal na obra de William A. Kahn, em 1990, que estabeleceu uma estrutura conceitual pioneira. A definição proposta por Kahn situa o engajamento como uma contrapartida à síndrome de burnout, caracterizado por

elevados níveis de energia, envolvimento e eficácia laboral, os quais se correlacionam com resultados favoráveis em termos de satisfação e contentamento no ambiente de trabalho, conforme exposto por Leiter e Maslach (1997).

Por outro lado, Schaufeli (2013) delineou o engajamento no trabalho como um construto independente, embora ortogonalmente relacionado à mencionada síndrome de burnout. Esse conceito, conforme articulado por Schaufeli (2013), refere-se a um estado afetivo, motivacional e emocional positivo, intrinsecamente ligado à performance ocupacional. Mais precisamente, o engajamento implica um sentido persistente de realização, imbuído em um estado emocional e psicológico que se desdobra em três dimensões: vigor, dedicação e absorção, tal como elaborado por Vazquez et al. (2015).

A dimensão de vigor se materializa como um sentimento de fortificação, vitalidade, autoconfiança, resiliência e resistência. A dedicação, por sua vez, reflete um estado de entusiasmo, inspiração, desafio, orgulho e significado atribuído às tarefas profissionais. Por fim, a absorção se traduz na capacidade do indivíduo de se imergir completamente no seu trabalho, percebendo suas atividades como desafiadoras e experimentando dificuldades em se desconectar delas (Porto-Martins; Basso-Machado; Benevides-Pereira, 2013).

Examinando as pesquisas recentes, nota-se que o engajamento no trabalho mantém uma relação positiva com as características individuais dos trabalhadores. Esse discernimento é corroborado por Oliveira e Rocha (2017), que enfatizam que a autopercepção, a qualidade das interações líder-membro e as práticas gerenciais relacionadas à gestão de recursos humanos podem amplificar o sentimento de engajamento entre os colaboradores. No entanto, também se observa que o engajamento pode ser fortemente influenciado pelo contexto organizacional e pelas condições externas, como demonstram estudos recentes em ambientes públicos (Camões & Gomes, 2024), que apontam que o engajamento de servidores públicos pode ser maximizado quando os gestores compreendem as especificidades do ambiente de trabalho e a dinâmica motivacional dos seus colaboradores.

No âmbito organizacional, torna-se evidente a inviabilidade de se conceber um conjunto de benefícios que atenda uniformemente a todas as individualidades. No entanto, o engajamento também está suscetível à influência das características ambientais (Bauer et al., 2014) e vinculado positivamente aos recursos disponíveis no contexto laboral (Woocheol; Park, 2017). Esses, por sua vez, tendem a otimizar o desempenho do trabalhador e mitigar a rotatividade. De acordo com Krüger, Lopes, Santos e Peiter (2024), o engajamento no ambiente corporativo, especialmente em setores especializados

como auditoria, pode ser influenciado pela clareza de propósito e pelas oportunidades de desenvolvimento profissional, o que se reflete positivamente no desempenho e na satisfação no trabalho.

Nesse sentido, torna-se imperativo para a organização fomentar um ambiente propício, onde os trabalhadores encontrem prazer e satisfação em suas atividades laborais. Da mesma forma, é essencial valorizar os talentos, competências e necessidades individuais. Por meio de estratégias bem planejadas, a organização pode influenciar positivamente as dinâmicas sociais dentro do ambiente de trabalho, contribuindo para a promoção da saúde do trabalhador e potencializando o engajamento no trabalho (Oliveira; Rocha, 2017; Schaufeli, 2013).

Uma vez iniciado, o processo de engajamento tende a ser autossustentável, visto que o indivíduo atribui significados positivos ao seu trabalho, experimentando prazer nas atividades que desempenha. Este ciclo virtuoso, conhecido como "espiral positiva", perpetua-se de forma contínua e ascendente, desde que haja intervenções e ações construtivas (Schaufeli, 2013). Como destacam Krüger et al. (2024), esse ciclo de engajamento é particularmente importante no contexto brasileiro, onde a decisão de seguir uma carreira é fortemente influenciada pelo ambiente organizacional e pelas condições de trabalho oferecidas. Assim sendo, para efetivar a "espiral positiva", torna-se crucial que a organização desenvolva estratégias que

possibilitem uma avaliação constante por parte de líderes e demais colaboradores, a fim de gerar intervenções que propiciem sentimentos positivos (Tracy; Matta; Victoria, 2016).

A partir das contribuições teóricas analisadas, procurou-se sistematizar na Tabela 1, os principais elementos conceituais do CCO e do Engajamento no Trabalho, como também suas possíveis relações.

