



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e  
estresse organizacional

Pricila de Sousa Zarife

Brasília

2016

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e  
estresse organizacional

Pricila de Sousa Zarife

Tese de doutorado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia  
Social, do Trabalho e das Organizações  
como requisito parcial à obtenção do título  
de Doutora em Psicologia Social, do  
Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria das Graças Torres da Paz

Brasília

2016

**Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça  
e estresse organizacional**

TESE DE DOUTORADO AVALIADA PELOS SEGUINTE EXAMINADORES:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria das Graças Torres da Paz (Presidente)

Universidade de Brasília – UnB

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Helenides Mendonça

Pontifícia Universidade Católica de Goiás – UCG

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Tatiane Paschoal

Universidade de Brasília – UnB/Adm

---

Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres

Universidade de Brasília – UnB

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Elaine Rabelo Neiva

Universidade de Brasília – UnB

---

Prof. Dr. Eleuní Antonio de Andrade Melo (Membro suplente)

Fundação Universa

## Agradecimentos

Definitivamente não foi fácil! Desde o começo, tendo que decidir entre ficar em Brasília ou voltar para Bahia. E, como sempre, escolhi o caminho mais difícil (e enriquecedor)! As noites em claro, por saudade ou estudo, foram muitas (e dolorosas!). Mas hoje posso dizer que todo o sacrifício valeu muito a pena e que fecho com muito orgulho esse importante ciclo de minha vida! Então, nada mais justo do que dividir minha alegria e agradecer a todos os que contribuíram de alguma forma para concretização desse sonho!

Primeiro, agradeço a minha mãe, Aidil, por sempre acreditar em mim e me apoiar seja qual for minha decisão! Você é minha fonte de inspiração por toda essa caminhada, mulher guerreira e doce! Isso tudo é por você e para você, mãinha, sempre! Obrigada por tudo, especialmente por entender a minha ausência constante!

Ao meu marido, Diego Petitinga Zarife, por ter cruzado o meu caminho de uma forma tão inesperada e por dividir sua vidinha comigo, trazendo seu sorriso todos os dias! Obrigada por ser meu anjo da guarda, cuidar de mim e de tudo o que era necessário enquanto eu estava imersa na escrita da tese (ou quase psicografando de tanta concentração, como você diz!)

Sem seu incentivo e carinho a caminhada teria sido imensamente mais dolorosa! Te amo!

A minha avó, Marieta, que soube entender que os sumiços da neta eram por um motivo nobre! Ao meu avô, Fabriciano (*in memoriam*), por todas as lembranças doces desde a infância! Inclusive por todas as vezes que me fez explicar qual era o curso que eu estava fazendo, para depois responder: “Muito bom isso, né, nega?!”

Às queridas amigas que Brasília me proporcionou, especialmente, Karine, Ligia e Manu! Dividir as angústias, vitórias, chiquetes e trabalhos suavizaram essa caminhada! Obrigada por tudo, meninas! E mesmo que cada uma tenha ido para um canto, a amizade continua sempre!

Aos amigos de São Paulo, pelas conversas divertidas regadas a cerveja, vinhos e comidinhas deliciosas que me faziam esquecer de todo o cansaço!

Ao meu amigo de infância, Maurício Casas, pelo reencontro no dia do meu casamento, por todo o carinho, todas as risadas e pelo incentivo que me deu nessa reta final! Saiba que o orgulho que você sente por mim é recíproco, meu irmão!

Aos meus queridos alunos dos tempos do IESGO e agora das Faculdades Rio Branco, pelos questionamentos, companheirismo, comemorações de aniversário e mensagem de carinho que recebo até hoje! Fazer parte da história de vocês é uma honra!

Aos professores da Universidade de Brasília pelos inestimáveis conhecimentos que me transmitiram ao longo desses seis anos! Obrigada por me proporcionarem um profundo amadurecimento profissional.

Agradeço especialmente a minha querida orientadora, Graça, por ter me acolhido desde o mestrado, pelas discussões extremamente enriquecedoras, pelos puxões de orelha, por respeitar meu tempo, pela confiança em meu potencial e por confiar e acreditar em mim até quando eu mesma não acreditava! Obrigada por contribuir tanto para que eu me tornasse uma pessoa e profissional melhor!

Aos membros da banca, Helenides Mendonça, Tatiane Paschoal, Elaine Neiva, Claudio Torres e Eleuní Melo, pelas avaliações precisas e contribuições de longa data para a concretização deste trabalho!

Às empresas e aos trabalhadores que se disponibilizaram a participar da pesquisa e me possibilitaram entender mais sobre o mundo do trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por financiar meus estudos.

Chegar até aqui só foi possível com a ajuda de todos vocês! Muito obrigada!

## Sumário

Lista de figuras .....	7
Lista de tabelas .....	8
Lista de abreviações .....	10
Resumo geral .....	12
General abstract .....	13
Introdução geral .....	14
Manuscrito 01. Cidadania ou civismo nas organizações? Revisão sistemática da literatura empírica brasileira e proposição de conceito envolvendo direitos e deveres .....	22
Manuscrito 02. Cidadania organizacional: Evidências de validade de um instrumento de medida envolvendo direitos e deveres .....	51
Manuscrito 03. Justiça organizacional: Revisão sistemática dos artigos empíricos brasileiros .....	75
Manuscrito 04. Estresse organizacional: Validação fatorial confirmatória do instrumento psicométrico envolvendo características organizacionais .....	102
Manuscrito 05. Cidadania organizacional: O papel mediador dos direitos e deveres do trabalhador na relação entre justiça e estresse organizacional .....	127
Considerações finais sobre a tese .....	160
Referências .....	166

## Lista de figuras

### *Introdução geral*

Figura 1. Representação gráfica do modelo mediacional proposto ..... 19

### *Manuscrito 03. Justiça organizacional: Revisão sistemática dos artigos empíricos brasileiros*

Figura 1. Modelos de dimensionalidade de justiça organizacional ..... 81

### *Manuscrito 05. Cidadania organizacional: O papel mediador dos direitos e deveres do trabalhador na relação entre justiça e estresse organizacional*

Figura 1. Representação gráfica do modelo mediacional proposto ..... 137

Figura 2. Síntese das melhores relações de mediação ..... 149

## Lista de tabelas

*Manuscrito 01. Cidadania ou civismo nas organizações? Revisão da literatura empírica brasileira e proposição de conceito envolvendo direitos e deveres*

Tabela 1. Periódicos nacionais analisados .....	36
Tabela 2. Critérios de análise dos artigos .....	37
Tabela 3. Relação dos periódicos e número de artigos publicados por período .....	38
Tabela 4. Procedimentos de análise de dados utilizados nas pesquisas sobre civismo ou cidadania organizacional.....	41
Tabela 5. Temas investigados e seus respectivos artigos .....	44

*Manuscrito 02. Cidadania organizacional: Validação de instrumento de medida envolvendo direitos e deveres*

Tabela 1. Dimensões, itens e cargas fatoriais da Escala de Direitos dos Trabalhadores ....	63
Tabela 2. Dimensões, itens e cargas fatoriais da Escala de Deveres dos Trabalhadores ....	65
Tabela 3. Índices de ajuste dos modelos de mensuração da EDiT .....	66
Tabela 4. Índices de ajuste dos modelos de mensuração da EDeT .....	67
Tabela 5. Síntese das principais características do ICO após a AFC .....	68

*Manuscrito 03. Justiça organizacional: Revisão sistemática dos artigos empíricos brasileiros*

Tabela 1. Periódicos nacionais analisados .....	88
Tabela 2. Critérios de análise dos artigos .....	89
Tabela 3. Relação dos periódicos e número de artigos publicados por período .....	91
Tabela 4. Autoria dos instrumentos adotados pelos artigos do levantamento .....	94
Tabela 5. Procedimentos de análise de dados utilizados nas pesquisas sobre justiça organizacional .....	96

Tabela 6. Temas relacionados à justiça organizacional e o número de artigos publicados.. 98

*Manuscrito 04. Estresse organizacional: Validação fatorial confirmatória do instrumento psicométrico envolvendo características organizacionais*

Tabela 1. Índices de ajuste dos modelos de mensuração inicial e reespecificado da EEO.. 118

Tabela 2. Índices de ajuste dos modelos de mensuração de segunda ordem e de primeira ordem ..... 119

Tabela 3. Síntese das principais características da EEO após a AFC ..... 120

*Manuscrito 05. Cidadania organizacional: O papel mediador dos direitos e deveres do trabalhador na relação entre justiça e estresse organizacional*

Tabela 1. Sumário das correlações entre as variáveis do modelo ..... 142

Tabela 2. Sumário das análises de regressão entre as variáveis antecedentes e estresse organizacional ..... 143

Tabela 3. Sumário das análises de regressão entre as variáveis antecedentes e cidadania organizacional ..... 144

Tabela 4. Sumário das análises de regressão entre cidadania organizacional e estresse organizacional ..... 144

Tabela 5. Relações de mediação com justiça distributiva como variável antecedente ..... 145

Tabela 6. Relações de mediação com justiça de procedimentos como variável antecedente ..... 146

Tabela 7. Relações de mediação com justiça interacional como variável antecedente ..... 147

Tabela 8. Relações de mediação com tipo de organização como variável antecedente ... 148

## Lista de Abreviações

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

AFC – Análise fatorial confirmatória

AFE – Análise fatorial exploratória

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CFP – Conselho Federal de Psicologia

CLT – Consolidação das Lei Trabalhistas

EDeT – Escala de Deveres dos Trabalhadores

EDiT – Escala de Direitos dos Trabalhadores

EEO – Escala de Estresse Organizacional

Epjo – Escala de Percepção de Justiça Organizacional

FGV – Fundação Getúlio Vargas

ICO – Instrumento de Cidadania Organizacional

O&S – Organizações & Sociedade

PUCCAMP – Pontifícia Universidade Católica de Campinas

PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

RAC – Revista de Administração Contemporânea

RAE – Revista de Administração de Empresas

RAM - Revista de Administração Mackenzie

RAP – Revista de Administração Pública

rPOT - Revista Psicologia: Organizações e Trabalho

SBPOT – Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho

UEM – Universidade Estadual de Maringá

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UnB – Universidade de Brasília

USF – Universidade São Francisco

USP – Universidade de São Paulo

## Resumo geral

O termo cidadania organizacional tem sido alvo de críticas acerca de sua adequação para designar as ações espontâneas dos colaboradores para a organização. A falta de compreensões claras sobre a cidadania organizacional condizentes com a etimologia de cidadania, e a necessidade de apresentar uma definição pertinente para o objeto de estudo tornaram-se o fio condutor desta tese. O conceito de cidadania organizacional aqui proposto envolve um conjunto de práticas fundamentado no reconhecimento e exercício dos direitos e deveres existentes na relação entre empregado e organização, visando à manutenção do bem-estar da coletividade organizacional. A tese investigou a relação entre cidadania organizacional, justiça organizacional e estresse organizacional. Para tanto, foram realizados cinco estudos apresentados em forma de manuscritos. O primeiro estudo propôs uma definição de cidadania organizacional na perspectiva de direitos e deveres do trabalhador e apresentou uma revisão da literatura empírica dos construtos civismo e cidadania organizacional. O segundo apresentou a elaboração e validação exploratória e confirmatória do Instrumento de Cidadania Organizacional (ICO), composto pela Escala de Direitos dos Trabalhadores (EDiT) e Escala de Deveres dos Trabalhadores (EDeT), cujos resultados apresentaram parâmetros psicométricos satisfatórios. O terceiro estudo apresentou uma revisão da literatura empírica sobre justiça organizacional. O quarto estudo relatou os resultados da validação confirmatória da Escala de Estresse Organizacional (EEO), que visa a identificação de características organizacionais como potencialmente estressoras, apresentando bons índices psicométricos. O quinto estudo investigou o poder mediacional da cidadania organizacional na relação das variáveis antecedentes justiça organizacional, sexo dos participantes e tipo de organização – pública e privada – com o estresse organizacional. Os resultados indicaram que o modelo mediacional foi parcialmente corroborado. Implicações, limitações dos estudos e perspectivas futuras de pesquisa são apresentadas ao longo da tese.

**Palavras-chave:** cidadania organizacional, direitos e deveres, civismo nas organizações, justiça organizacional, estresse organizacional.

### General abstract

Organizational citizenship term receives criticism about its suitability to describe the spontaneous actions of employees to the organization. The lack of clear comprehension regarding organizational citizenship consistent with the citizenship etymology, and the need to present a relevant definition to the object of study became the guideline of this thesis. The concept of organizational citizenship proposed in this thesis involves a set of practices based on the recognition and exercise of existing rights and duties in the relation between employee and organization, in order to maintain the organizational community welfare. This thesis investigated the relation between organizational citizenship, organizational justice and organizational stress. Therefore, five studies were performed and presented in form of manuscripts. The first study proposed a definition of organizational citizenship in the perspective of rights and duties of the employee and presented a review of the empirical literature of organizational civism and citizenship constructs. The second study showed the development and exploratory and confirmatory validation of Organizational Citizenship Instrument (ICO), composed by the Workers Rights Scale (EDiT) and Workers Duties Scale (EDeT), and the results showed satisfactory psychometric properties. The third study presented a review of the empirical literature on organizational justice. The fourth study reported the results of confirmatory validation of Organizational Stress Scale (EEO), which aims to identify organizational characteristics as potentially stressful, and the results showed good psychometric indices. The fifth study investigated the mediational power of organizational citizenship in the relationship of three antecedent variables – organizational justice, gender of participants and type of organization – with organizational stress. The results indicated that the mediational model was partially corroborated. Implications, limitations of the study and future research perspectives were discussed throughout the thesis.

**Keywords:** organizational citizenship, rights and duties, organizational civism, organizational justice, organizational stress.

## Introdução geral

A cidadania organizacional tem sido profusamente investigada na literatura, sendo apontada como um fenômeno de grande relevância devido ao impacto que tem sobre a manutenção e efetividade das organizações. Apesar da denominação do construto datar do início da década de 1980, originando um fluxo de pesquisas deveras abundante ao longo das décadas subsequentes, a gênese dos estudos sobre comportamentos de cidadania organizacional decorre do final da década de 1930, com a grande contribuição dos trabalhos de Chester Barnard (1938) acerca da cooperação nas organizações formais.

Desde a proposição do termo “cidadão organizacional” por Katz e Kahn (1974), o princípio fulcral que direcionou os estudos de cidadania organizacional reside na importância dos comportamentos espontâneos dos colaboradores, não prescritos formalmente, para a consolidação de uma organização. Todavia, na década 1990, surgiram na literatura brasileira as primeiras críticas quanto à adequação de sua concepção, aventando a adoção do termo civismo nas organizações quando em se tratando dos comportamentos espontâneos dos colaboradores. Tal proposição ocasionou uma lacuna concernente à definição apropriada para cidadania organizacional.

A carência de compreensões claras na literatura sobre a definição de cidadania organizacional com base em sua etimologia, e a necessidade de apresentar uma definição pertinente para o objeto de estudo, tornaram-se o fio condutor desta tese, embasando a elaboração de um instrumento específico para avaliar a percepção do construto na nova perspectiva, bem como a investigação de sua relação com outras variáveis.

Com o objetivo de investigar a relação entre cidadania organizacional, justiça organizacional e estresse organizacional, o presente trabalho testou um modelo mediacional de cidadania, em sua perspectiva de direitos e deveres do trabalhador, na relação entre justiça

e estresse organizacional. Configuraram-se como objetivos específicos: desenvolver um conceito de cidadania organizacional referente aos direitos e deveres existentes na relação entre trabalhadores e organizações; construir e buscar evidências de validade de um instrumento de cidadania organizacional; testar a estrutura empírica de uma escala de estresse organizacional; e testar um modelo mediacional de cidadania organizacional nas relações de justiça organizacional e das variáveis sociodemográficas sexo dos participantes e tipo de organização – pública ou privada – com estresse organizacional.

A seleção da justiça organizacional como variável antecedente do modelo esteve pautada substancialmente em sua característica preditora de afetos, atitudes e comportamentos relevantes no ambiente de trabalho, configurando-se como condição basilar para o funcionamento da organização como um todo e a satisfação de seus colaboradores (Greenberg, 1990). Apreensivos quanto às recompensas atinentes às contribuições daqueles que compõem a organização, os colaboradores mantêm-se atentos aos parâmetros e processos que sustentam o reconhecimento de seus resultados para a organização (Paz, Gozendo, Dessen, & Mourão, 2009), valendo-se disso para orientar sua atuação.