Construtos	Dimensões dos Construtos	Elementos centrais	Possíveis relações entre CCO e Engajamento no Trabalho
CCO	- Sugestões Criativas; - Divulgação da Imagem Organizacional; - Cooperação com os colegas.	- Suporte interpessoal entre colegas de trabalho; - Comportamentos voluntários, não prescritivos; - Promoção e defesa da imagem organizacional; - Iniciativa e inovação.	- O vigor tende a sustentar a energia para o trabalhador colaborar e propor melhorias; - Na dedicação ocorre a ampliação do orgulho e a vontade de defender e promover a imagem da organização; - A concentração procura favorecer a atenção ao coletivo e sensibilidade ao contexto organizacional
Engajamento no Trabalho	- Vigor; - Dedicação; - Concentração.	- Entusiasmo, desafio, significado atribuído ao trabalho; - Energia física, persistência, resistência; - Imersão e concentração total na tarefa.	- Trabalhadores que demonstram engajamento procuram superar as exigências formais de seus cargos (CCO); - Sentimentos como orgulho e significado tendem a impulsionar o CCO; - A concentração nas atividades podem favorecer a percepção das necessidades da organização e dos colegas.

Tabela 1. Elementos e Relações entre o CCO e o Engajamento no Trabalho

Fonte: elaborado pelas autoras.

Com base nas contribuições trazidas no Tabela 1, observa-se que os construtos CCO e Engajamento no Trabalho compartilham fundamentos relacionais e afetivos que tendem a favorecer ações de cooperação e proatividade. Estas articulações teóricas contribuíram tanto para a escolha dos instrumentos de coleta, assim como para a análise que serão descritos nas seções seguintes.

Metodologia

Para cumprir o propósito delineado nesta investigação, conduziu-se um

estudo de natureza descritiva, adotando-se uma metodologia de estudo de caso e empregando-se uma abordagem quantitativa tanto para a coleta quanto para a análise dos dados.

A organização participante deste estudo é uma concessionária de energia elétrica, cujo estabelecimento remonta a 1989, situada em uma localidade interiorana do Rio Grande do Sul (RS). Atualmente, ela gerencia dez unidades de produção, servindo a mais de 60 municípios do referido estado. Suas atividades principais abrangem a construção,

operação e manutenção das redes de transmissão e distribuição de energia elétrica.

A população da pesquisa foi composta por 227 trabalhadores, de ambos os sexos e sem restrição etária, que desempenhavam funções como eletricitistas e encarregados de turma, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com um tempo mínimo de experiência de seis meses. A amostra foi selecionada por meio de uma amostragem probabilística aleatória, com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, conforme preconizado por Hair et al. (2009). A amostra final foi composta por 157 trabalhadores, sendo que inicialmente foram aplicados 167 questionários. No entanto, 10 questionários foram invalidados devido a erros no preenchimento, resultando em 157 respostas válidas. Os participantes selecionados eram trabalhadores de 9 unidades da organização, e o convite para participar da pesquisa foi feito verbalmente pelas pesquisadoras, diretamente aos trabalhadores.

No que concerne ao perfil dos participantes, todos eram do sexo masculino, com idades variando entre 20 e 51 anos. Quanto à escolaridade, a maioria possuía ensino médio completo (49,7%), seguido por ensino médio incompleto (21%). As análises revelaram que 78,3% dos participantes eram eletricitistas, enquanto 21,7% ocupavam o cargo de encarregados de turma. Desta forma, observou-se uma proporção média de um encarregado de turma para cada três eletricitistas, corroborada pela

prática, na qual as equipes são compostas por um encarregado, um operador de guindaste/caminhoneiro e de dois a três eletricitistas.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir de dois modelos consolidados na literatura e complementado por questões sociodemográficas e profissionais. Na primeira parte do instrumento foram incluídas 10 questões sociodemográficas e profissionais que procuraram coletar informações como: idade, sexo/gênero, escolaridade, estado civil, número de filhos, tempo de empresa, unidade de atuação, tempo no atual cargo, exercício de função de chefia; carga horária diária de trabalho.

A segunda parte do instrumento refere-se à Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO), redesenhada por Bastos, Siqueira e Gomes (2014), e avaliada por meio de uma escala do tipo Likert, com valores de 1 a 5 (nunca faço a sempre faço). Essa escala é composta por 14 itens distribuídos em três dimensões: Sugestões Criativas (cinco itens), Divulgação da Imagem da Organização (cinco itens) e Cooperação com os Colegas (quatro itens).

Na terceira parte do instrumento foi aplicada a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES), desenvolvida por Schaufeli e Bakker (2003) e validada no Brasil por Vazquez et al. (2015), composta por 17 itens distribuídos em três dimensões: Vigor (seis itens), Dedicação (cinco itens) e Concentração (seis itens). A UWES foi avaliada por meio de uma escala Likert de

sete pontos (de "nunca" a "todo dia/sempre").

As pesquisadoras realizaram de maneira presencial a aplicação do instrumento com todos os profissionais que demonstraram interesse em participar da pesquisa. As coletas foram realizadas nas próprias unidades onde os trabalhadores atuavam, assegurando a máxima confidencialidade e sigilo aos participantes. Além disso, houve a assinatura do Consentimento Livre e Esclarecido, seguindo-se os preceitos éticos da pesquisa científica.

Os dados foram analisados com o apoio do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), em que se realizou a análise descritiva da amostra, análise fatorial exploratória e Alpha de Cronbach. Após essas análises, com o intuito de estabelecer a relação entre o CCO e Engajamento no Trabalho, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson (Hair et al., 2009).

Descrição e Análise de Dados

CCO: a visão dos eletricitistas e encarregados de turma

Com o intuito de identificar o CCO praticado pelos eletricitistas e encarregados de turma em seu ambiente de trabalho realizou-se a técnica estatística conhecida como análise fatorial exploratória. As análises iniciaram através dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett.

Para o teste de KMO se considerou os valores próximos a 1,0 como adequados e inaceitáveis os valores que fossem inferiores a 0,5 (Pestana; Gageiro, 2014). Já o teste de Esfericidade de Bartlett analisou se as variáveis não estão correlacionadas à população (Malhotra, 2012). Portanto, os resultados obtidos para o KMO (coeficiente de 0,862) e o teste de Esfericidade de Bartlett (sig 0,000) foram relevantes para esta amostra.

Em seguida foram analisadas as comunalidades e, assim, foi necessária a exclusão de duas variáveis (CCO2 e CCO7), pois apresentaram valores inferiores a 0,5. Em relação às variáveis que foram mantidas todas apresentaram valores entre 0,601 e 0,860 (Hair et al., 2009). Posteriormente, para a extração dos fatores utilizou-se o critério dos autovalores maiores que 1,0 (Hair et al., 2009). Desta maneira, foram obtidos três fatores sendo que o primeiro fator concentrou 27,269% da variância total e os três, em conjunto, explicaram 65,016% da variância,

Como resultado final, foram identificados três fatores que apresentaram índices superiores a 0,6. O fator 1 apresentou excelente consistência interna (alfa superior a 0,9), o fator 2 demonstrou consistência interna muito boa (alfa acima de 0,8) e o fator 3 evidenciou boa consistência interna (alfa superior a 0,7) (Hair et al., 2009). Assim, observou-se que os resultados encontrados foram similares aos da versão original da ECCO proposta por Bastos, Siqueira e Gomes (2014). Na Tabela 2,

são expostos a composição dos fatores criados, as suas variáveis, a descrição, a carga fatorial e o fator que corresponde ao modelo original desenvolvido por Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

Var.	Descrição	Fator Original ECCO	Carga
Fator 01 – Divulgação da Imagem Organizacional ($\alpha = 0,925$)			
CCO14	Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.	Divulgação da Imagem Organizacional	0,902
CCO12	Quando estou com familiares, costumo elogiar essa empresa.	Divulgação da Imagem Organizacional	0,840
CCO11	Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades dessa empresa.	Divulgação da Imagem Organizacional	0,836
CCO6	Quando falo sobre essa empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.	Divulgação da Imagem Organizacional	0,834
CCO1	Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.	Divulgação da Imagem Organizacional	0,819
Fator 02 – Sugestões Criativas ($\alpha = 0,841$)			
CCO4	Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	Sugestões Criativas	0,819
CCO8	Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.	Sugestões Criativas	0,780
CCO10	Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	Sugestões Criativas	0,776
CCO3	Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.	Sugestões Criativas	0,740
Fator 03 – Cooperação com os Colegas ($\alpha = 0,771$)			
CCO13	Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldade no trabalho.	Cooperação com os Colegas	0,813
CCO9	Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	Cooperação com os Colegas	0,770

CCO5	Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.	Cooperação com os Colegas	0,768
------	--	---------------------------	-------

Tabela 2. Análise Fatorial da ECCO

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Após a análise fatorial exploratória, verificaram-se as médias dos itens. As variáveis com maiores médias de concordância entre os participantes foram a CCO5 (4,60) e a CCO13 (4,49). Essas variáveis pertencem ao fator Coope-

ração com os Colegas (4,50), o qual também apresentou a maior média geral entre os três fatores que representam o CCO nesse estudo. As variáveis que evidenciaram as menores médias de concordância entre os participantes foram a CCO10 (3,52) e a CCO12 (3,59).

Engajamento no Trabalho: a visão dos eletricitistas e encarregados de turma

Para identificar a percepção dos trabalhadores acerca do engajamento no trabalho, foi realizada a análise fatorial exploratória das 17 variáveis que compõem a escala UWES de Vazquez et al. (2015). No teste de KMO, o coeficiente foi de 0,886, e no teste de esfericidade de Bartlett, os valores foram significativos (sig 0,000). Na avaliação das comunalidades, foi necessária a exclusão de quatro variáveis (Eng3, Eng12, Eng14 e Eng15) do modelo original da UWES, pois apresentaram valores inferiores a 0,5. Em relação à extração e determinação dos fatores, foram considerados dois critérios: os autovalores (fatores com autovalores acima de 1,0) e a variância explicada. Dessa maneira, foram estabelecidos três fatores que explicam 62,49% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 33,96% da variância total.