Muitos pesquisadores têm se debruçado sobre o tema justiça nas organizações com vistas a identificar desde princípios ou conjuntos de regras gerais que determinariam de forma lógica que ações seriam justas ou injustas – numa perspectiva normativa – (Cropanzano & Ambrose, 2015), até as características individuais basilares (percepções ou avaliações) para o entendimento do que seria ou não justo (Greenberg, 2011), buscando entender porque as pessoas percebem certas situações como justas ou não e as consequências dessas avaliações – numa perspectiva descritiva (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007).

Introduzindo uma perspectiva sistêmica nas investigações sobre o tema, Morton Deutsch (1975) reconheceu a complexidade do fenômeno ao defender a coexistência de múltiplos critérios de justiça que funcionam enquanto valores orientadores dos

comportamentos no sistema social. Segundo ele, o sistema prioriza mais a adoção de alguns critérios ou princípios de justiça do que outros, considerando a natureza das relações cooperativas e o objetivo principal que os grupos sociais almejam.

Deutsch (1975) empenhou-se na discussão acerca do que determina qual princípio básico de justiça – equidade, igualdade e necessidade – seria adotado por um grupo social. Em se tratando de relações de cooperação que visam lucro como objetivo primário – orientação para a produtividade econômica –, ele defendeu que o princípio de justiça priorizado seria a equidade, numa tendência racional de atribuir suas funções econômicas e bens para aqueles considerados mais capazes de utilizá-los de forma eficaz e que contribuam mais para o grupo.

Nas relações cooperativas em que a promoção ou a manutenção das relações sociais agradáveis é o objetivo primário – orientação para a solidariedade –, a igualdade seria o princípio dominante, uma vez que os membros pressupõem serem respeitados e estimados pelas pessoas envolvidas na relação, levando ao apoio mútuo de autoestima. Por fim, nas relações de cooperação orientadas para a promoção do desenvolvimento e bem-estar pessoais – orientação para o cuidado –, o princípio da necessidade seria dominante, uma vez que ajudar o próximo que se encontra em estado de necessidade ou em risco se configura como um dos deveres naturais dos membros de um grupo, desde que não ocasione perdas ou riscos excessivos para si mesmo.

A literatura avança que percepções de justiça organizacional acarretam proeminentes benefícios para as organizações e colaboradores, tais como aumento do desempenho no trabalho, da confiança, do comprometimento e da emissão de comportamentos de civismo e diminuição de conflitos (Cropanzano et al., 2007). A própria definição de justiça organizacional, proposta por Paz, Gozendo, Dessen e Mourão (2009) enquanto “princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações e definidor da distribuição

de benefícios e encargos advindos da cooperação social” (p.102), embasou a escolha da investigação de justiça como antecedente de cidadania organizacional, ao passo que esta relação se faz necessária para testagem do modelo mediacional.

Para as autoras, as normas, as regras e os procedimentos da organização a respeito dos direitos e deveres que promovem a distribuição adequada dos recursos e das recompensas aos colaboradores expressam este princípio. Dessa forma, no presente trabalho era esperado que as dimensões de justiça organizacional se configurassem preditoras das percepções de respeito aos direitos e deveres do trabalhador, influenciando positivamente tais atitudes: quanto mais positiva a percepção de justiça, mais elevados os níveis de percepção de cidadania organizacional.

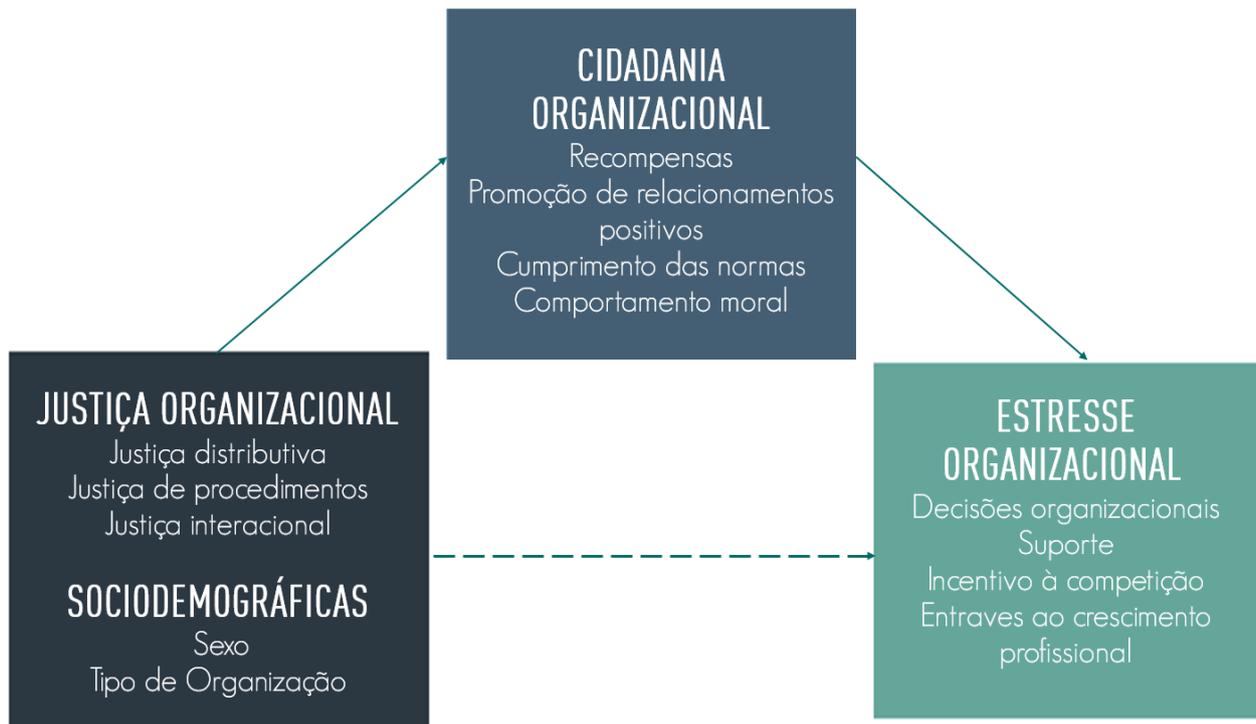
A proposição de justiça como variável antecedente de estresse organizacional esteve fundamentada na noção de que a percepção de justiça indica ao colaborador o valor atribuído a ele pelo empregador, mostrando se e o quanto é respeitado e estimado. Partindo do pressuposto de que as pessoas desejam ser aceitas e valorizadas por aqueles que consideram importantes, quanto mais o colaborador se preocupa com a organização, mais angustiado e estressado ele tende a se tornar quando se percebe tratado injustamente (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007).

Assim, era esperado que quanto mais positiva a percepção de justiça, menores os níveis de estresse decorrentes de características organizacionais. O estresse organizacional que envolve características organizacionais como potencialmente estressoras, foi proposto por Santos e Paz (2012) como processo em que o indivíduo avalia as características da organização como ameaçadoras e sem controle diante da habilidade de enfrentamento que possui num dado momento, possibilitando a ocorrência de reações de mal-estar de diferentes tipos e intensidades.

O modelo de investigação proposto suscitou ainda a averiguação de estresse organizacional enquanto variável consequente da percepção de cidadania organizacional. O presente trabalho presumiu que a percepção de respeito aos direitos e deveres do trabalhador se configura enquanto preditora de estresse organizacional, estando negativamente associada à variável critério. Ao perceber que os direitos e deveres dos colaboradores não são respeitados pela organização, especialmente em se tratando dos direitos – sob os quais não tem controle –, seria esperado que o colaborador tendesse a apresentar níveis maiores de estresse organizacional. Acerca dos deveres, os sistemas sociais assumem que é obrigação de todos os membros contribuírem, tanto quanto puderem, para o bom funcionamento do grupo (Deutsch, 1975). Logo, perceber que os trabalhadores de uma organização não cumprem com seus deveres, pode se caracterizar como um estressor.

A última etapa do modelo consistiu em averiguar o papel mediador de cidadania organizacional na relação entre justiça e estresse organizacional, buscando identificar se a inclusão da variável mediadora no modelo ocasionaria decréscimo em magnitude na relação entre as variáveis antecedente e critério.

O modelo proposto ainda investigou se as variáveis sociodemográficas sexo dos participantes e tipo de organização – pública e privada – prediriam as dimensões de estresse organizacional e se estas relações sofreriam mediação das dimensões de cidadania organizacional. A inclusão destas variáveis no modelo se deu especialmente por se tratarem de elementos bastante discutidos em sua relação com o estresse ocupacional (Gyllensten & Palmer, 2005). A síntese do modelo hipotético proposto é apresentada na Figura 1.



*Figura 1.* Representação gráfica do modelo mediacional proposto

As pessoas são afetadas de diferentes maneiras pelos estressores em potencial presentes no ambiente de trabalho, em decorrência de diferenças individuais, especialmente a interpretação pessoal de um evento e a forma como lidam com ele – estratégias de enfrentamento que possuem (Lazarus, 1993). Apesar de parte da literatura evidenciar que as mulheres tendem a apresentar níveis mais elevados de estresse em comparação com os homens, outros estudos não identificaram estas diferenças entre os sexos, o que evidencia a falta de consenso quanto ao papel desta variável no estresse (Gyllensten & Palmer, 2005).

No Brasil, Servino, Neiva e Campos (2013), investigando estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento em profissionais de tecnologia da informação, não constataram diferenças no nível de estresse em decorrência do tipo de organização, nem do sexo dos participantes, indicando que tanto os profissionais da iniciativa privada quanto da pública apresentaram níveis de estresse similares, assim como homens e mulheres.

Por sua vez, na literatura internacional, Rivera-Torres, Araque-Padilla e Montero-Simó (2013) defenderam que a geração de estresse ocupacional apresenta um padrão diferente entre os sexos: nos homens o estresse estaria mais relacionado às exigências quantitativas do trabalho, enquanto nas mulheres, aos aspectos emocionais e intelectuais – exigências qualitativas. Investigando bancários dos setores público e privado, Awan e Jamil (2012) identificaram que os trabalhadores do setor público foram significativamente mais afetados pelo estresse do que os vinculados ao setor privado.

Este trabalho presumiu haver relações entre estas variáveis sócio-demográficas e estresse organizacional, sendo que após a introdução da variável cidadania organizacional no modelo, haveria a diminuição do poder destas relações diretas e o acréscimo do poder de explicação do modelo na predição da variável critério, caracterizando relação de mediação.

Em face aos objetivos propostos, a tese descreve a realização de cinco estudos, apresentados em forma de manuscritos – dois teóricos e três empíricos. O primeiro discute a adequação dos termos civismo e cidadania organizacional, propõe uma definição de cidadania organizacional na perspectiva de direitos e deveres do trabalhador e apresenta uma revisão da literatura empírica dos construtos civismo e cidadania organizacional, por meio da análise de artigos científicos brasileiros publicados entre os anos 2000 e 2015 e sua comparação com a literatura internacional.

O segundo estudo relata o processo de construção e busca de evidências de validade exploratória e confirmatória do Instrumento de Cidadania Organizacional (ICO), constituído de duas escalas que compreendem o caráter bilateral do construto: Escala de Direitos dos Trabalhadores (EDiT) e Escala de Deveres dos Trabalhadores (EDeT). O terceiro estudo apresenta e discute uma revisão da literatura empírica sobre justiça organizacional, nos moldes da revisão de cidadania supracitada. O quarto estudo relata os resultados da validação

confirmatória da Escala de Estresse Organizacional (EEO), proposta por Santos e Paz (2012), que visa a identificação de características organizacionais como potencialmente estressoras.

O quinto e último estudo divulga a investigação empírica das relações da cidadania organizacional com justiça e estresse organizacional, por meio da testagem de um modelo de mediação, além da verificação das variáveis sociodemográficas sexo dos participantes e tipo de organização como antecedentes. Para esse estudo, foram utilizados os dois instrumentos validados no segundo e quarto estudos – ICO e EEO, respectivamente –, além da Escala de Percepção de Justiça Organizacional (Epjo) proposta por Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003).

Por fim, são apresentadas as considerações finais da tese, retomando os principais achados e sugerindo uma agenda de pesquisa frente às proposições e limitações dos estudos realizados.

## MANUSCRITO 01

### **Cidadania ou civismo nas organizações? Revisão sistemática da literatura empírica brasileira e proposição de conceito envolvendo direitos e deveres**

#### **Resumo**

Apesar de bastante difundido, o termo cidadania organizacional tem recebido críticas acerca de sua adequação para designar as ações espontâneas dos colaboradores para a organização. Este manuscrito teve por objetivos discutir a adequação da adoção dos termos civismo e cidadania organizacional, propor uma definição de cidadania organizacional envolvendo direitos e deveres do trabalhador na relação com a organização e apresentar uma revisão sistemática da literatura empírica brasileira dos construtos civismo e cidadania organizacional, pela análise de artigos publicados entre 2000 e 2015. Para a revisão sistemática da literatura, foram investigados 15 dos periódicos acadêmicos brasileiros mais expressivos das áreas de Psicologia e Administração. Foram identificados seis artigos empíricos que utilizavam o termo cidadania organizacional e/ou civismo nas organizações em cinco dos periódicos avaliados. Os resultados sugerem pouco interesse dos pesquisadores brasileiros sobre o tema, pouca adesão ao termo civismo e que, mesmo após 20 anos do início das discussões brasileiras sobre a adequação dos termos, metade dos artigos ainda emprega o termo cidadania organizacional e não menciona esta discussão. A proposição do conceito de cidadania organizacional na perspectiva de direitos e deveres abre uma nova linha de investigação e sugere estudos com a elaboração de instrumentos de medida e a investigação de sua relação com outras variáveis.

**Palavras-chave:** cidadania organizacional, civismo, direitos e deveres, revisão nacional, artigos empíricos.

**Organizational citizenship or civism: Systematic review of Brazilian empirical literature and concept proposal involving rights and duties**

**Abstract**

Although very widespread, the organizational citizenship term receives criticism about its suitability to describe the spontaneous actions of employees for organization. This article aimed to discuss the suitability of the terms organizational citizenship and civism, to propose a concept of organizational citizenship involving workers' rights and duties and to present a systematic review of Brazilian empirical articles about organizational civism and citizenship published from 2000 to 2015. The systematic literature review considered 15 of the most important Brazilian academic journals of psychology and management areas. The research indicated six empirical articles with organizational citizenship or civism term in five of the evaluated journals. The results suggest low interest of Brazilian researchers on the issue, poor adherence to the civism term in Brazilian empirical literature and that even after 20 years since the beginning of Brazilian discussions on the suitability of the terms, half of the articles still uses the organizational citizenship term and do not mention this discussion. The proposition of organizational citizenship concept in the rights and duties approach opens up a new line of research and suggests studies about the development of measuring instruments and the investigation of its relationship with other variables.

**Keywords:** organizational citizenship, civism, rights and duties, national review, empirical articles.

A busca por elementos que contribuam para a eficiência e eficácia das organizações se configurou como um dos pilares das investigações em comportamento organizacional.

Concentrando-se em como indivíduos, grupos e estruturas impactam o comportamento dos colaboradores, este conhecimento trouxe melhorias aos processos organizacionais (Robbins, Judge & Sobral, 2010), além de humanizar as organizações.

No final da década de 1930, Chester Barnard (1938) apresentou a teoria da cooperação nas organizações formais, defendendo que a disposição dos trabalhadores para realizar esforços cooperativos era essencial para a existência, sobrevivência e efetividade da organização, firmando as raízes que viriam a embasar as ideias sobre cidadania organizacional. As discussões iniciais sobre a cidadania no referido contexto associaram o termo às ações espontâneas e informais dos colaboradores para o sucesso da organização, desenvolvendo a literatura científica do construto sob esta perspectiva.

Apesar de sua utilização de longa data, o termo cidadania organizacional vem sendo criticado acerca de suas limitações para nomear estas ações espontâneas, ao passo que em sua essência envolveria gozo de direitos e sujeição à autoridade. Tal constatação levou à proposta do termo civismo nas organizações, tendo em vista que seu significado é mais congruente com a definição de comportamentos espontâneos (Siqueira, 1995). Com a proposição desta nova nomenclatura, formou-se uma lacuna quanto à real definição de cidadania no contexto das organizações: certas colocações foram realizadas acerca da pertinência do civismo, mas nenhuma sobre um conceito adequado para cidadania organizacional.