Na sequência, para a avaliação da confiabilidade das dimensões, foram calculados os alfas de Cronbach. Os resultados demonstraram que o fator 3, composto pelas variáveis Eng6 e Eng16, não foi considerado consistente, pois apresentou somente duas variáveis (Hair et al., 2009). Desse modo, o estudo contou com dois fatores, sendo que o fator 1 apresentou consistência interna alta (alfa acima de 0,8) e o fator 2 apresentou consistência interna moderada (alfa acima de 0,6) (Malhotra, 2012).

Neste estudo, os achados finais da análise fatorial da UWES determinaram dois fatores, contando com 11 variáveis no total. Ressalta-se que essas variáveis possuem carga fatorial superior a 0,4, o que indica representatividade adequada (Hair et al., 2009). A Tabela 3 detalha a dimensão identificada que corresponde ao modelo de Vazquez et al. (2015), a carga fatorial para cada uma

das variáveis, assim como a nomeação dos fatores que foram criados.

Var.	Descrição	Fator Original da UWES	Carga
Fator 01 – Vigor ($\alpha = 0,892$)			
Eng1	No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.	Vigor	0,831
Eng4	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	Vigor	0,831
Eng5	Sou entusiasmado com meu trabalho.	Dedicação	0,744
Eng8	Tenho vontade de ir ao trabalho quando levanto de manhã.	Vigor	0,738
Eng2	Eu considero o meu trabalho cheio de significado e propósito.	Dedicação	0,717
Eng7	Meu trabalho me inspira.	Dedicação	0,695
Eng9	Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.	Concentração	0,667
Fator 02 – Dedicação ($\alpha = 0,682$)			
Eng13	Para mim o meu trabalho é desafiador.	Dedicação	0,789
Eng17	Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.	Vigor	0,701
Eng10	Tenho orgulho do meu trabalho.	Dedicação	0,568
Eng11	Eu fico absorvido com meu trabalho	Concentração	0,490

Tabela 3. Análise fatorial da UWES

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O primeiro fator contém sete variáveis oriundas das três dimensões da versão original da UWES. No segundo fator, percebe-se a predominância da dimensão Dedicação, que se manifesta por meio de duas variáveis (Eng10 e Eng13). No entanto, este fator também contempla uma variável do fator Vigor (Eng17) e uma variável da Concentração (Eng11).

Após a definição dos fatores, foram analisadas as médias e desvios-padrão das variáveis e dos fatores definidos nesta pesquisa. Neste estudo, as variáveis com maiores médias de concordância entre os participantes foram a Eng10 e a Eng13, enquanto as variáveis com menores médias foram a Eng11 e a Eng5. A variável Eng11 integra o fator Dedicação, enquanto a variável Eng5 está associada ao fator Vigor.

As Relações entre o CCO e o Engajamento no Trabalho

Após as análises dos construtos de CCO e engajamento no trabalho, buscou-se estabelecer as relações exis-

tentes entre tais conceitos. Assim, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson, cujos resultados estão expostos na Tabela 4 (Hair et al., 2009).

Correlações	Dedicação	Divulgação da Imagem Organizacional	Sugestões Criativas	Cooperação com os Colegas
Vigor	0,578**	0,548**	0,314**	0,340**
Dedicação		0,382**	0,221**	0,273**
Divulgação da Imagem Organizacional			0,421**	0,342**
Sugestões Criativas				0,433**

*Correlação é significativa ao nível de 0,05

**Correlação é significativa ao nível de 0,01

Tabela 4. Matriz de correlação entre os fatores da ECCO e da UWES

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao analisar a relação existente entre os fatores, verificou-se que em nenhum caso ocorreu correlação negativa. A análise da Tabela 4 também possibilita observar que foram obtidos coeficientes de correlação significativos. Da mesma forma, entende-se que todos os casos demonstraram coeficientes de correlação entre 0,2 e 0,69, o que indica correlações de intensidade baixa a moderada (Pestana; Gageiro, 2014).

Ao analisar a relação existente entre os fatores que compõem o construto do engajamento no trabalho, verifica-se que o valor do coeficiente de correlação é positivo, demonstrando que as variáveis possuem o mesmo sentido de associação. Quanto à intensidade das correlações, elas são consideradas

moderadas, pois estão no intervalo entre 0,4 e 0,69 (Pestana; Gageiro, 2014). Ressalta-se ainda que o coeficiente de correlação obtido entre Vigor e Dedicação (fatores do engajamento no trabalho) é de 0,578. Este resultado sugere uma correlação moderada entre os dois fatores, indicando que, embora existam diferenças entre eles, também podem estar relacionados.

No que se refere ao CCO, observa-se que os fatores demonstraram coeficientes com associação baixa a moderada entre as dimensões, sem evidências de correlações negativas. Também é possível verificar que as dimensões Sugestões Criativas e Cooperação com os Colegas apresentaram o maior valor (0,433), sendo considerado como uma

associação positiva e moderada (Pestana; Gageiro, 2014). A partir dessas definições, pode-se sugerir que existe correlação entre as dimensões, uma vez que, ao cooperar com os colegas e dialogar com eles, normalmente surgem ideias inovadoras que contribuem para a atividade profissional.