Diante das críticas, o presente trabalho teve como objetivos: (1) discutir a adequação dos termos civismo e cidadania organizacional; (2) propor uma definição de cidadania organizacional na perspectiva de direitos e deveres do trabalhador; e (3) apresentar uma revisão da literatura empírica brasileira dos construtos civismo e cidadania organizacional, por meio da análise de artigos científicos publicados entre os anos 2000 e 2015.

### **Breve história do construto cidadania organizacional**

As ideias de Barnard (1938), indicando que o sistema organizacional necessita da vontade de cooperar dos colaboradores para sua manutenção, foram revisitadas por Katz e Kahn (1974) ao introduzirem o termo “cidadão organizacional” e discutirem a importância dos comportamentos não prescritos formalmente – caracterizados como inovadores e espontâneos – para a sobrevivência e efetividade das organizações. Para esses autores, tais comportamentos englobariam cinco elementos ou classes de ações: (1) atividades de cooperação com os demais membros da organização; (2) ações protetoras do sistema ou subsistema; (3) sugestões criativas para melhoria organizacional; (4) autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; e (5) criação de clima favorável para a organização no ambiente externo.

Outro importante trabalho para o desenvolvimento das ideias sobre cidadania organizacional foi publicado por Organ (1977), ao refutar o conhecimento de que a relação entre satisfação no trabalho e desempenho não era significativa. Para tanto, ele diferenciou aspectos quantitativos e qualitativos do desempenho, incluindo na segunda categoria os comportamentos com efeitos positivos sobre os contextos psicológico, social e organizacional (Spitzmuller, Dyne & Ilies, 2008). Na tentativa inicial de incluir esses comportamentos como representação de desempenho, ele defendeu que satisfação no trabalho provavelmente estaria relacionada a aspectos de desempenho que iriam além das exigências formais (Organ, 1988).

Baseados nesse argumento, Bateman e Organ (1983) propuseram formalmente o termo comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e forneceram o primeiro suporte empírico para a relação entre satisfação e cidadania (desempenho qualitativo).

Desde sua proposição, várias definições foram apresentadas para abarcar o construto. Organ (1988) o definiu como “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o

funcionamento eficaz da organização” (p.4). Os colaboradores que emitem os CCO auxiliam a organização e seus colegas de trabalho executando tarefas às quais não são formalmente obrigados.

Siqueira (2003) definiu CCO como um conjunto de ações espontâneas dos empregados que trazem consequências benéficas à organização como um todo, não estando incluídas nas exigências do papel formal nem nos esquemas formais de recompensas e sanções previstos pela organização. Assim, é necessário que os colaboradores vão além da observância das normas e dos regulamentos explícitos para que a organização obtenha ganhos em efetividade.

O amplo interesse dos pesquisadores internacionais pelo tema se deve, especialmente, ao argumento de que contribui para a sobrevivência e alcance da efetividade organizacional (Porto & Tamayo, 2003). As pesquisas sobre cidadania organizacional buscam explicar os motivos pelos quais uns colaboradores se limitam ao cumprimento de suas funções formais na organização, enquanto outros ultrapassam essas fronteiras, ao fornecerem espontaneamente contribuições informais para a organização (Gomes, Bastos, Mendonça Filho, & Menezes, 2014).

As tentativas de mensuração dos CCO e a relação empírica com outros construtos tiveram início nos anos 1980. Juntamente com a proposição inicial do termo, Bateman e Organ (1983) apresentaram um instrumento unidimensional composto por 30 itens, numa escala de resposta de 7 pontos e índices de confiabilidade maravilhosos ( $\alpha > 0,90$ ), investigando e corroborando sua relação com satisfação no trabalho.

No mesmo ano, Smith, Organ e Near (1983) apresentaram uma medida para o construto, com 16 itens, numa escala tipo *likert*, distribuídos em duas dimensões: (1) altruísmo – comportamento direta e intencionalmente destinado a ajudar uma pessoa específica em situação face-a-face ( $\alpha = 0,88$ ); (2) complacência/obediência generalizada –

atinente à ajuda indiretamente útil para outras pessoas envolvidas no sistema ( $\alpha=0,85$ ). Investigando antecedentes, eles encontraram os seguintes resultados: (1) a satisfação no trabalho, medida como estado de humor crônico, mostrou um caminho preditivo direto apenas para a dimensão altruísmo; (2) suporte do líder influenciou indiretamente o altruísmo, através de seu efeito sobre a satisfação; (3) suporte do líder mostrou um efeito direto sobre complacência/obediência generalizada; (4) interdependência da tarefa e medidas de personalidade não apresentaram efeitos diretos ou indiretos.

Os trabalhos iniciais de Organ (1977) e colaboradores (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983) despertaram o interesse de estudiosos organizacionais para a realização de pesquisas, envolvendo especialmente proposição de instrumentos, dimensionalidade do construto e exame de uma ampla gama de fatores preditivos.

Não há convergência acerca da dimensionalidade da cidadania organizacional, com a proposição de diferentes modelos: (1) unidimensional (Bateman & Organ, 1983); (2) bidimensional – altruísmo e complacência/obediência generalizada (Smith et al., 1983); (3) pentadimensional – versões distintas apresentadas na literatura (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 1990, Siqueira, 1995, Porto & Tamayo, 2003).

Confirmando a dificuldade de consenso na dimensionalidade do construto, numa revisão de literatura, Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000) identificaram quase 30 diferentes formas de conceituação de cidadania, que foram agrupadas em sete grandes vertentes: (1) comportamento de ajuda; (2) espírito esportivo; (3) lealdade organizacional; (4) complacência organizacional; (5) iniciativa individual, (6) virtude cívica; e (7) autodesenvolvimento. Eles ainda identificaram um aumento expressivo do número de publicações internacionais sobre o tema, comparando períodos das décadas de 1980 e 1990: 13 artigos entre 1983 e 1988 e 122 entre 1993 e 1998. Lembrando que o primeiro período abarca os anos iniciais da proposição do construto.

Uma revisão da literatura internacional mais recente foi realizada por Costa e Andrade (2015), envolvendo artigos sobre o tema publicados entre 2002 e 2012 nos nove principais periódicos internacionais de Psicologia e de Administração, indicando que: (1) encontraram 148 artigos sobre cidadania, sendo 118 empíricos; (2) a maioria dos autores pertence a universidades norte-americanas; (3) a maior concentração de artigos ocorreu em 2010 e 2011; (4) os instrumentos de medida mais utilizados foram propostos por Williams e Anderson (1991) e Podsakoff et al. (1990), adotados por 22 e 17 artigos, respectivamente; (5) a maioria dos estudos empíricos investigaram a relação entre cidadania e justiça organizacional (18,64%), liderança (14,41%), desempenho no trabalho e nas tarefas (10,17%), satisfação no trabalho (10,17%) e comprometimento organizacional (8,47%), indicativo de que sejam importantes antecedentes do construto.

Apesar de bastante difundido na literatura, o termo cidadania organizacional recebe críticas sobre sua pertinência para denominar comportamentos espontâneos dos colaboradores para a organização (Siqueira, 1995; Porto & Tamayo, 2002, 2003). Diante desta constatação, o primeiro objetivo do presente trabalho foi discutir os termos cidadania organizacional e o substituto proposto na literatura: civismo nas organizações.

### **Cidadania organizacional ou civismo? Discutindo a adequação dos termos**

Não obstante ao grande interesse pelo construto, a literatura de cidadania organizacional é caracterizada pela dificuldade de conceituação e, conseqüentemente, por problemas quanto à delimitação teórica e dimensionalidade (Gomes, Bastos, Mendonça Filho, & Menezes, 2014). Parte da discussão sobre a pertinência da definição envolvendo os comportamentos espontâneos, decorre da própria complexidade em conceituar adequadamente a cidadania no âmbito geral, não apenas no contexto das organizações.

Há uma profusão de conceitos sobre cidadania na literatura, tornando complexa a identificação de um que possua abrangência suficiente para aplicações em qualquer lugar ou situação. Isto ocorre, possivelmente, por este conceito estar ligado à evolução histórica das sociedades, renovando-se constantemente frente às transformações sociais e de paradigmas ideológicos (Rezende Filho & Câmara Neto, 2001). A cidadania não é uma ideia estática, mas dinâmica/histórica, implicando que seu sentido varia no tempo e no espaço, sendo muito diferente ser cidadão em países distintos (Pinsky, 2013).

A palavra cidadania vem do latim *civitas*, atinente ao indivíduo que habita a cidade, conotando uma comunidade politicamente organizada. Tradicionalmente, a origem da cidadania é atribuída à Antiguidade, possivelmente ao desenvolvimento das polis gregas, onde ser considerado cidadão ia além de habitar um local: envolvia poder desfrutar de todos os direitos políticos, sendo necessário ser homem adulto, nascido em terras gregas, cujo pai também tivesse sido cidadão (Gorczewski & Martin, 2011). Logo, eram excluídos destes direitos os escravos, os estrangeiros, as mulheres e as crianças.

Com o tempo, houve a redistribuição do poder político e, por conseguinte, a aceitação do acesso de estrangeiros à categoria de cidadão, modificando-se o conceito de cidadania, apesar de seu significado ainda remeter à participação política.

Durante a Idade Média houve uma perda do significado de cidadania como concebida na Antiguidade. Nesse período, questões políticas, fragilizadas, perderam espaço para instituições religiosas que passaram a ser responsáveis pelos registros civis, pela educação, orientação cívica e espiritual (Rezende Filho & Câmara Neto, 2001; Gorczewski & Martin, 2011).

No Estado Moderno, havia o soberano – acima das leis e definido pela hereditariedade – e aqueles que lhe deviam obediência. Não eram os privilégios que conotavam cidadania: ser

cidadão compreendia dever obediência e submissão ao poder (Gorczewski & Martin, 2011), aludindo apenas aos deveres, sem envolver direitos.

Com as mudanças sociais e as lutas por igualdade e liberdade como princípios básicos, a sociedade hierarquizada baseada em privilégios decorrentes do nascimento, e toda a desigualdade resultando – até então concebida como vontade divina –, foram severamente questionadas, perdendo força: estes tempos despertaram o desejo de obter direitos, não somente deveres (Mondaini, 2013), modificando a concepção de cidadania.

A noção de cidadania determina a forma como os indivíduos se relacionam com a comunidade política, constituindo o reconhecimento do acesso aos direitos e deveres compartilhados pelos cidadãos na sociedade (Gorczewski & Martin, 2011). Os debates contemporâneos dão um caráter reivindicatório à cidadania, onde é sabido que um cidadão deve atuar em benefício da sociedade, e esta deve garantir-lhe direitos básicos à vida, como moradia, educação e saúde. Esta noção confere à cidadania um significado alusivo ao relacionamento entre uma sociedade e seus membros/cidadãos (Rezende Filho & Câmara Neto, 2001), deixando de restringi-la à participação política.

No entanto, uma visão restritiva presente no Direito Eleitoral enfoca a participação política na conceituação de cidadania ao definir o construto como “atributo político que decorre do direito de participar no governo e de ser ouvido pela representação política. Cidadão é, portanto, o indivíduo dotado de capacidade eleitoral ativa e passiva, isto é, titular do direito de votar e ser votado” (Cerqueira & Cerqueira, 2012, p. 85). Segundo essa perspectiva, a obtenção da cidadania se dá por meio do alistamento eleitoral, que concede ao sujeito, com a posse do devido título, a qualidade de eleitor e, conseqüentemente, cidadão.

De acordo com o Dicionário de Ciências Sociais (Silva, 1986, p. 177), com base numa relação de troca entre pessoa e Estado, cidadania diz respeito ao:

estatuto oriundo do relacionamento existente entre uma pessoa natural e uma sociedade política, conhecida como o Estado, pelo qual (o estatuto) a pessoa deve

a este obediência e a sociedade lhe deve proteção. Esse estatuto, nascido de um relacionamento entre o indivíduo e o Estado, é determinado pela lei do país e reconhecido pelo direito internacional.

O conceito e a prática da cidadania vêm se modificando ao longo dos séculos, em cada país, resultando numa abertura maior ou menor do estatuto de cidadão para a população (como a inclusão de imigrantes à cidadania), grau de participação política de diferentes grupos (o voto da mulher) e direitos sociais (Pinsky, 2013).

Porto e Tamayo (2003) pontuaram que o termo cidadania denota tanto submissão à autoridade quanto o exercício do direito. No uso comum, o termo cidadania denota o status de pertencer a algum lugar e isso envolve direitos e deveres, implicando a existência de responsabilidades por parte dos cidadãos (Graham, 1991). Em consonância, a definição proposta pelo Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (Houaiss, 2001, p. 553) considera cidadão o “indivíduo que, como membro de um Estado, usufrui de direitos civis e políticos por este garantidos e desempenha os deveres que, nesta condição, lhe são atribuídos”.

Para Gentili e Alencar (2001, p. 87), “a cidadania deve ser pensada como um conjunto de valores e práticas cujo exercício não somente se fundamenta no reconhecimento formal dos direitos e deveres que a constituem na vida cotidiana”, não bastando apenas conceituação formal, mas principalmente a aplicação prática deste conceito. Para eles, cidadania implica reconhecimento e, especialmente, o cumprimento dos direitos e deveres dos cidadãos pela sociedade – não restrito à esfera política.

Com base na noção de cidadania como reconhecimento e cumprimento dos direitos e deveres do cidadão, ao transpor o conceito para o mundo do trabalho, atentando para seu caráter bilateral, é possível identificar que os comportamentos comumente descritos como cidadania organizacional não fazem referência aos direitos e deveres dos trabalhadores, mas sim aos comportamentos que estes ofertam para a organização por espontânea vontade e, a priori, sem esperar algo em troca.

Ao abordar apenas um lado dessa relação, referindo-se às ações espontâneas do colaborador para manutenção da efetividade organizacional, o conceito de cidadania organizacional não atende ao real sentido da palavra cidadania. Siqueira (1995) sugeriu que a expressão “civismo nas organizações” seria mais adequada para designar tais comportamentos espontâneos, questionando a concepção de cidadania organizacional enquanto gestos altruísticos do trabalhador para com a organização.

O termo civismo, do latim *civis* – cidadão –, significa “dedicação e fidelidade ao interesse público” (Houaiss, 2001, p. 734) ou “compromisso do indivíduo com os interesses da sua comunidade” (Lima, 1980, p.19), referindo-se às práticas cotidianas contribuem para o bem-estar coletivo. A transposição deste conceito para o ambiente organizacional mostra maior proximidade e consonância com as ações espontâneas dos colaboradores do que o conceito de cidadania que, por sua vez, possui um caráter bilateral, ao envolver direitos e deveres.

Apesar da importância do referido debate, não há uma institucionalização do uso do termo civismo nas organizações e ainda é frequente a utilização do termo cidadania organizacional. Os poucos estudos que abordam esta problemática civismo x cidadania organizacional costumam sinalizar a adequação do primeiro termo, mas não definem efetivamente o que seria cidadania organizacional. Diante desta lacuna, o segundo objetivo deste trabalho foi propor uma definição de cidadania organizacional condizente com a etimologia de cidadania.

### **Proposição de um novo conceito de cidadania organizacional**

Uma instituição é um sistema público de regras que envolve cargos e posições e seus respectivos direitos e deveres. As regras possuem a função de especificar as ações permitidas

ou proibidas e suas penalidades e defesas. Neste contexto, cada membro da instituição sabe o que as regras exigem dele e dos demais, e tem conhecimento de que os outros membros sabem o que é exigido dele (Rawls, 1971).

As organizações podem ser entendidas como associações de indivíduos que agem, na maioria das vezes, de acordo com as normas de conduta da empresa. A importância destas normas reside especialmente em possibilitar que a organização cumpra seus objetivos e missões e que as pessoas realizem seus desejos e necessidades; sinalizando a importância de se investigar as percepções dos trabalhadores acerca do respeito a seus direitos e deveres.

Dentre outras metáforas, Gareth Morgan (1996) propôs uma visão de organização como sistemas de governo, realizando uma comparação entre os sistemas organizacionais e políticos. Neste caminho, é possível conceber que, se um cidadão civil está subordinado às leis e regras do Estado, sendo detentor de direitos e deveres, numa analogia a esta relação, a organização pode ser entendida como o Estado, e o trabalhador como o cidadão.