Por fim, sugere-se que existe relação entre as dimensões do CCO e do engajamento no trabalho. Pode-se inferir que os resultados evidenciaram associações positivas e, na maioria dos casos, correlações baixas. Também é importante mencionar que a dimensão Dedicção e a Divulgação da Imagem Organizacional demonstraram uma correlação entre os construtos (0,382), a qual é definida como positiva e moderada.

Discussão dos resultados

Inicialmente, este estudo preocupou-se em compreender a configuração do CCO no contexto de profissionais eletricitas e encarregados de turma. O primeiro fator obtido agrupou todas as variáveis na dimensão Divulgação da Imagem Organizacional, a qual envolve ações de elogios manifestadas pelos trabalhadores em prol da organização, assim como os comportamentos que os trabalhadores adotam com o objetivo de defender a organização quando pessoas externas expressam uma visão negativa sobre ela (Bastos; Siqueira; Gomes, 2014). Observa-se que a Divulgação da Imagem Organizacional, analisada sob o viés dos CCOs, estabelece

um ciclo de retroalimentação positiva, uma vez que uma imagem organizacional robusta e positiva fortalece a identificação, o engajamento e a confiança dos trabalhadores, os quais, em resposta, adotam CCOs que, por sua vez, reforçam e aprimoram ainda mais a imagem positiva da organização. A análise da categoria Divulgação da Imagem Organizacional ressalta as qualidades e aspectos positivos da empresa, evidenciando o orgulho pela atividade que realizam e pela integração ao grupo profissional (Oliveira et al., 2022).

Com relação às Sugestões Criativas, compreende-se como a preocupação dos trabalhadores em manifestar ideias inovadoras para aperfeiçoar as atividades que realizam e/ou desenvolver o setor onde atuam (Bastos; Siqueira; Gomes, 2014). Percebe-se que um ambiente que valoriza e estimula a criatividade contribui para que os profissionais adotem CCO. Os eletricitas e encarregados de turma são profissionais que se preocupam e monitoram procedimentos técnicos e burocráticos, como a organização de materiais e a entrega de EPIs, demonstrando um sentimento de responsabilidade pelo bom andamento do trabalho e pela qualidade do serviço prestado à comunidade (Oliveira et al., 2022).

O terceiro fator demonstrou predominância das ações manifestadas com a finalidade de auxiliar e apoiar os colegas com dificuldades pessoais ou relacionadas ao trabalho, referindo-se à Cooperação com os Colegas. Ressalta-se que, neste estudo, os itens pertencem

à cooperação em questões profissionais, não tendo representatividade na ajuda pessoal. Destaca-se que as variáveis com maiores médias de concordância entre os participantes pertencem ao fator Cooperação com os Colegas, o qual também apresentou a maior média geral entre os três fatores que representam o CCO neste estudo.

Percebe-se que os participantes tendem a manifestar com maior frequência comportamentos de suporte a outros trabalhadores, especialmente no que diz respeito ao auxílio a colegas inexperientes ou que apresentam dificuldades ao executar as atividades. Tal constatação confirma que os trabalhadores procuram evidenciar ações de responsabilidade e dedicação para com os colegas, assim como com o trabalho, promovendo atos de cooperação que vão além das expectativas descritas na função (Coleman; Borman, 2000). De acordo com o estudo desenvolvido por Oliveira et al. (2022), eletricitas e encarregados manifestam um olhar atento e um esforço contínuo para conhecer seus colegas, oferecendo suporte proativo mesmo na ausência de pedidos formais de ajuda.

O fato de essa dimensão ter demonstrado as maiores médias pode estar vinculado às características da função desenvolvida por tais profissionais. Os trabalhadores do setor elétrico estão expostos a riscos psíquicos, como pressão quanto a metas e carga horária de trabalho superior a 10 horas diárias, assim como a perigos físicos, como choques e indução elétrica. Sugere-se que,

em decorrência das dificuldades enfrentadas nos contextos laborais desafiadores, os trabalhadores tendem a desenvolver um sentimento de pertencimento e de equipe, onde é necessário o auxílio mútuo, favorecendo a emergência de CCO (Organ, 2018). Além disso, nos setores operacionais, vínculos de confiança e ajuda entre colegas são fortalecidos pela vivência compartilhada de riscos e exigências cotidianas (Oliveira et al. 2022).

Cabe ressaltar que a Divulgação da Imagem Organizacional e as Sugestões Criativas também se mostraram comportamentos recorrentes entre os trabalhadores que participaram deste estudo. Embora apresentem as menores médias, essas dimensões estavam muito próximas dos resultados da dimensão Cooperação com os Colegas. Segundo as análises, os eletricitas e encarregados de turma tendem a apresentar ideias criativas e inovadoras à sua liderança, com o objetivo de promover melhorias no trabalho e/ou no setor. Além disso, quando estão na companhia de amigos e familiares, procuram elogiar e descrever de maneira positiva a organização, ressaltando suas qualidades e defendendo-a quando necessário.