O cidadão organizacional, como membro de uma organização que possui normas de condutas, deve reconhecer seus direitos e deveres nesta relação, respeitando e cumprindo as normas instituídas e requerendo da organização o respeito aos seus direitos. Ser cidadão organizacional compreende o gozo dos direitos e deveres envolvidos na relação de trabalho com a organização.

Outro elemento intimamente ligado à noção de cidadania é a coletividade. Pelas ideias de Rousseau (1978), o povo é constituído de pessoas conscientes de seu papel social e de que este papel deve ser desempenhado visando um bem comum. Logo, ser cidadão implica a transformação do sujeito numa parte de um todo maior.

O próprio Estado, tão presente nas definições de cidadania, representa o poder absoluto desta coletividade para a consecução do bem comum. Assim, a noção de coletividade também deve ser considerada na cidadania organizacional: o colaborador deve

ter ciência do impacto de seu comportamento nos demais colaboradores e na organização como um todo, sendo incentivado a buscar o bem comum.

Partindo da perspectiva de análise da cidadania organizacional baseada nos direitos e deveres do trabalhador em sua relação com a organização, este trabalho propõe que o construto seja concebido como um conjunto de práticas fundamentado no reconhecimento e exercício dos direitos e deveres existentes na relação entre empregado e organização, visando à manutenção do bem-estar da coletividade organizacional.

Cidadãos organizacionais seriam aqueles que respeitam e apresentam padrões de comportamentos definidos pelo empregador que favoreçam o bem-estar coletivo (bom convívio com os demais) e a manutenção da organização (bem comum), incluindo a execução adequada de seus trabalhos, bem como o respeito dos seus direitos pela organização, como promoção da qualidade de vida no trabalho e ascensão profissional.

Nas relações entre empregado e empregador é possível identificar que os direitos dos trabalhadores e a participação sindical nas decisões organizacionais são enfatizados em relação aos deveres dos mesmos (Porto & Tamayo, 2003). A Consolidação das Leis trabalhistas – CLT, importante marco regulador das relações de trabalho no Brasil, apresenta a maioria de seus artigos voltada para os direitos dos trabalhadores.

Isto se deve às organizações, enquanto espaços sociais, possibilitarem a ocorrência de relações de poder desproporcionais: o empregador pode deter um poder descomunal em relação ao trabalhador, tornando fulcral o estabelecimento de medidas que proporcionem mais equilíbrio à relação.

Não somente de direitos do trabalhador é constituída a relação empregado-empregador. Mesmo frente à importância atribuída aos direitos do trabalhador, seus deveres não devem ser negligenciados. O artigo 482 da CLT (Brasil, 2015) apresenta determinados

comportamentos do empregado que justificariam sua demissão por justa causa, possibilitando identificar alguns deveres do trabalhador para com a organização.

Desde que não ocasione prejuízo a outras obrigações, o empregado deve (Brasil, 2015): (1) agir com honestidade; (2) ter bom comportamento; (3) ser assíduo e pontual; (4) não apresentar-se ao trabalho embriagado; (5) ter continência de conduta; (6) evitar a desídia – negligência, imprudência e imperícia; (7) guardar segredo profissional da empresa; (8) não praticar ato de indisciplina; (9) não praticar ato lesivo à honra e boa fama do empregador, superior ou terceiros – injúria, calúnia e difamação; (10) não praticar ofensas físicas, tentadas ou consumadas, contra o empregador, superior hierárquico ou terceiros, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem.

Diante do exposto, investigar se os trabalhadores percebem se seus direitos são respeitados pela organização e se eles próprios cumprem com seus deveres é fundamental para a manutenção do bem comum e de uma relação de trabalho saudável. Além de discutir os termos civismo e cidadania organizacional e propor o conceito de cidadania organizacional supracitado, este estudo teve por objetivo apresentar uma revisão de literatura dos construtos cidadania e civismo organizacionais, a partir da análise dos artigos empíricos publicados no Brasil entre os anos 2000 e 2015.

### **Método**

Para caracterização das pesquisas empíricas nacionais sobre civismo e cidadania organizacional, foram selecionados 15 dos periódicos acadêmicos brasileiros mais expressivos das áreas de Psicologia e Administração (Tabela 1). Para integrar o banco de dados, os periódicos deveriam ser indexados e possuir avaliação satisfatória no sistema de classificação da CAPES (Qualis).

Tabela 1.

*Periódicos nacionais analisados*

<b>Periódicos de Psicologia</b>	<b>Periódicos de Administração</b>
Estudos de psicologia (UFRN)	Revista de administração (USP)
Psicologia: reflexão e crítica (UFRGS)	Revista de administração de empresas – RAE (FGV-SP)
Psicologia em estudo (UEM)	Revista de administração pública – RAP (FGV-RJ)
Estudos de psicologia (PUCCAMP)	Organizações & sociedade – O&S (UFBA)
Psicologia: teoria e pesquisa (UnB)	Revista de administração contemporânea – RAC (ANPAD)
Psico USF	Revista de administração Mackenzie – RAM
Psico PUC-RS	
Psicologia: ciência e profissão (CFP)	
Psicologia: organizações e trabalho – rPOT (SBPOT)	

Após selecionar os periódicos, a segunda etapa do estudo consistiu em selecionar as palavras-chave para a triagem inicial dos artigos: “cidadania” e “civismo”. A opção por termos mais gerais se deu para minimizar a possibilidade de desconsiderar artigos pertinentes, mesmo ocasionando a inclusão de uma grande quantidade de artigos inadequados nesta fase inicial.

Na terceira etapa, foi realizada uma triagem para a seleção dos artigos, a partir da leitura baseada nos seguintes critérios: (1) pertencer a periódicos publicados entre os anos de 2000 e 2015; (2) abordar o tema “cidadania organizacional” e/ou “civismo nas organizações”; (3) descrever pesquisas realizadas no Brasil; e (4) tratar-se de um relato de pesquisa empírica sobre o assunto.

A última etapa do estudo consistiu a análise dos artigos selecionados por meio de quatro critérios básicos apresentados na Tabela 2: (1) caracterização da produção e autoria;

(2) aspectos metodológicos; (3) terminologia e dimensionalidade; e (4) principais variáveis investigadas.

Tabela 2.

*Crítérios de análise dos artigos*

<b>Caracterização da produção e autoria</b>	<b>Aspectos metodológicos</b>	<b>Terminologia e dimensionalidade</b>	<b>Principais variáveis investigadas</b>
Relação dos periódicos e quantidade de artigos por período; Características dos autores.	Natureza do estudo (pesquisa com desenho ou relato de experiência); Natureza da amostragem e localização geográfica dos participantes; Finalidade do estudo (gerar conhecimento, instrumento ou tecnologia). Instrumento de coleta de dados; Procedimentos de análise de dados.	Definição empregada do construto; Utilização do termo civismo ou cidadania organizacional; Discussão sobre a pertinência do termo; Dimensionalidade de civismo e/ou cidadania adotada.	Panorama das temáticas associadas aos estudos sobre civismo e cidadania organizacional; Principais resultados do artigo.

## **Resultados e discussão**

Uma vez definidos os periódicos a serem investigados e aplicadas as palavras-chave “cidadania” e “civismo”, foram identificados 128 artigos. A leitura destes artigos baseada nos critérios de seleção supracitados, culminou no descarte de 122 artigos. A grande maioria deles não tratava de cidadania organizacional – abordando a cidadania no contexto social – ou eram artigos teóricos, especialmente revisão de literatura. Apesar de se adequarem aos demais critérios, três artigos foram descartados por utilizarem amostras unicamente

estrangeiras, sendo dois com participantes portugueses e um com argentinos. Ao término da fase de seleção, foram identificados seis artigos em consonância com todos os critérios preestabelecidos, cujos resultados e discussão das análises são apresentados a seguir.

### **Caracterização da produção e autoria**

Acerca da publicação de artigos nos 16 anos investigados (2000-2015), o período inicial apresentou uma maior concentração de artigos, seguido de queda para uma quantidade que se manteve estável durante os demais períodos (Tabela 3). Mais especificamente, (1) nos primeiros quatro anos do período avaliado (2000-2003) foram publicados três artigos que se enquadraram nos critérios adotados, valendo apontar que nos anos de 2000 e 2001 não foi identificado nenhum artigo; e (2) nos quadriênios seguintes – 2004-2007, 2008-2011 e 2012-2015 – foram publicados apenas um artigo em cada um deles.

Tabela 3.

*Relação dos periódicos e número de artigos publicados por período*

<b>Periódicos</b>	<b>2000-2003</b>	<b>2004-2007</b>	<b>2008-2011</b>	<b>20012-2015</b>
Estudos de Psicologia (UFRN)	1	-	-	-
Psicologia: ciência e profissão (CFP)	-	-	1	-
Psico-USF	-	-	-	1
RAC (ANPAD)	1	1	-	1
rPOT (SBPOT)	1	-	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Dos quinze periódicos investigados, apenas cinco publicaram artigos com esta temática, com destaque para a Revista Administração Contemporânea – RAC, pelo maior número de publicações no período (Tabela 3). Em 11 dos 16 anos considerados nesta revisão, não foram publicados artigos sobre civismo e/ou cidadania organizacional nas revistas

examinadas. Isto sinaliza baixo interesse dos pesquisadores brasileiros em realizar pesquisas empíricas sobre o tema.

Tal resultado está em desacordo com a tendência estrangeira, uma vez que a quantidade de estudos internacionais sobre cidadania organizacional é crescente desde sua proposição, em 1983. Duas revisões internacionais exemplificaram essa dissonância. A primeira delas, realizada por Podsakoff et al. (2000), indicou um elevado crescimento do número de publicações internacionais sobre o tema, considerando dois períodos: (1) 1983-1988 – 13 artigos (2) 1993-1998 – 122 artigos. Uma segunda revisão da literatura internacional, realizada por Costa e Andrade (2015), considerando o período 2002-2012, identificou 148 artigos, sendo 118 estudos empíricos, cujo ápice do número de publicações ocorreu no ano de 2010 com 25 artigos.

Sobre a autoria dos trabalhos, a maioria dos artigos brasileiros apresenta dois autores (5), com destaque para a titulação dos mesmos: todos mestres (4) ou doutores (7) e com formação em Psicologia. Dois autores se destacaram com o maior número de publicações: Juliana Porto e Álvaro Tamayo, que juntos publicaram a metade dos artigos identificados, seguidos por Maria Cristina Ferreira, que, em parceria com outros autores, publicou dois artigos.

As publicações estão vinculadas a cinco instituições – Universidade de Brasília, Universidade Metodista de São Paulo, Universidade Paulista, Universidade Estácio de Sá e Universidade Salgado de Oliveira –, com destaque para a primeira pelo maior número de publicações (3), seguida da Universidade Salgado de Oliveira (2).

### **Aspectos metodológicos**

Todos os artigos selecionados se configuraram estudos quantitativos, com desenhos de pesquisa por *survey*. Dado semelhante aos achados da revisão internacional de Costa e

Andrade (2015), em que 94,92% dos estudos empíricos eram de abordagem quantitativa, sendo 90,68% do tipo *survey*.

No que se refere à natureza da amostragem, todos se configuraram estudos de amostra: um estudo realizado com somente uma empresa que atua em diversos estados (Porto & Tamayo, 2002), um estudo com duas empresas (Almeida & Ferreira, 2010), dois com quatro empresas (Porto & Tamayo, 2005; Rodrigues & Ferreira, 2015), um com 16 empresas (Siqueira, 2003) e outro com 25 empresas (Porto & Tamayo, 2003). Quanto à localização geográfica das pesquisas, a região sudeste se destacou por compor a amostra de quatro dos seis artigos, seguida do centro-oeste em três pesquisas.

As pesquisas brasileiras identificadas têm, em sua maioria, a finalidade de gerar conhecimento, relacionando diferentes variáveis à cidadania ou ao civismo (5), sendo apenas um estudo com o intuito de gerar instrumento (Porto & Tamayo, 2003).

Todos os artigos utilizaram questionários como instrumento de coleta de dados. A Escala de Civismo nas Organizações, desenvolvida por Porto e Tamayo (2003), foi adotada em cinco estudos e o outro utilizou a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, elaborada por Siqueira (1995). Neste contexto, cinco elementos devem ser destacados: (1) um dos estudos utilizou a primeira escala, dando créditos aos devidos autores, apesar de nomeá-la como a segunda escala; (2) a Escala de Civismo nas Organizações (Porto & Tamayo, 2003) foi desenvolvida com base na Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Siqueira, 1995), ampliando inicialmente o número de itens de 18 para 74, obtendo ao final da validação exploratória 41 itens e melhores índices de confiabilidade; (3) as dimensões de ambas as escalas foram baseadas na proposta de Katz e Kahn (1974); (4) nenhuma das escalas foi submetida a validação confirmatória; (5) Siqueira (2003) não justificou a adoção da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, mesmo com

o instrumento apresentando três indicadores de precisão considerados frágeis, apenas advertindo a necessidade de novas análises dos resultados encontrados.

Assim, a maioria dos estudos brasileiros utilizou o mesmo instrumento, diferentemente da literatura internacional, onde foram constatados mais de 20 modelos diferentes (Costa & Andrade, 2015), com destaque para os instrumentos apresentados por Williams e Anderson (1991) e Podsakoff *et al.* (1990), como os mais utilizados.

Quanto ao procedimento de análise de dados (Tabela 4), os seis artigos aplicaram procedimentos de estatística inferencial, sendo que quatro deles também fizeram uso de estatística descritiva.

Tabela 4.

*Procedimentos de análise de dados utilizados nas pesquisas sobre civismo ou cidadania organizacional*

<b>Técnicas</b>	<b>Porto e Tamayo (2002)</b>	<b>Porto e Tamayo (2003)</b>	<b>Siqueira (2003)</b>	<b>Porto e Tamayo (2005)</b>	<b>Almeida e Ferreira (2010)</b>	<b>Rodrigues e Ferreira (2015)</b>
Análises descritivas	X			X	X	X
Correlação	X	X	X		X	X
Regressão múltipla	X		X	X	X	X
Análise Fatorial Exploratória		X				
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Todos os artigos utilizaram mais de uma técnica de análise de dados, sendo correlação e regressão múltipla as mais utilizadas, aparecendo em cinco estudos (Tabela 4). A técnica menos utilizada foi a análise fatorial exploratória, aparecendo em apenas um estudo. As informações sugerem o interesse dos pesquisadores nacionais na identificação de variáveis antecedentes do fenômeno investigado.

## **Terminologia e dimensionalidade**

Diante da discussão sobre os termos civismo e cidadania organizacional, foram analisadas as definições empregadas pelos seis artigos. Todos, independente do termo utilizado, empregaram a noção clássica do construto, envolvendo atos espontâneos e não prescritos dos trabalhadores, que beneficiam a organização e que não possuem retribuição formal. Os três artigos que empregavam expressivamente cidadania organizacional, não citaram a inadequação do termo, mesmo que dois deles tenham utilizado a Escala de Civismo nas Organizações e o terceiro seja da autora que iniciou, em trabalhos anteriores, o questionamento da terminologia no Brasil.

Apesar de ter iniciado a crítica na literatura brasileira sobre pertinência da utilização do termo cidadania organizacional, Siqueira prosseguiu com a adoção deste termo, como é possível observar no artigo “Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional”, publicado em 2003, sem explicar o motivo deste posicionamento. Possivelmente, a autora tenha optado pelo termo cidadania organizacional devido à pouca adesão ao termo civismo nas organizações na literatura, apesar de não sinalizar expressamente o motivo.

Os outros dois artigos que empregaram o termo cidadania organizacional foram publicados em 2010 e 2015, respectivamente 15 e 20 anos após os questionamentos iniciais sobre a adequação do termo, indicando a necessidade de maior divulgação do debate para disseminar a utilização adequada da nomenclatura.

Diferentemente, todos os três artigos que utilizaram o termo civismo, evocaram a discussão sobre o termo cidadania organizacional e/ou “cidadania geral” para justificar o emprego da nomenclatura diferenciada. No entanto, nenhum deles definiu especificamente o que seria a cidadania organizacional, justificando apenas a utilização de civismo para tratar dos comportamentos espontâneos.

Como citado anteriormente, o presente trabalho pautou-se justamente nesta lacuna da literatura, fomentando o debate sobre a adequação da nomenclatura e propondo uma definição pertinente para cidadania organizacional, na perspectiva de direitos e deveres do trabalhador na relação com a organização.