As variáveis que evidenciaram as menores médias de concordância pertencem, respectivamente, às dimensões Sugestões Criativas e Divulgação da Imagem Organizacional. Essas duas dimensões apresentaram similaridade nas médias por variável, o que sugere uma estabilidade na manifestação do

CCO. Os trabalhadores pesquisados tendem a demonstrar envolvimento com a atividade desempenhada (através de sugestões), cooperando com os colegas e superiores e, como consequência, procuram evidenciar as qualidades da organização para pessoas externas a ela.

Conforme Bowling (2010), ao se estimular o CCO, ocorre a diminuição dos comportamentos de trabalho contraproducentes, potencializando a satisfação do trabalhador com seu trabalho. Assim, um ambiente de trabalho que é vivenciado como seguro tende a influenciar comportamentos de ajuda, cooperação e apoio entre colegas de trabalho (Clark; Zickar; Jex, 2014), o que, por sua vez, tende a influenciar a divulgação das qualidades da organização (Bowling, 2010).

Com relação ao engajamento no trabalho, mesmo com a existência de variáveis de dimensões distintas, compreende-se que o sentido do fator 1 está relacionado à força, energia, inspiração, entusiasmo, felicidade e desejo de ir ao trabalho. Destaca-se que trabalhadores com níveis elevados de Vigor geralmente apresentam altos níveis de persistência, resiliência e energia, e demonstram desejo de investir esforços mesmo diante de dificuldades (Vazquez et al., 2015). O Vigor relaciona-se à energia que o trabalhador dedica às atividades executadas, estando presente a persistência, o esforço e a vontade de dedicar-se ao trabalho (Bakker; Leiter, 2010).

A partir da análise do segundo fator, observa-se que é possível relacioná-lo à dimensão Dedicção. Segundo Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), Dedicção caracteriza-se como um estado em que o sujeito apresenta concentração integral ao desempenhar a atividade (“eu fico absorvido com meu trabalho”), entusiasmo, inspiração, desafio, objetividade na realização da tarefa (“sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo”) e orgulho quanto ao trabalho. Observa-se que as médias mais elevadas pertencem à Dedicção, indicando que os trabalhadores tendem a vivenciar em seu ambiente de trabalho sentimentos de inspiração, significado, entusiasmo e orgulho (Bakker; Leiter, 2010). Esse resultado sugere que os sentimentos vivenciados constantemente pelos trabalhadores podem estar relacionados ao desafio da tarefa e ao orgulho pelo trabalho desenvolvido.

Em relação aos desafios vivenciados pelos trabalhadores, é possível mencionar intensas jornadas de 12 horas, viagens prolongadas, condições precárias de descanso e horários alimentares irregulares (Oliveira; Estivalete; Ramadam, 2020). Destaca-se, assim, a importância de a empresa realizar ações que visem o suporte organizacional para favorecer o uso, por parte dos trabalhadores, das habilidades de resiliência, resistência e significado em relação ao trabalho (Bakker; Leiter, 2010).

Os trabalhadores expressam autoconfiança, fortalecimento, resiliência

e resistência, considerando sua atividade como mais do que um simples cumprimento de tarefas técnicas. Eles relatam sentimentos de prazer, orgulho e realização pessoal, que proporcionam satisfação e reconhecimento, mesmo enfrentando uma atividade de risco que envolve momentos de tensão e estresse.

No que concerne à análise correlacional entre os CCO e o engajamento no trabalho, verificou-se que, de forma geral, as correlações entre esses dois construtos são de magnitude reduzida, como ocorreu na pesquisa desenvolvida por Lestari, Rumijati e Lestari (2023). Este resultado não corrobora com o estudo de Marina, Yusuf e Zulkipli (2020), o qual demonstrou que o engajamento no trabalho não possui relação positiva com os CCO.

A relação identificada entre o CCO e o engajamento no trabalho foi predominantemente observada entre os fatores Dedicação e Divulgação da Imagem Organizacional. Tal resultado evidenciou que, quanto mais o trabalhador experimenta sentimentos de entusiasmo, orgulho e significado em relação ao seu trabalho (Dedicação), mais ele tende a manifestar e disseminar esse orgulho, bem como as vantagens e méritos de integrar a organização (Divulgação da Imagem Organizacional). Esse resultado corrobora o modelo de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), que compreende o engajamento como um estado motivacional que acarreta em comportamentos positivos em relação à organização. Trabalhadores engajados poderão manifestar CCO como

forma de reciprocidade psicológica, reforçando a imagem positiva da organização (Gupta, Shaheen e Reddy, 2017).

Considerações Finais

Este estudo procurou apresentar e discutir os conceitos de CCO e engajamento no trabalho a partir das escalas ECCO e UWES. No que se refere ao CCO, evidenciou-se que as ações vinculadas à dimensão Cooperação com os Colegas apresentaram as maiores médias, assim, pode-se inferir que tais comportamentos tendem a estar presentes no ambiente laboral dos trabalhadores que participaram deste estudo.

Nas análises relacionadas ao engajamento no trabalho, os participantes evidenciaram predominância da dimensão Dedicação. Esta se caracteriza por sentimentos de envolvimento, orgulho, persistência e resiliência frente a dificuldades (Vazquez et al., 2015). Os trabalhadores ainda manifestaram sentimentos de energia, força, vigor e entusiasmo em relação ao seu trabalho (dimensão Vigor). Assim, mesmo que esses trabalhadores estejam expostos a riscos físicos e psíquicos, eles tendem a se dedicar às suas atividades, mantendo a qualidade do trabalho. Tais resultados estão alinhados ao que é mencionado por Bakker e Leiter (2010), que consideram que trabalhadores engajados demonstram persistência e vigor, assim como, envolvem-se emocionalmente com as atividades, mantendo níveis elevados de desempenho mesmo

quando estão expostos a situações adversas. Essa “espiral positiva” descrita por Schaufeli (2013) revela-se também no presente estudo.

No que tange à análise de correlação entre o CCO e o engajamento no trabalho, observou-se que, de maneira geral, existem relações baixas entre esses dois construtos. A relação existente entre o CCO e o engajamento no trabalho foi encontrada entre os fatores Dedicção e Divulgação da Imagem Organizacional. Tal resultado sugere que, quanto maior for o sentimento de entusiasmo, inspiração, desafio, orgulho e significado agregado às tarefas, maior será o envolvimento do trabalhador em manifestar os benefícios, qualidades e orgulho que sente em relação à organização.

Sob uma perspectiva teórica, o presente estudo contribuiu para o avanço das investigações no domínio do comportamento organizacional, ao fomentar as discussões e o aparato metodológico sobre o CCO e o engajamento no trabalho, a partir da perspectiva de eletricitistas e encarregados de turma. Além disso, observou-se que as dimensões desses construtos tendem a estar vinculadas umas às outras. Estabelecer um ambiente que possibilite a cooperação e o auxílio entre os colegas (Cooperação com os Colegas), onde as ideias e sugestões são ponderadas pelos líderes (Sugestões Criativas), tende a gerar sentimentos de pertencimento, dedicação e concentração (Dedicação e Vigor), o que também pode contribuir

para que o trabalhador divulgue positivamente a imagem da organização (Divulgação da Imagem Organizacional).

Em um contexto mais amplo, as descobertas desse estudo podem ser utilizadas para aprimorar as estratégias de gestão de talentos e para fortalecer a cultura organizacional. Organizações que investem em práticas que promovem a cooperação, em vez de apenas focar em resultados individuais, podem criar ambientes de trabalho mais resilientes e inclusivos, onde os colaboradores não apenas se sentem parte de um time, mas também se tornam defensores da missão e dos valores da empresa. Ademais, o estudo também oferece implicações práticas para políticas públicas relacionadas ao trabalho, sugerindo que fomentar a cooperação e o engajamento no trabalho pode ser uma estratégia eficaz para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, reduzir absenteísmo e promover uma maior inclusão no mercado de trabalho. Em áreas como a saúde ocupacional e segurança no trabalho, essas práticas podem ser aplicadas para melhorar a resiliência emocional dos trabalhadores frente a riscos físicos e psíquicos, como evidenciado nas dimensões de dedicação e vigor do engajamento.

Apesar das contribuições significativas, o estudo apresenta algumas limitações. Embora esses métodos sejam eficazes para captar tendências gerais, eles podem não capturar completamente as nuances do comportamento humano, que são frequentemente subjetivas e contextuais. Para superar essa

limitação, recomenda-se que pesquisas futuras incorporem métodos qualitativos, como entrevistas e grupos focais, para obter uma compreensão mais profunda e abrangente dos aspectos subjetivos associados ao CCO e ao engajamento no trabalho. Além disso, pesquisas futuras podem explorar a relação entre CCO e outros aspectos do comportamento organizacional, como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e identificação organizacional. Estudos subsequentes poderiam investigar como esses fatores interagem entre si e afetam o desempenho organizacional. A inclusão de uma análise comparativa entre diferentes setores também poderia enriquecer a compreensão de como variáveis contextuais influenciam o CCO e o engajamento no trabalho.

Em conclusão, este estudo contribui para o campo do comportamento organizacional ao fornecer uma nova perspectiva sobre a relação entre CCO e engajamento no trabalho. As descobertas destacam a importância de criar ambientes de trabalho que promovam a cooperação e o apoio mútuo, ao mesmo tempo que cultivam sentimentos de dedicação e entusiasmo nos trabalhadores. Ao abordar essas áreas, as organizações podem não apenas melhorar a satisfação dos funcionários, mas também fortalecer sua imagem e competitividade no mercado.

Referências

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091231>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In S. L. Albrecht (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181–196). Routledge.
- Bastos, A. V. B. B., Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P. (2014). Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.
- Bauer, G. F., Hämmig, O., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health: A trans-disciplinary approach* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25, 119–130.