Considerando a dimensionalidade do construto, independente da nomenclatura empregada (civismo ou cidadania organizacional), os seis artigos adotaram um modelo composto por cinco dimensões: (1) sugestões criativas ao sistema, (2) proteção ao sistema, (3) criação de clima favorável à organização no ambiente externo, (4) autotreinamento e (5) cooperação com os colegas. Esta consonância se deve ao fato de todos os artigos empregarem instrumentos cujas elaboração e interpretação dos fatores foram baseadas na dimensionalidade proposta por Katz e Kahn (1974). A unanimidade da adoção desta dimensionalidade se mostra inconsonante com a literatura internacional, onde os estudos tendem a adotar principalmente os modelos e instrumentos propostos por Willians e Anderson (1991) e Podsakof et al. (1990).

O modelo de Podsakof et al. (1990) propõe cinco dimensões: (1) altruísmo –prestação de auxílio a outros na resolução de problemas relacionados ao trabalho ( $\alpha=0,85$ ); (2) cortesia – prevenção da ocorrência de problemas relativos ao trabalho ( $\alpha=0,85$ ); (3) virtude cívica – participação responsável ou preocupação com a organização ( $\alpha=0,70$ ); (4) esportividade – comportamentos de evitar reclamar, não reclamar excessivamente, manter uma atitude positiva, não se ofendem facilmente, não entender como ofensas pessoais a rejeição de suas ideias ( $\alpha=0,85$ ); e (5) conscienciosidade – ir além dos requisitos dos papéis formais da organização ( $\alpha=0,82$ ).

O modelo de Willians e Anderson (1991) apresenta duas dimensões: (1) CCO dirigidos à organização (CCO-DO) que trazem benefícios para a organização em geral

( $\alpha=0,75$ ); (2) CCO dirigidos aos indivíduos (CCO-DI) que proporcionam benefícios a pessoas específicas, contribuindo de forma indireta para a organização ( $\alpha=0,88$ ).

### Principais variáveis relacionadas ao construto

Tendo em vista que um dos artigos abordou a validação de um instrumento de civismo (Porto & Tamayo, 2003), neste tópico foram considerados apenas os cinco artigos restantes. As variáveis relacionadas ao estudo da cidadania ou civismo nas organizações foram bem diversificadas (Tabela 5).

Tabela 5.

*Temas investigados e seus respectivos artigos*

Temas	Porto e Tamayo (2002)	Siqueira (2003)	Porto e Tamayo (2005)	Almeida e Ferreira (2010)	Rodrigues e Ferreira (2015)
Valores	X		X		
Regiões brasileiras	X				
Satisfação no Trabalho		X			
Envolvimento com o Trabalho		X			
Percepção de Suporte Organizacional		X			
Reciprocidade Organizacional		X			
Comprometimento Organizacional		X			
Atitudes frente às mudanças				X	
Estilos de liderança					X
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

No total, nove diferentes variáveis foram investigadas, sendo que três artigos relacionaram o construto a apenas uma variável, um a duas variáveis e outro a cinco variáveis (Tabela 5). Valores organizacionais foi a variável mais investigada, sendo abordada em dois artigos (Porto & Tamayo, 2002, 2005).

Porto e Tamayo (2002), investigando valores organizacionais e regiões brasileiras como preditoras de civismo nas organizações, num estudo com 862 empregados de uma empresa pública, identificaram que valores individuais influenciaram os comportamentos de civismo, e que as regiões influenciaram apenas as dimensões de autotreinamento e criação de clima favorável no ambiente externo.

Porto e Tamayo (2005), numa pesquisa com 458 funcionários de 4 organizações do Centro-Oeste, encontraram que valores organizacionais predisseram os comportamentos de civismo nas organizações: (1) o fator autonomia foi preditor dos cinco comportamentos de civismo; (2) o fator harmonia predisse autotreinamento; (3) domínio foi preditor de criação de clima favorável no ambiente externo, (4) os valores de hierarquia predisseram as ações protetoras (5) os valores de igualitarismo e conservadorismo não se constituíram preditores de civismo.

Ao propor um modelo para cidadania, o artigo de Siqueira (2003) investigou o maior número de variáveis (5), numa amostra de 520 trabalhadores de empresas de Minas Gerais. Os resultados indicaram que: (1) as variáveis afetivas – envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo – são antecedentes diretos de cidadania; (2) as cognições sobre a organização – percepção de reciprocidade organizacional, percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional calculativo – são antecedentes das variáveis afetivas do modelo.

O trabalho de Almeida e Ferreira (2010) investigou a relação entre atitudes frente às mudanças na organização e cidadania, inquerindo uma amostra de 304 funcionários de duas

empresas localizadas no Rio de Janeiro. Os resultados evidenciaram que as atitudes de aceitação às mudanças impactaram positivamente a cidadania, e as atitudes de ceticismo frente às mudanças interferiram negativamente nos comportamentos de criação de clima favorável e de proteção ao sistema.

O estudo mais recente (Rodrigues & Ferreira, 2015), investigou o impacto da liderança transacional e transformacional sobre a cidadania, numa amostra de 213 trabalhadores do Rio de Janeiro. Os resultados indicaram que: (1) liderança transacional predisse positivamente a criação de clima favorável no ambiente externo (2); liderança transformacional predisse positivamente autotreinamento, cooperação com os colegas, criação de clima favorável no ambiente externo e sugestões criativas ao sistema; (3) liderança transformacional teve um maior poder preditivo do que liderança transacional.

Os achados da presente revisão não se mostraram consonantes com os estudos internacionais, já que o construto mais relacionado ao tema na literatura internacional – justiça organizacional – não apareceu em nenhum dos artigos brasileiros analisados, assim como desempenho no trabalho e nas tarefas (Costa & Andrade, 2015).

No entanto, esta realidade não ocorre apenas no Brasil: a maioria dos estudos sobre justiça e CCO têm sido realizados especialmente nos Estados Unidos, em partes da Ásia e Norte da Europa. Exemplos de estudos internacionais envolvendo estas variáveis foram desenvolvidos por Rupp e Cropanzano (2002) e Lavelle, Brockner, Konovsky, Price, Henley, Taneja e Vinekar (2009), ambos identificando que a justiça de procedimentos prediz positivamente CCO.

Liderança, o segundo tema mais investigado internacionalmente, foi abordado em apenas um dos artigos brasileiros, assim como satisfação e comprometimento, temas bastante investigados nos artigos internacionais.

Outra diferença entre os estudos brasileiros e estrangeiros se refere ao papel da cidadania ou civismo nas investigações. Todos os estudos brasileiros considerados investigaram antecedentes de cidadania/civismo. Apesar de boa parte dos estudos internacionais também investigar os antecedentes, elementos como desempenho no trabalho e nas tarefas são geralmente examinados como consequentes de CCO. Por exemplo, Mackenzie, Podsakoff e Podsakoff (2011) identificaram que CCO afetam positivamente o desempenho nas tarefas de grupo de trabalho.

### **Considerações finais**

Um dos grandes problemas da literatura sobre cidadania organizacional é a dificuldade de delimitação do construto que desde seus estudos iniciais esteve voltada às ações espontâneas dos colaboradores que promoveriam o bom funcionamento das organizações. A profusão e as limitações das definições propostas tiveram como consequência a dificuldade em delimitar dimensões consensualmente aceitas.

Na década de 1990, doze anos após a proposição formal do termo cidadania organizacional por Bateman e Organ (1983), críticas à pertinência da nomenclatura foram realizadas, culminando na proposição do termo civismo nas organizações como mais adequado para tratar dessas ações espontâneas (Siqueira, 1995) e na falta de uma definição pertinente para a cidadania no contexto das organizações.

O presente trabalho discutiu a adequação dos termos civismo e cidadania organizacional, mostrando concordância com a adoção do civismo para nomear os comportamentos espontâneos dos colaboradores, tendo em vista que ele implica compromisso com os interesses da comunidade à qual pertence, enquanto cidadania está ligada aos direitos e deveres do cidadão provenientes de sua relação com o Estado.

Diante da lacuna referente a uma definição de cidadania organizacional que abarcasse a perspectiva dos direitos e deveres do trabalhador, o presente trabalho aventou que o construto seja considerado um conjunto de práticas fundamentado no reconhecimento e exercício dos direitos e deveres existentes na relação entre empregado e organização, visando à manutenção do bem-estar da coletividade organizacional. Entendendo o cidadão organizacional enquanto o trabalhador que possui seus direitos respeitados pela organização e cumpre com seus deveres.

Com a proposição de uma definição de cidadania organizacional condizente com o significado de cidadania, envolvendo direitos e deveres dos trabalhadores, somada à análise sistemática das publicações empíricas brasileiras, este trabalho abre novas linhas de investigação

Essa proposição implica a necessidade de um maior aprofundamento sobre a nova perspectiva de cidadania organizacional, sugerindo-se como agenda de pesquisa o desenvolvimento e a validação de instrumentos de medida envolvendo direitos e deveres dos colaboradores e investigação de sua relação com variáveis que venham a se configurar como antecedentes e, especialmente, consequentes do construto.

O terceiro objetivo deste trabalho foi apresentar uma revisão da literatura empírica nacional considerando os construtos civismo e cidadania organizacional, com base nos artigos científicos publicados de 2000 a 2015. Os resultados encontrados sinalizaram o pouco interesse dos pesquisadores brasileiros em relação ao tema, com apenas seis artigos empíricos se enquadrando nos critérios predefinidos de seleção – em onze dos dezesseis anos considerados não houve publicações sobre o tema nos veículos investigados. Este cenário diverge consideravelmente da tendência internacional, na qual os estudos sobre cidadania organizacional só aumentaram desde sua proposição na década de 1980 (Podsakoff et al., 2000; Costa & Andrade, 2015).

A metade dos artigos, adotou o termo cidadania organizacional sem mencionar sua inadequação, sendo um artigo da autora que iniciou o debate no Brasil e dois artigos publicados na década atual. Isto sinaliza a necessidade de mais divulgação e discussão desta problemática, conforme uma das propostas deste trabalho.

Todos os autores brasileiros considerados possuem formação acadêmica na área de Psicologia e estão vinculados a instituições de ensino, com destaque para a Universidade de Brasília pela participação de autores na metade dos estudos. A totalidade dos artigos utilizou a abordagem metodológica quantitativa, valendo-se de análises estatísticas inferenciais (além de descritivas), mostrando que estes estudos buscam a predição do fenômeno. A grande maioria empregou o instrumento de Porto e Tamayo (2003) e, apesar de seus autores terem sinalizado a necessidade de realizar análises confirmatórias para verificar os resultados encontrados, nenhum artigo as executou. Ainda, foi observada a diversidade das variáveis investigadas em conjunto com o tema, com destaque para valores organizacionais, abordada em dois estudos.

Diante da dissonância entre os achados da presente revisão e da literatura internacional sobre civismo, sugere-se que sejam realizados estudos empíricos envolvendo as variáveis mais estudadas na literatura internacional, de modo a verificar se os dados são corroborados e se sustentam em amostras brasileiras, a saber: justiça organizacional, liderança, desempenho no trabalho e nas tarefas, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Ainda é sugerida a realização de investigações atinentes ao poder preditivo do civismo.

Os resultados apresentados nesta revisão devem ser considerados com cautela, ao passo que possui limitações: (1) a análise nacional ficou restrita aos últimos 16 anos, o que implica a desconsideração de publicações anteriores; (2) foram analisados apenas estudos empíricos; (3) foram considerados apenas os principais periódicos nacionais de Psicologia e

de Administração, o que acarreta a exclusão de trabalhos divulgados em outros meios.

Apesar destas limitações, o presente trabalho apresentou boas contribuições teóricas ao campo, promovendo discussão dos temas, identificando lacunas, propondo novas perspectivas e sugerindo caminhos para investigações futuras.

## MANUSCRITO 02

### **Cidadania organizacional: Evidências de validade de um instrumento de medida envolvendo direitos e deveres**

#### **Resumo**

Com a proposição de cidadania organizacional na perspectiva de direitos e deveres do trabalhador na relação que mantém com a organização, uma nova linha de investigação foi iniciada, suscitando estudos para a elaboração de instrumentos de medida e a investigação de sua relação com outras variáveis. Este manuscrito teve por objetivo construir e buscar evidências de validade de um instrumento de cidadania organizacional que considerasse o caráter bilateral do construto. O Instrumento de Cidadania Organizacional (ICO) ficou composto por duas escalas: Escala de Direitos dos Trabalhadores (EDiT) e Escala de Deveres dos Trabalhadores (EDeT), inicialmente compostas por 25 e 24 itens, respectivamente. Participaram do estudo 423 profissionais de instituições públicas e organizações privadas de diferentes segmentos dos estados da Bahia, Pernambuco e São Paulo. Os dados coletados foram submetidos à análise fatorial exploratória e confirmatória, cujos resultados indicaram soluções de duas dimensões para ambas as escalas. A EDiT ficou composta por 12 itens e a EDeT por 16 itens, com índices de confiabilidade variando entre 0,72 e 0,92 e índices de ajuste satisfatórios. Ao apresentar parâmetros psicométricos satisfatórios, a ICO é a primeira medida brasileira que aborda a cidadania organizacional com base na percepção de respeito aos direitos e deveres do trabalhador.

**Palavras-chave:** cidadania organizacional, direitos e deveres, escala, psicomетria.

## **Organizational Citizenship: Validity evidences of an instrument involving rights and duties**

### **Abstract**

With the organizational citizenship proposition from the perspective of employee's rights and duties, in the relationship with organization, a new line of investigation is beginning. It's suggested studies for the development of measuring instruments and the investigation of its relationship with other variables. This manuscript aimed to propose to construct and to search for validity and reliability evidences of an organizational citizenship instrument that considers the bilateral character of the construct. The organizational citizenship instrument (ICO) consists of two scales: Workers Rights Scale (EDiT) and Workers Duties Scale (EDeT), initially comprised of 25 and 24 items, respectively. The study included 423 professionals linked to public institutions and private organizations from states of Bahia, Pernambuco and Sao Paulo. The data collected underwent exploratory factor analysis and confirmatory, the results indicated two-factor solutions for both scales. The EDiT was composed of 16 items and the EDeT of 19 items, with reliability indices ranging between .72 and .92 and satisfactory fit indexes. By presenting suitable psychometric parameters, the ICO is the first Brazilian measure that addresses the organizational citizenship based on the perception of respect for workers' rights and duties.

**Keywords:** organizational citizenship, rights and duties, scale, psychometry.

As organizações representam uma das principais formas de oficialização do trabalho humano, podendo ser entendidas como sistemas sociais em que os indivíduos agem, na maioria das vezes, de acordo com normas de conduta preestabelecidas. Assim, a relação estabelecida entre o sujeito e a organização em que trabalha exerce impacto sobre a maneira de pensar e se comportar.

A partir do estabelecimento de uma relação de trabalho, trabalhadores e empregadores contraem direitos e responsabilidades que devem ser cumpridos por ambas as partes para atingimento dos objetivos organizacionais e pessoais e manutenção de uma relação saudável. Os direitos do trabalhador buscam restringir a exploração e estabelecer maiores possibilidades de equilíbrio na relação com o empregador. Os deveres do trabalhador buscam assegurar ao empregador o cumprimento das atividades previamente acordadas e o bom funcionamento da organização.

Todavia, existem trabalhadores e empregadores que desrespeitam a legislação trabalhista, seja pelo uso abusivo do direito que possuem ou pela negação do direito da outra parte. Dados da Justiça do Trabalho (Brasil, 2015a) indicam que a cada ano são recebidos mais de dois milhões de novos processos nas Varas do Trabalho (2010: 2.009.004; 2011: 2.135.216; 2012: 2.269.388; 2013: 2.409.945; 2014: 2.365.547), evidenciando o desrespeito da legislação trabalhista e ocasionando custos nos mais diferentes âmbitos da sociedade. Somente em 2014, as multas aplicadas pelos órgãos de fiscalização em decorrência do desrespeito às leis trabalhistas totalizaram R\$ 17.078.586,19.

Tendo em vista os efeitos negativos de uma relação abusiva entre empregador e empregado, é imprescindível investigar a percepção dos trabalhadores acerca do respeito aos direitos e deveres na relação que mantêm com as organizações às quais estão vinculados. Este artigo teve como objetivos construir e buscar de evidências de validade e precisão de um

instrumento de cidadania organizacional que compreendesse os direitos e deveres do trabalhador em sua relação com a organização, contemplando o caráter bilateral do construto.

### **Cidadania organizacional: de comportamentos espontâneos a direitos e deveres dos trabalhadores**

Já nas discussões iniciais sobre a cidadania no contexto das organizações, o termo faz alusão às ações espontâneas dos colaboradores para com a organização. Para Katz (1964, p.132), “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”, indicando que comportamentos espontâneos são benéficos e necessários ao bom funcionamento das organizações.

Apesar dessas ações espontâneas dos trabalhadores no contexto laboral despertarem interesse de pesquisadores organizacionais há bastante tempo, envolvendo especialmente sua importância para a sobrevivência das organizações, o termo cidadania organizacional só foi inicialmente empregado na literatura por Bateman e Organ, em 1983. Desde então, muitos estudos foram realizados e várias definições foram propostas para abarcar este construto.

Na definição clássica apresentada por Organ (1988, p.4), os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”. Mais especificamente, aqueles comportamentos que não fazem parte das funções formais dos colaboradores, mas contribuem para a conquista de bons resultados organizacionais, apesar de não serem formalmente recompensados.

Para Organ (1997), sua constatação de que a satisfação no trabalho afeta a disposição para ajudar os colegas de trabalho e a disposição para cooperar de variadas formas para a manutenção do bom funcionamento da organização foi crucial para o desenvolvimento das

ideias sobre CCO. Apesar de os CCO serem investigados há mais de três décadas, a literatura sobre cidadania organizacional é caracterizada pela dificuldade/complexidade de conceituação e por problemas quanto à delimitação teórica e dimensionalidade (Gomes, Bastos, Mendonça Filho, & Menezes, 2014).

Diante das críticas à adequação do termo cidadania organizacional para denominar os comportamentos espontâneos dos colaboradores para a organização, o termo civismo foi proposto como substituto mais pertinente (Siqueira, 1995), ao envolver o compromisso/interesse com o bem-estar da comunidade. Cidadania não contemplaria os comportamentos do colaborador extra papel, ao passo que envolve a bilateralidade direitos-deveres – submissão à autoridade e exercício do direito –, o que não ocorre com os comportamentos de civismo, que seriam unilaterais – do colaborador para com a organização.

Com base nessas distinções conceituais entre civismo e cidadania organizacional, o presente trabalho compreende cidadania organizacional enquanto um conjunto de práticas fundamentado no reconhecimento e exercício dos direitos e deveres existentes na relação entre empregado e organização, visando à manutenção do bem-estar da coletividade organizacional. Esta perspectiva destaca a bilateralidade do construto, ao abarcar os direitos e deveres pertencentes a ambos os lados da relação trabalhista.

Como forma de promover o equilíbrio entre empregado e empregador na relação de trabalho, evitando a atribuição de um poder desproporcional às organizações e uma consequente exploração do trabalhador, é conferido maior destaque aos direitos do mesmo em relação aos seus deveres. A maioria dos artigos apresentados na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), marco regulatório brasileiro das relações de trabalho, aborda os direitos dos trabalhadores, como remuneração, jornada de trabalho, férias, período de descanso e organizações sindicais (Brasil, 2015b).

Um dos direitos do trabalhador, é ser recompensado de maneira justa. Hanashiro e Marcondes (2002, p.4) definiram sistemas de recompensas como um “conjunto integrado de políticas e práticas de remuneração financeira e recompensas não financeiras alinhado aos objetivos estratégicos da organização e que leve em consideração a cultura organizacional vigente”.

Recompensas têm sido entendidas como elementos valorizados pelo empregado na relação que mantem com a organização e que podem ser proporcionados por ela (O’Neal, 1998). Assim, recompensar envolve o atendimento das expectativas e necessidades dos colaboradores, incluindo aspectos monetários, de desenvolvimento pessoal e profissional, de reconhecimento, dentre outros (Dutra, 2014).

As formas de recompensa podem ser divididas em dois grupos básicos: (1) materiais ou quantificáveis que incluem remuneração fixa (salário), variável (como bônus, comissão, participação nos lucros e resultados) e indireta (benefícios, como férias); e (2) não materiais ou não quantificáveis incluindo elementos como programas de reconhecimento e qualidade de vida no trabalho (Vizioli, 2010).

Numa revisão de literatura nacional sobre recompensas, Steil, Garcia, Farsen e Bonilla (2014) identificaram que os estudos relacionaram o construto a elementos positivos como desempenho individual, motivação para o trabalho, complacência e compartilhamento do conhecimento. Puente-Palacios & Albuquerque (2014) defenderam que um sistema adequado de recompensas colabora para uma melhor efetividade e maior motivação em grupos de trabalho. Todavia, as recompensas podem estimular a competição e a manipulação de ações e resultados e até gerar estresse (Steil, Garcia, Farsen & Bonilla, 2014).

De acordo com a CLT (Brasil, 2015b), a remuneração do empregado envolve além do salário pago como contraprestação do serviço, as gorjetas, comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos, sendo que ele tem direito a

pontualidade no recebimento destes honorários. Dentre outros elementos, cabe ao empregador respeitar o trabalhador, promover tratamento justo, uma jornada de trabalho legal de acordo com a categoria profissional e qualidade de vida no trabalho, como condições ambientais adequadas no posto de trabalho, organização do trabalho e zelar pela integridade física do colaborador.

Todavia, a CLT também salienta que os trabalhadores possuem deveres a cumprir, cuja negligência pode embasar demissões por justa causa. Quanto aos deveres do trabalhador, o artigo 482 da CLT estabelece que, desde que não ocasione prejuízo a outras obrigações, o empregado deve, por exemplo (Brasil, 2015b): agir com honestidade, ter um bom comportamento, ser assíduo e pontual, ter continência de conduta, evitar a desídia, não praticar ato de indisciplina, nem lesivo à honra e boa fama do empregador, superior ou terceiros.

Diante do exposto, investigar se os trabalhadores percebem se têm seus direitos respeitados pela organização e se eles próprios cumprem com seus deveres é essencial para a manutenção do bem comum e de uma relação de trabalho/emprego saudável. Este estudo teve por objetivo construir e apresentar evidências de validade de um instrumento de cidadania organizacional envolvendo direitos e deveres dos colaboradores na relação que mantêm com as organizações a que estão vinculados, considerando a bilateralidade do construto.

## **Método**

### **Participantes**

A amostra foi constituída por 423 profissionais oriundos de seis organizações públicas (42,55%) e sete organizações privadas (57,45%) de diferentes segmentos dos estados da

Bahia (17,02%), Pernambuco (24,35%) e São Paulo (58,63%). O sexo masculino representou 50,40% da amostra.

A idade dos participantes variou de 18 a 77 anos, sendo a média de 34,73 anos ( $DP = 11,38$ ). Quanto ao estado civil, 50% eram casados, 47,10% solteiros e 2,9% separados, divorciados ou viúvos. Em se tratando do nível de escolaridade, 41,30% tinham até ensino médio completo, 30,80% superior completo e 27,9% pós-graduação.

O tempo de vínculo com a organização variou de 3 meses a 45 anos, com uma média de 6 anos ( $DP = 8,37$ ), sendo que apenas 16,2% ocupavam cargo de chefia.

### **Elaboração do Instrumento de Cidadania Organizacional (ICO)**

O ICO foi desenvolvido para identificar a percepção dos colaboradores acerca do respeito aos seus direitos pela organização e se eles cumprem com seus deveres. Com base na perspectiva de cidadania organizacional enquanto reconhecimento e cumprimento dos direitos e deveres do trabalhador, para a elaboração do instrumento foi utilizada a seguinte definição constitutiva: conjunto de práticas fundamentado no reconhecimento e exercício dos direitos e deveres existentes na relação entre empregado e organização, visando à manutenção do bem-estar da coletividade organizacional.

Partindo desta definição constitutiva, para a elaboração dos itens do instrumento, foram considerados os elementos do Direito do Trabalho, apresentados pela CLT (Brasil, 2015b), e os dados resultantes da aplicação de um questionário aberto em 17 trabalhadores de diferentes segmentos, contendo questões sobre cidadania dentro e fora das organizações. Neste questionário foi solicitado que os respondentes definissem cidadania em geral, que em seguida transpusessem o seu conceito para o ambiente organizacional e, por fim, identificassem ao menos três direitos e três deveres do trabalhador que considerassem mais importantes na relação com a organização.

A aplicação deste questionário aberto foi realizada exclusivamente *online*, com apoio de plataforma eletrônica, por meio do envio de um correio eletrônico (*e-mail*) contendo informações sobre a pesquisa e orientações para o acesso (*link*) e preenchimento do questionário.

Os respondentes deste questionário *online* residiam nos estados da Bahia (4), de Minas Gerais (2), de São Paulo (8) e do Distrito Federal (3), sendo que deles 9 eram do sexo feminino. A maioria estava vinculada a organizações privadas (14) e os demais a organizações públicas (3), com tempo de vínculo entre 6 meses e 22 anos ( $M = 5,14$ ;  $DP = 5,07$ ). Possuíam idades entre 23 e 57 anos ( $M = 33,00$ ;  $DP = 12,66$ ), sendo a maioria pós-graduada (8), seguido daqueles com ensino superior (6) e ensino médio (3). Dentre eles, 9 eram solteiros, 5 casados e 3 divorciados.

Após análise e categorização do conteúdo das respostas ao questionário aberto e da literatura pertinente, a definição operacional para o construto cidadania organizacional contemplou: (1) direitos do trabalhador: cabe à organização cumprir a legislação trabalhista, respeitar o trabalhador, promover um ambiente de trabalho adequado, uma jornada de trabalho legal e recompensar de maneira justa; (2) deveres do trabalhador: cabe ao trabalhador cumprir tarefas e normas da organização, zelar pelo patrimônio da organização e pelo ambiente de trabalho, ter pontualidade e assiduidade e apresentar comportamento moral.

Com base na definição operacional, foram levantados os itens que deram origem à versão inicial do instrumento. Para tanto, foram adotadas as sugestões de Pasquali (2010) com vistas a evitar o emprego de sentenças longas ou que apresentassem múltiplas ideias e de expressões ambíguas, demasiadamente técnicas ou extremadas. Os itens foram elaborados na perspectiva do grupo, buscando minimizar o problema da desejabilidade social, especialmente presente em medidas de auto relato, quando “a auto avaliação pode ser influenciada pelo desejo de aceitação social – as pessoas podem oferecer respostas falsas ou

enganosas para criar uma impressão favorável (ou, às vezes, desfavorável) de si próprias” (Gerrig & Zimbardo, 2005).

Atendendo ao caráter bilateral da perspectiva de cidadania organizacional adotada, foram elaboradas duas escalas que compõem o instrumento: a Escala de Direitos dos trabalhadores (EDiT) e a Escala de Deveres dos Trabalhadores (EDeT), inicialmente com 25 e 24 itens, respectivamente (Apêndice). Em ambas as escala, os respondentes devem assinalar, numa escala tipo *Likert* de 0 a 4 (0-nunca a 4- sempre), a frequência com que ocorre cada situação.

Para analisar a compreensão semântica do instrumento, o ICO foi aplicado a seis trabalhadores de uma organização privada do estado de São Paulo, que possuíam no mínimo ensino médio completo, para identificar se o enunciado, os itens e a escala eram inteligíveis. Não foi constatada necessidade de modificação, eliminação ou proposição de novos itens.

## **Procedimentos**

O ICO foi investigado quanto a sua validade de construto, sendo realizadas análises fatoriais exploratórias e confirmatórias. Os dados foram analisados com o auxílio dos *softwares* SPSS versão 19.0 e Amos versão 18.0.

O banco de dados foi particionado aleatoriamente em 2: 1 com 200 e outro com 223 casos, de modo a permitir realização da análise fatorial exploratória e confirmatória, com diferentes dados. Este posicionamento se justifica por não ser apropriado fazer a estimação do modelo pela análise fatorial confirmatória (AFC) utilizando os mesmos dados da análise fatorial exploratória (AFE) (Kline, 2011).

Para averiguar a possibilidade de aplicação da técnica de análise fatorial para a validação do instrumento, foram verificados os pressupostos exigidos: tamanho da amostra, normalidade da distribuição de respostas, linearidade e fatorabilidade da matriz de

correlações. Com relação ao tamanho da amostra, foi considerado o critério proposto por Pasquali (2010) entre 5 e 10 respondentes por item do instrumento como suficiente. Para averiguação da normalidade, foram considerados os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. A linearidade foi verificada por meio de gráficos de dispersão bivariada, e a colinearidade, pelos parâmetros de tolerância e VIF. Para verificar a fatorabilidade da matriz de correlações, foram utilizados o teste de esfericidade de Bartlett, o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e as comunalidades.

As estimativas iniciais a respeito da dimensionalidade de cada escala foram realizadas pela análise de componentes principais (ACP). Em seguida, a AFE foi executada por meio da técnica dos eixos principais com rotação oblíqua Promax, com carga fatorial mínima de 0,40 em cada item. Para verificar a estabilidade da medida foi investigado o grau de confiabilidade dos escores por meio do coeficiente alfa de Cronbach, um índice de precisão do conteúdo, devendo ser considerados índices acima de 0,60 (Cronbach, 1996). Ainda foi verificada a interpretabilidade das dimensões, que consiste na investigação da existência de significado ou semelhança semântica entre os itens agrupados em uma mesma dimensão.

O ajuste dos modelos resultantes da AFE foi testado na AFC, sendo utilizados os itens das escalas EDiT e EDeT como variáveis observadas e suas respectivas dimensões como variáveis latentes. O ajuste foi investigado com base nos seguintes índices: Qui-quadrado ( $\chi^2$ ), Tucker-Lewis *Index* (TLI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Para a interpretação destes índices, foram adotados os seguintes valores:  $\chi^2/gl < 3$ , CFI  $\geq 0,90$ , TLI  $\geq 0,90$ , RMSEA  $< 0,05$  (até 0,08 é aceitável) e SRMR  $\leq 0,08$ , conforme recomendado por Kline (2011) e Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009).

## Resultados

O tamanho da amostra de 423 participantes mostrou-se adequado para a análise fatorial, de acordo Pasquali (2010), em torno de 17 respondentes por item para cada escala. Os testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk indicaram ausência de distribuição normal em ambas as escalas. Entretanto, isto não constitui problema grave na análise fatorial, que é razoavelmente robusta à violação deste pressuposto (Pasquali, 2005). Os gráficos de dispersão bivariada indicaram a existência de linearidade. Os parâmetros de tolerância e VIF não indicaram problemas de colinearidade em ambas as escalas, sugerindo a realização da análise fatorial.

Ainda, foi investigada a fatorabilidade da matriz de correlações de cada escala, por meio da interação entre o teste de esfericidade de Bartlett, o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e comunalidades. Os testes de esfericidade de Bartlett indicaram que as matrizes correlacionais não são matrizes de identidade. O valor da estatística KMO foi de 0,89 para a EDiT e 0,92 para a EDeT. As comunalidades dos itens da EDiT, variaram entre 0,44 e 0,80, com dois itens abaixo de 0,50, e para os itens da EDeT variaram entre 0,41 e 0,86, com um item abaixo de 0,50. Todos os indicadores confirmaram a fatorabilidade da matriz de correlação, recomendando a análise fatorial.

Para estimar o número de dimensões a ser extraído da matriz de cada escala, foi realizada análise dos componentes principais por meio dos critérios de Kaiser, *Scree Plot*, percentual da variância explicada por cada dimensão (Harman) e análise paralela.

Para a EDiT, o critério de Kaiser indicou seis autovalores, sendo um deles muito baixo (1,01), o *Harman* indicou até oito componentes, o *Scree Plot* indicou dois componentes e a análise paralela apontou uma solução com até três componentes. Frente às discordâncias quanto ao número de componentes, foram testados na AFE os modelos com três e duas

dimensões, respeitando os critérios menos lenientes, extraindo um componente após o outro até que fosse atingida uma porção de variância explicada e alfas de Cronbach satisfatórios.

Para a extração das dimensões da EDiT, foi utilizado o método dos eixos principais (PAF) com a rotação oblíqua Promax. O modelo com três dimensões não se mostrou satisfatório, ao passo que a terceira dimensão, com apenas três itens, apresentou baixa contribuição na variância explicada e baixo alfa de Cronbach. Em seguida, foi testado o modelo com duas dimensões, onde foram deletados seis itens por apresentarem cargas fatoriais abaixo de 0,40 e um por apresentar cargas fatoriais com diferença menor que 0,1 em mais de uma dimensão.