- <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9134-0>
- Camões, M. R. S., & Gomes, A. O. (2024). Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas. *Revista do Serviço Público*, 75(2), 411–430.
- Clark, O. L., Zickar, M. J., & Jex, S. M. (2014). Role definition as a moderator of the relationship between safety climate and organizational citizenship behavior among hospital nurses. *Journal of Business and Psychology*, 29, 101–110. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9302-0>
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25–44. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1731. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973–983.
- <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Bookman.
- Islam, T., Ahmad, U. N. U., & Ahmed, I. (2014). Exploring the relationship between POS, OLC, job satisfaction and OCB. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 114, 164–169. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.678>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1974). *Psicologia social das organizações*. Atlas.
- Khan, M. M., & Malik, M. F. (2017). My leader's group is my group: Leader-member exchange and employees' behaviors. *European Business Review*, 29(5), 551–571. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i6-48>
- Krüger, C., Lopes, L. F. D., Santos, R. M. D., & Peiter, E. E. (2024). Career choice intention and work engagement of the audit professional in the Brazilian context. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 43(2), 14–39.
- Lestari, I., Rumijati, A., & Lestari, N. P. (2023). The effect of quality of work life on organizational citizenship be-

- havior mediated by work engagement. *Jurnal Manajemen Bisnis dan kewirausahaan*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i01.25439>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Wiley.
- Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijpro-man.2016.10.016>
- Magnan, E. D. S., Vazquez, A. C., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 15(2), 133–140. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>
- Malheiros, M. B., Andrade, T., Costa, G. L., & Tontini, J. (2023). Ser ou não ser um bom cidadão organizacional? Estrutura conceitual, tendências, desafios e agenda de pesquisa sobre o comportamento de cidadania organizacional. *Revista Organizações em Contexto*, 19(38), 521–551. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v19n38p521-551>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (6ª ed.). Bookman.
- Marina, R., Yusuf, T., & Zulkifli, Z. (2020). Quality of work life dan work motivation dimoderasi oleh change management terhadap organizational citizenship behavior. *Ekobisman*, 5(2), 109–122.
- Mufarrikhah, J. L., Yuniardi, M. S., & Syakarofath, N. A. (2020). Peran perceived organizational support terhadap work engagement karyawan. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 6(2), 135–148. <https://doi.org/10.22146/gama-jop.56396>
- Novadiana, M. F., Arrozi, & Indrawati, R. (2024). Work engagement as a mediator of organizational citizenship behavior towards patient safety culture at Hospital X Jakarta. *Formosa Journal of Science and Technology (FJST)*, 3(3), 549–568. <https://doi.org/10.55927/fjst.v3i3.8606>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145, 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Oliveira, B. B., Estivaleta, V. F. B., Ramadam, A. O., & Oliveira, G. C. (2022). Comportamento de cidadania organizacional: Análise qualitativa.

- Revista Economia & Gestão*, 22(63), 77–95. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2022v22n63p77-95>
- Oliveira, B. B., Estivalet, V. F. B., & Ramadam, A. O. (2020). Engajamento no trabalho: Um estudo em uma concessionária de energia elétrica. *Caderno de Administração*, 28(2), 1–12. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i2.53538>
- Oliveira, L. B. D., & Rocha, J. D. C. (2017). Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 415–431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Company.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10, 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Edições Sílabo.
- Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2013). Engagement no trabalho: Uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25, 629–644. <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000300013>
- Pratama, R. W., & Riana, G. (2024). Does leader-member exchange and perceived organizational support affect work engagement and organizational citizenship behavior? *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(6), 48–67. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i6-48>
- Schaufeli, W. B. (2013). *What is engagement?* In C. Truss et al. (Eds.), *Employee engagement in theory and practice*. Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES—Utrecht work engagement scale: Test manual* [Unpublished manuscript]. Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). *Engajamento no trabalho*. Casa do Psicólogo.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

Su, W., & Hahn, J. (2023). Psychological capital and organizational citizenship behaviors of construction workers: The mediating effect of prosocial motivation and the moderating effect of corporate social responsibility. *Behavioral Sciences*, 13, Article 981. <https://doi.org/10.3390/bs13120981>

Tracy, B., Matta, V., & Victória, F. (2016). *Engajamento total!* SB Coaching Editora.

Vazquez, A. C. Z., Magnan, E. D. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: A versão brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES). In C. S. Hutz (Ed.), *Avaliação em psicologia positiva: Técnicas e medidas* (Vol. 1, pp. 75–90). Hogrefe CETEPP.

Vazquez, A. C. S., Magnan, E. D. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schau-

feli, W. B. (2015). Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20, 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>

Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>

Woocheol, K., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9, Article 205. <https://doi.org/10.3390/su9020205>

Bruna Brandt de Oliveira (brunab.psico@gmail.com) trabalhou no planejamento da pesquisa, no desenvolvimento do estado da arte, bem como nas análises e na redação do artigo como um todo.

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

Amanda Oliveira Ramadam (amandaramadam@gmail.com)* trabalhou na execução da escrita e correção do manuscrito.

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 08/10/2024 Data de Aprovação: 19/04/2025.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Esta obra está licenciada sob uma Atribuição-Não Comercial 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.

Direitos autorais das pessoas autoras, 2025. Licenciado sob Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da Licença: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>