Foi verificada a interpretabilidade das dimensões, investigando da existência de significado ou semelhança semântica entre os itens agrupados em uma mesma dimensão. Neste momento, dois itens foram deletados da dimensão um por não se enquadrarem com os demais e não afetarem demasiadamente o índice de precisão. Na solução final da AFE (Tabela 1), a EDiT ficou com 16 itens distribuídos em 2 dimensões que explicaram 52,99% da variância, com alfas de Cronbach de 0,88 (dimensão 1) e 0,83 (dimensão 2).

Tabela 1

*Dimensões, itens e cargas fatoriais da Escala de Direitos dos Trabalhadores - EDiT*

Dimensão	Itens	CF
I – Recompensas	7. Adota medidas de promoção da qualidade de vida no trabalho.	0,51
	8. Respeita o direito dos colaboradores a férias.	0,57
	10. Proporciona um ambiente de trabalho saudável.	0,55
	11. Trata seus colaboradores com respeito.	0,49
	12. Proporciona possibilidades de ascensão profissional.	0,64
	14. Recompensa seus colaboradores de forma condizente com o trabalho desempenhado.	0,85
	16. Cumpre o plano de carreira instituído.	0,71
	17. Proporciona uma remuneração justa frente às responsabilidades de seus colaboradores.	0,89
	18. Trata seus colaboradores de forma digna.	0,54

II – Promoção de relacionamentos positivos no trabalho	4. Assegura a igualdade racial entre seus colaboradores.	0,62
	9. Zela pela integridade física de seus colaboradores.	0,60
	13. Mostra-se atenta às condições de higiene do ambiente de trabalho.	0,49
	15. Respeita as crenças religiosas de seus colaboradores.	0,67
	21. Fornece tratamento igualitário a homens e mulheres.	0,74
	23. Incentiva o desenvolvimento de boas relações interpessoais no trabalho.	0,62
	24. Fornece tratamento igualitário aos colaboradores, independentemente de sua etnia.	0,83

Nota 1. Método de extração: Principal Axis Factoring. Método de rotação: Promax com normalização Kaiser.

Nota 2. CF=Carga Fatorial

No modelo resultante da AFE para a EDiT, foi identificada correlação de 0,63 entre as duas dimensões. A correlação acima de 0,30 sugere a existência de uma dimensão de segunda ordem, denominada direitos dos trabalhadores, que reúne as duas dimensões de primeira ordem, possibilitando a estimação de um escore global.

Foi realizada a extração de uma dimensão única envolvendo todos os 16 itens mantidos na EDiT. Os resultados indicaram que a dimensão direitos dos trabalhadores apresentou cargas fatoriais entre 0,42 e 0,75, explicou 38% da variância e apresentou alfa de Cronbach maravilhoso ( $\alpha = 0,90$ ).

Na estimação do número de dimensões da EDeT, o critério de Kaiser indicou uma solução com cinco autovalores, um deles muito baixo (1,02), o *Harman* indicou até sete componentes, o *Scree Plot* dois componentes e a análise paralela um componente. Devido às discordâncias, foram testados dois modelos na AFE com um e dois componentes, de acordo com os critérios menos lenientes, para verificar qual possuía a porção de variância explicada e os alfas de Cronbach mais satisfatórios.

Na AFE, o modelo com duas dimensões se mostrou mais adequado, ao explicar uma maior variância e obter alfas de Cronbach satisfatórios com menor quantidade de itens. Neste modelo, quatro itens foram deletados por apresentarem cargas fatoriais abaixo de 0,40 e um por apresentar cargas fatoriais em mais de uma dimensão, com diferença menor que 0,1. Não foram deletados itens na verificação da interpretabilidade das dimensões. Ao final da análise

fatorial exploratória (Tabela 2), a EDeT apresentou 19 itens distribuídos em duas dimensões que explicaram 54,39% da variância e apresentaram alfas de Cronbach de 0,93 para a dimensão 1 e 0,78 para a dimensão 2.

Tabela 2

*Dimensões, itens e cargas fatoriais da Escala de Deveres dos Trabalhadores - EDeT*

Dimensões	Itens	CF
I – Cumprimento das normas da organização	2. Apresentam justificativas aceitáveis quando faltam ao trabalho.	0,75
	3. Cumprem com os compromissos assumidos com a empresa.	0,56
	5. Zelam pela imagem da organização.	0,49
	6. Negam-se a interromper um colega durante a realização de seu trabalho.	0,44
	7. Procuram não negligenciar seus trabalhos.	0,53
	8. Cumprem a carga horária determinada por contrato.	0,79
	9. Zelam pelo ambiente de trabalho.	0,58
	14. São pontuais na chegada ao trabalho.	0,78
	15. São responsáveis na execução das atividades.	0,54
	16. São cuidadosos com os recursos físicos da organização.	0,65
	17. Realizam as atividades com a qualidade requerida pelo empregador.	0,63
	21. Cumprem com os compromissos assumidos em seus trabalhos.	0,53
	22. Respeitam as normas internas da empresa.	0,55
II – Comportamento moral nas relações interpessoais	23. São comprometidos com a empresa em que trabalham.	0,54
	11. Agem com honestidade no ambiente de trabalho.	0,43
	12. Negam-se a praticar atos lesivos à honra dos colegas de trabalho.	0,94
	18. Negam-se a praticar atos de indisciplina no ambiente de trabalho.	0,86
	20. Tratam os colegas de trabalho com respeito.	0,58
	24. Negam-se a praticar ofensas físicas contra os demais colaboradores.	0,41

Nota 1. Método de extração: Principal Axis Factoring. Método de rotação: Promax com normalização Kaiser.

Nota 2. CF=Carga Fatorial

O modelo da EDeT obtido pela AFE também indicou a presença de uma dimensão de segunda ordem, tendo em vista a correlação de 0,77 apresentada entre as duas dimensões da escala. A extração da dimensão única envolvendo os 19 itens mantidos na EDeT, denominado deveres dos trabalhadores, apresentou cargas fatoriais entre 0,41 e 0,81, explicou 44,83% da variância e apresentou alfa de Cronbach maravilhoso ( $\alpha = 0,93$ ).

Os modelos da EDiT e EDeT oriundos da AFE foram submetidos à AFC, por meio da modelagem de equações estruturais. Os itens de cada escala foram utilizados como variáveis observadas e suas duas dimensões como variáveis latentes.

A Tabela 3 apresenta os índices de ajuste dos modelos testados para a EDiT: (1) modelo 1: bidimensional inicial – 9 itens da dimensão recompensas e 7 itens da dimensão promoção de relações positivas no trabalho; e (2) modelo 2: bidimensional final – modelo com modificações. Os resultados da testagem do modelo 1 indicaram um ajuste não satisfatório aos dados, com os seguintes valores dos índices de ajuste inadequados:  $\chi^2/\text{gl} = 3,59$ , TLI = 0,82, CFI = 0,85 e RMSEA = 0,11. Apenas um indicador atendeu aos valores estabelecidos: SRMR = 0,07.

Tabela 3

*Índices de ajuste dos modelos de mensuração da EDiT*

	Itens	$\chi^2$	$\chi^2/\text{gl}$	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
Modelo 1	16	369,37	3,59	0,82	0,85	0,11	0,07
Modelo 2	12	141,43	2,66	0,91	0,93	0,08	0,05

Notas.  $\chi^2$  = qui-quadrado; gl = graus de liberdade;  $\chi^2/\text{gl}$  = qui-quadrado normalizado; CFI = Comparative Fit Index; TLI= Tucker-Lewis Index; RMSEA (IC 90%) = Root Mean Square Error of Approximation (com intervalo de confiança de 90%); SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

\*p<0,01.

Buscando um ajuste adequado para a EDiT, foram observadas a qualidade do ajuste (*goodness of fit*), as cargas dos itens em cada dimensão e os índices de modificação. Com base nos índices de modificação fornecidos no programa *Amos*, foram identificadas covariâncias significativas entre os erros de três pares de itens – 7-10, 11-18 e 21-24 – que poderiam melhorar os indicadores de ajuste do modelo. A covariância entre os erros de itens pode indicar elevado grau de sobreposição no conteúdo dos itens, o que leva à redundância (Byrne, 2010). Para evitar este problema, foram adotados como principais critérios para exclusão de itens: as cargas fatoriais mais baixas e a melhoria do ajuste, o que resultou na

deleção de 3 itens: 10, 11 e 24. O item 4 também foi deletado por apresentar carga fatorial abaixo de 0,40.

A comparação entre os modelos é apresentada na Tabela 3. A remoção dos quatro itens supracitados resultou numa melhoria sensível do ajuste do modelo de medição, apresentando indicadores de bom ajuste aos dados: a diferença dos valores do  $\chi^2$  foi de 227,94 pontos,  $\chi^2/\text{gl} = 2,66$ , TLI = 0,91, CFI = 0,93, RMSEA = 0,08 e SRMR = 0,05.

Dois modelos de mensuração também foram verificados para a EDeT: (1) modelo 1: bidimensional inicial – 14 itens da dimensão cumprimento das normas da organização e 5 itens de comportamento moral nas relações interpessoais; (2) modelo 2: bidimensional final – modelo final com modificações (Tabela 4). A testagem da solução bidimensional inicial (modelo 1) apresentou resultados sugerindo bom ajuste aos dados em apenas dois indicadores:  $\chi^2/\text{gl} = 2,82$  e SRMR = 0,07. Os demais os índices de ajuste não atingiram os valores estabelecidos: TLI = 0,86, CFI = 0,87 e RMSEA = 0,09.

Tabela 4

*Índices de ajuste dos modelos de mensuração da EDeT*

	Itens	$\chi^2$	$\chi^2/\text{gl}$	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
Modelo 1	19	425,79	2,82	0,86	0,87	0,09	0,07
Modelo 2	16	180,36	1,77	0,95	0,96	0,05	0,04

Notas.  $\chi^2$  = qui-quadrado; gl = graus de liberdade;  $\chi^2/\text{gl}$  = qui-quadrado normalizado; CFI = Comparative Fit Index; TLI= Tucker-Lewis Index; RMSEA (IC 90%) = Root Mean Square Error of Approximation (com intervalo de confiança de 90%); SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

\*p<0,01.

Buscando um ajuste adequado para a EDeT, a análise dos índices de modificação sugeriu covariâncias significativas entre erros de pares de itens – 6-7, 12-18, 12-24 e 22-23. Com base nos critérios para exclusão de itens – cargas fatoriais baixas e melhoria do ajuste –, 3 itens foram eliminados: 6, 22 e 24.

A covariância entre os erros dos itens 12 e 18 foi mantida como forma de melhorar o ajuste do modelo, já que a deleção de um dos dois implicaria prejuízos, como eliminação de um item com alta carga fatorial e demasiada redução da quantidade de itens da dimensão, diferente da manutenção da covariância que melhoraria o ajuste sem interferir negativamente nos índices de confiabilidade do instrumento.

Com as referidas modificações, os indicadores do modelo 2 melhoraram significativamente em relação ao modelo 1, tornando seu ajuste adequado aos dados (Tabela 4): a diferença dos valores do  $\chi^2$  foi de 245,43 pontos,  $\chi^2/g1 = 1,77$ , TLI = 0,95, CFI = 0,96, RMSEA = 0,05 e SRMR = 0,04.

Após a AFC, a análise de confiabilidade foi executada novamente para verificar os alfas de Cronbach (Tabela 5). Os indicadores se mostraram satisfatórios para as dimensões de ambas as escalas, indicando sua utilização. Além do alfa de Cronbach, a Tabela 5 apresenta uma síntese das principais informações sobre o ICO após a análise fatorial confirmatória, indicando as definições das duas dimensões de cada escala e seus respectivos itens.

Tabela 5

Síntese das principais características do ICO após a AFC

Escala	Dimensões	Definição	Itens	$\alpha$
EDiT	I – Recompensas	Percepção de contrapartida da organização frente ao trabalho realizado pelos trabalhadores, envolvendo recompensas materiais, e não materiais	7, 8, 12, 14, 16, 17 e 18	0,88
	II – Promoção de relacionamentos positivos	Não diferenciação de tratamento por parte do empregador em decorrência de sexo ou crenças do empregado, e incentivo ao estabelecimento de relações saudáveis no ambiente de trabalho.	9, 13, 15, 21 e 23	0,75
EDeT	I – Cumprimento das normas da organização	Respeito às regras estabelecidas pelo empregador, como não negligenciar o trabalho, zelar pela organização e cumprir a carga horária determinada	2, 3, 5, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 17, 21 e 23	0,92
	II – Comportamento moral nas relações interpessoais	Apresentar respeito e honestidade necessários no tratamento interpessoal com os demais colegas de trabalho, sem indisciplina, nem realizando ofensas	11, 12, 18 e 20	0,72

## Discussão

O presente trabalho teve por objetivo a construção e busca de evidências de validade de estrutura interna e precisão do Instrumento de Cidadania Organizacional (ICO). Este instrumento avalia a percepção de respeito aos direitos e deveres dos colaboradores na relação que mantêm com as organizações a que estão vinculados, caracterizando cidadania organizacional como um construto bilateral representado pela Escala de Direitos dos Trabalhadores (EDiT) e Escala de Deveres dos Trabalhadores (EDeT).

Para tanto, foram avaliadas a estrutura fatorial e consistência interna das escalas por meio de validação fatorial exploratória e confirmatória. Após os procedimentos de AFE e AFC, o ICO ficou composto por um total de 28 itens, sendo 12 itens da EDiT e 16 da EDeT, com índices de ajuste do modelo e de confiabilidade adequados.

Acerca dos direitos do trabalhador, a primeira dimensão da EDiT foi denominada recompensas, composta por sete itens e  $\alpha=0,88$ , abarcando a percepção de contrapartida da organização frente ao trabalho realizado pelos trabalhadores. De maneira geral, esta dimensão envolve recompensas materiais, como remuneração e férias, e não materiais, como qualidade de vida no trabalho, tratamento digno, ambiente saudável e possibilidade de ascensão profissional.

Um sistema adequado de recompensas individual e/ou coletivo, especialmente quando acompanhado de *feedback* adequado, contribui para uma maior motivação, produtividade e efetividade no trabalho (Puente-Palacios & Albuquerque, 2014). As pessoas não são motivadas apenas pelas recompensas materiais/econômicas, mas também por recompensas não materiais/sociais. As recompensas compreendem o atendimento das expectativas e necessidades do trabalhador (Dutra, 2014), envolvendo a capacidade das pessoas de sobreviver em sociedade – recompensas materiais como ter um salário justo e férias – e bem-

estar – recompensas não materiais como ser tratado de forma digna, ser reconhecido e ter qualidade de vida no trabalho. É necessário balancear estes aspectos para ter um sistema de recompensas consistente.

A segunda dimensão da EDiT, promoção de relacionamentos positivos no trabalho, que contém cinco itens e  $\alpha=0,75$ , envolve a não diferenciação de tratamento por parte do empregador em decorrência de elementos como sexo ou crenças do empregado, além de incentivo ao estabelecimento de relações saudáveis/cordiais no ambiente de trabalho, tornando-o mais agradável e produtivo.

Em se tratando dos deveres do trabalhador, a primeira dimensão da EDeT, cumprimento das normas da organização, composta por doze itens e  $\alpha=0,92$ , envolve o respeito por parte do colaborador às regras estabelecidas pelo empregador e que estejam de acordo com as leis trabalhistas, como justificar faltas, não negligenciar o trabalho, zelar pela organização, ter pontualidade e cumprir a carga horária determinada.

A dimensão 2 da EDeT, denominada comportamento moral nas relações interpessoais, possui quatro itens e  $\alpha=0,72$ , trata da necessidade de o trabalhador apresentar respeito e honestidade necessários no tratamento interpessoal com os demais colegas de trabalho, não apresentando indisciplina, nem realizando ofensas.

Apesar da ênfase concedida pela CLT aos direitos do trabalhador, como tentativa de equilibrar a relação de poder entre empregador e empregado, é essencial que o trabalhador realize seus deveres com vistas à manutenção da relação de trabalho, evitando advertências ou até mesmo demissões por justa causa. Ao invés de apenas evitar o final do vínculo empregatício, realizar seus deveres de trabalhador implica manutenção de um ambiente de trabalho saudável e respeitoso, com trabalhos realizados adequadamente que podem auxiliar – ou não atrapalhar – as atividades dos demais, especialmente quando se trata de um trabalho em grupo ou equipe, em que as tarefas estão estritamente relacionadas. Assim, a

bilateralidade da relação respeitosa entre trabalhador e organização, com cada um dos lados realizando adequadamente seus deveres e tendo seus direitos respeitados, implica a existência de cidadania organizacional.

Os resultados apresentados indicaram que o instrumento apresentou qualidades psicométricas satisfatórias e se mostra adequado para utilização em pesquisas brasileiras, revelando-se uma ferramenta de diagnóstico de grande valia e de fácil utilização, incentivando a adoção em futuras pesquisas. Sua aplicabilidade engloba tanto fins de pesquisa quanto a realização de diagnóstico organizacional, podendo colaborar com o desenvolvimento de estratégias de intervenção em ambientes organizacionais.

Ao possibilitar a investigação de características antes não identificadas por outros instrumentos de cidadania organizacional que não avaliam especificamente a percepção de respeito aos direitos e deveres dos colaboradores em sua relação com a organização à qual estão vinculados, pode-se afirmar que a presente pesquisa tem muito a contribuir com a evolução do entendimento do fenômeno cidadania organizacional.

Apesar de os resultados apresentados indicarem as boas características psicométricas do ICO, é importante salientar que se tratou de uma investigação inicial, apresentando limitações. O fato dos dados terem advindo da participação de pessoas que atuam em duas regiões do país – nordeste e sudeste –, pode ter influenciado os resultados. É recomendada a realização de estudos com amostras diversificadas em relação àquela empregada nesta pesquisa, com vistas à obtenção de dados que permitam realização da padronização e comparação com grupos normativos, a análise discriminante, dentre outras análises, possibilitando o enriquecimento da interpretação dos resultados. Recomenda-se ainda que sejam empregados os 25 e 24 itens iniciais da EDiT e EDeT, com vistas a verificar se a estrutura fatorial encontrada se sustenta.

## Apêndice

### Instrumento de Cidadania Organizacional – ICO

#### Escala de Direitos dos Trabalhadores – EDiT:

A seguir estão listadas frases que **podem representar a empresa onde você trabalha**. Utilize a escala abaixo para informar a frequência com que cada afirmação ocorre, assinalando o número correspondente à sua resposta.

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<i>A minha organização</i>						
1	Realiza o pagamento dos honorários em dia.	0	1	2	3	4
2	Promove jornadas de trabalho que respeitam o estabelecido por lei para as categorias profissionais.	0	1	2	3	4
3	Zela pelo bem-estar psicológico de seus colaboradores.	0	1	2	3	4
4	Assegura a equidade racial entre seus colaboradores.	0	1	2	3	4
5	Adota medidas de prevenção de acidentes de trabalho.	0	1	2	3	4
6	Oferece aos colaboradores o material necessário para a realização de suas atividades.	0	1	2	3	4
7	Adota medidas de promoção da qualidade de vida no trabalho.	0	1	2	3	4
8	Respeita o direito dos colaboradores a férias.	0	1	2	3	4
9	Zela pela integridade física de seus colaboradores.	0	1	2	3	4
10	Proporciona um ambiente de trabalho saudável.	0	1	2	3	4
11	Trata seus colaboradores com respeito.	0	1	2	3	4
12	Proporciona possibilidades de ascensão profissional.	0	1	2	3	4
13	Mostra-se atenta às condições de higiene do ambiente de trabalho.	0	1	2	3	4
14	Recompensa seus colaboradores de forma condizente com o trabalho desempenhado.	0	1	2	3	4
15	Respeita as crenças religiosas de seus colaboradores.	0	1	2	3	4
16	Cumpre o plano de carreira instituído.	0	1	2	3	4
17	Proporciona uma remuneração justa frente às responsabilidades de seus colaboradores.	0	1	2	3	4
18	Trata seus colaboradores de forma digna.	0	1	2	3	4
19	Realiza o pagamento do décimo terceiro salário dentro do prazo instituído por lei.	0	1	2	3	4

20	Preza pelo bem-estar de seus colaboradores.	0	1	2	3	4
21	Fornece tratamento igualitário a homens e mulheres.	0	1	2	3	4
22	Respeita os intervalos de descanso aos quais seus colaboradores têm direito.	0	1	2	3	4
23	Incentiva o desenvolvimento de boas relações interpessoais no trabalho.	0	1	2	3	4
24	Fornece tratamento igualitário aos colaboradores, independentemente de sua etnia.	0	1	2	3	4
25	Cumprimenta integralmente a legislação trabalhista.	0	1	2	3	4

### Escala de Deveres dos Trabalhadores – EDeT:

Abaixo estão listadas frases que **podem traduzir a postura dos trabalhadores da empresa onde você trabalha**. Indique sua opinião sobre a frequência com que cada uma delas é praticada, assinalando o número que melhor corresponde à sua resposta, de acordo com a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
0	1	2	3	4

<i>Os trabalhadores</i>						
1	Realizam as atividades de acordo com as regras estabelecidas pelo empregador.	0	1	2	3	4
2	Apresentam justificativas aceitáveis quando faltam ao trabalho.	0	1	2	3	4
3	Cumprem com os compromissos assumidos com a empresa.	0	1	2	3	4
4	Evitam trabalhar embriagados.	0	1	2	3	4
5	Zelam pela imagem da organização.	0	1	2	3	4
6	Negam-se a interromper um colega durante a realização de seu trabalho.	0	1	2	3	4
7	Procuram não negligenciar seus trabalhos.	0	1	2	3	4
8	Cumprem a carga horária determinada por contrato.	0	1	2	3	4
9	Zelam pelo ambiente de trabalho.	0	1	2	3	4
10	Apresentam comportamento coerente com as normas da organização.	0	1	2	3	4
11	Agem com honestidade no ambiente de trabalho.	0	1	2	3	4
12	Negam-se a praticar atos lesivos à honra dos colegas de trabalho.	0	1	2	3	4
13	Guardam as informações sigilosas da organização.	0	1	2	3	4
14	São pontuais na chegada ao trabalho.	0	1	2	3	4
15	São responsáveis na execução das atividades.	0	1	2	3	4
16	São cuidadosos com os recursos físicos da organização.	0	1	2	3	4
17	Realizam as atividades com a qualidade requerida pelo empregador.	0	1	2	3	4

18	Negam-se a praticar atos de indisciplina no ambiente de trabalho.	0	1	2	3	4
19	Respeitam os prazos estipulados na realização das atividades.	0	1	2	3	4
20	Tratam os colegas de trabalho com respeito.	0	1	2	3	4
21	Cumprem com os compromissos assumidos em seus trabalhos.	0	1	2	3	4
22	Respeitam as normas internas da empresa.	0	1	2	3	4
23	São comprometidos com a empresa em que trabalham.	0	1	2	3	4
24	Negam-se a praticar ofensas físicas contra os demais colaboradores.	0	1	2	3	4

## MANUSCRITO 03

### **Justiça organizacional: Revisão sistemática dos artigos empíricos brasileiros**

#### **Resumo**

Percepção de justiça organizacional é um importante preditor de afetos, atitudes e comportamentos relevantes no ambiente de trabalho como comprometimento, satisfação no trabalho, performance, rotatividade e retaliação. Este artigo teve por objetivo revisar a literatura empírica brasileira sobre justiça organizacional, por meio da análise sistemática de 15 periódicos acadêmicos brasileiros das áreas de Administração e Psicologia. Foram identificados 13 artigos empíricos sobre justiça organizacional em oito dos periódicos avaliados. Os resultados indicaram que: (1) entre 2000 e 2003, todas as publicações foram de autoria de pesquisadores portugueses; (2) o tema não é uma preocupação em voga entre os pesquisadores brasileiros, mas vem despertando interesse; (3) a maioria das pesquisas utilizou métodos quantitativos, do tipo *survey*; (4) os estudos costumam ser mais publicados em periódicos de Administração, apesar de a maioria dos autores ter formação em Psicologia; (5) sete artigos tomaram por base o modelo tridimensional do construto; (6) foram investigadas relações entre justiça e outras 13 variáveis, especialmente comprometimento organizacional, priorizando a investigação do papel preditor de justiça. O presente estudo sugere a realização de pesquisas com diferentes abordagens metodológicas, identificação de antecedentes de justiça para trabalhadores brasileiros e a investigação da relação de justiça com outras variáveis estudadas na literatura internacional.

**Palavras-chave:** justiça organizacional, revisão de literatura, artigos empíricos.

## **Organizational justice: A systematic review of Brazilian empirical articles**

### **Abstract**

Organizational justice perception is an important predictor of relevant emotions, attitudes and behaviors in the workplace as commitment, job satisfaction, performance, turnover and retaliation. This article aimed to review the Brazilian empirical literature about organizational justice, through systematic analysis of 15 Brazilian academic journals of Management and Psychology areas. The review identified 13 empirical articles about organizational justice, published in eight of the evaluated journals. The results indicated: (1) between 2000 and 2003, the authors of all publications were Portuguese researchers; (2) organizational justice is not a topic in vogue among Brazilian researchers, but it is attracting interest; (3) there was a predominance of quantitative methods; (4) most studies was published in Management journals, although most authors had training in Psychology; (5) Relations between justice and thirteen variables were investigated, especially organizational commitment, prioritizing the investigation of the predictor role of justice. This study suggests to conducting research with different methodological approaches, identifying antecedents of justice for Brazilian workers, and researching the relationship of justice with other variables presented in the international literature.

**Keywords:** organizational justice, literature review, empirical articles.

O conceito de justiça é essencial para a compreensão do comportamento humano dentro das organizações, sendo considerado pelas ciências sociais uma construção social que influencia as atitudes e comportamentos tanto individuais quanto coletivos no ambiente de trabalho (Mendonça, Pereira, Tamayo, & Paz, 2003). A percepção de justiça organizacional pode ocasionar poderosos benefícios para as organizações e seus trabalhadores, como melhoria do desempenho no trabalho, aumento da confiança, do comprometimento e da emissão de comportamentos de civismo, melhoria da satisfação do cliente e diminuição de conflitos (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007)

Compreender a dinâmica da justiça tem sido um desafio empreendido por estudiosos de diversas áreas, consistindo na adoção de diferentes abordagens (Greenberg, 2011). Muitos estudiosos, em especial filósofos, concebem justiça como um ideal normativo/prescritivo, buscando princípios ou normas gerais para determinar logicamente que tipos de ações são justa ou injustas (Cropanzano et al., 2007; Cropanzano & Ambrose, 2015). Apesar de se caracterizar como um importante esforço, promovendo auxílio para a formulação de políticas públicas e convivência em grupo, esta perspectiva recebe muitas críticas em decorrência da propensão à simplificação deste fenômeno tão complexo.

Estudiosos ligados à Psicologia Social da Justiça vêm indicando a importância das características individuais (percepção/avaliação) como elementos essenciais para o entendimento do que seria ou não justo, numa perspectiva descritiva (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005; Greenberg, 2011), investigando por que as pessoas percebem determinados eventos como justos e as consequências dessas avaliações (Cropanzano et al., 2007). Nesta perspectiva, a justiça tem sido proposta como uma percepção/avaliação referente a algum resultado, procedimento ou interação interpessoal, um conceito subjetivo – à medida que capta o que as pessoas acreditam ser justo/certo – que pode ser avaliado empiricamente (Cropanzano & Ambrose, 2015).

O presente trabalho teve por objetivo apresentar uma revisão da produção empírica no Brasil acerca de justiça organizacional, valendo-se de 15 dos mais expressivos periódicos científicos do cenário nacional pertencentes às áreas de Psicologia e Administração publicados entre os anos de 2000 e 2015.

### **Breve histórico sobre justiça organizacional**

Como um fenômeno que acompanha as atividades humanas durante toda a sua história, o conceito de justiça desperta o interesse de estudiosos desde a Antiguidade, como Aristóteles, um dos primeiros a analisar a justiça na distribuição de recursos entre sujeitos (Colquitt et al, 2005). No século passado, os estudos sobre justiça se desenvolveram a partir da década de 1960, com as inestimáveis contribuições de George Homans e John Adams.

Homans (1961) defendeu a justiça como questão fundamental para o equilíbrio dos grupos, postulando que, numa relação de troca entre sujeitos, a não identificação de proporcionalidade entre investimentos e recompensas, pode acarretar em cólera – quando em situações de desvantagem – ou culpa – em casos de vantagem excessiva.

Adams (1965), em sua teoria da iniquidade, considerou que as pessoas comparam seus investimentos e resultados com os investimentos e resultados de outros para decidirem se foram tratadas com justiça. Ocorre que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de justiça nas suas relações e, quando diante de uma situação percebida como injusta – provocadora de tensão –, elas apresentam reações comportamentais com vistas a reduzir essa tensão, eliminar o desconforto e restaurar o senso de equidade/equilíbrio. Apesar de bastante difundida, esta teoria recebeu críticas em meados da década de 1970, especialmente por não considerar a dinâmica da interação na relação de troca e por tratar a justiça como um construto unidimensional – envolvendo unicamente a distribuição de recursos.

Esses estudos estimularam o interesse de pesquisadores, especialmente nas décadas de 1960 e 1970, que buscaram testar proposições sobre a distribuição de pagamento e outras recompensas relacionadas ao trabalho derivadas da teoria da equidade (Greenberg, 1987). Na década de 1970, buscou-se compreender os antecedentes que levariam as pessoas a perceberem uma recompensa como justa ou injusta, além de investigar o poder preditivo da justiça distributiva nos critérios de desempenho (Gomide Jr. & Siqueira, 2008).

Em 1971, o filósofo John Rawls publicou uma obra de grande destaque na área – “Uma teoria de Justiça” –, defendendo que a justiça exerce forte impacto nas ações individuais e coletivas, constituindo-se como a primeira virtude das instituições sociais. O autor propôs critérios para que uma recompensa fosse tida como justa. Dentre eles, para que um critério de distribuição de bens fosse entendido como justo, procedimentos de escolha honestos seriam necessários, envolvendo a utilização de regras básicas e mutuamente aceitáveis. Seus estudos ainda embasaram a noção de que justiça teria outro aspecto a ser considerado, além da distribuição de bens: os procedimentos para a seleção dos critérios de distribuição – denominados posteriormente de justiça de procedimentos (Gomide Jr. & Siqueira, 2008).

No final da década de 1980, a literatura sobre percepções e reações dos trabalhadores frente à (in)justiça nas organizações foi denominada Justiça Organizacional por Greenberg (1987). Nessa época, Bies e Moag (1986) já argumentavam que os comportamentos dos gestores em sua interação também são avaliados em termos de justiça pelos trabalhadores, enfocando o aspecto social das práticas organizacionais.

Na década de 1990, a literatura sobre justiça esteve fortemente voltada para o entendimento da mecânica de como se formam as percepções de justiça (Colquitt, Rodell, Zapata, Wesson, Scott, Long, & Conlon, 2013), investigando não apenas o poder preditivo da justiça nos critérios organizacionais, mas também identificando aspectos organizacionais que

impactassem a percepção de justiça (Gomide Jr. & Siqueira, 2008). Nesse período, foi publicado o primeiro instrumento psicométrico de justiça amplamente utilizado na literatura, elaborado por Moorman (1991), numa investigação sobre justiça e cidadania organizacional.

A partir dos anos 2000, após décadas de estudos empíricos sobre o tema, uma grande quantidade de revisões meta-analíticas forneceu importantes contribuições para a literatura, transpondo-a para um estágio mais estabelecido/amadurecido da literatura. Além disto, houve um aumento da atividade de investigação sobre o tema: uma revisão internacional na base de PsycINFO indicou que entre 1975 e 1999 mais de 600 artigos sobre a justiça/equidade foram publicados nas revistas de psicologia organizacional, sendo que entre 1999 e 2010 mais de 1.600 artigos foram publicados sobre o tema (Colquitt et al., 2013). Para estes autores, o período também testemunha duas grandes mudanças na literatura sobre justiça: (1) a ascensão da teoria da troca social como lente dominante para explicar os efeitos de justiça; e (2) os estudiosos começaram a reconhecer que as pessoas também sentem as questões de justiça, não apenas as racionalizam, iniciando discussões no domínio do afeto.

### **Dimensões de justiça organizacional**

Justiça organizacional pode ser genericamente entendida como a aplicação da Psicologia Social da Justiça ao meio organizacional, abordando as percepções de justiça na relação do trabalhador com a organização (Assmar, Oliveira, & Souto, 2005). Para Paz, Gozendo, Dessen, & Mourão (2009), este construto é o “princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações e definidor da distribuição de benefícios e encargos advindos da cooperação social” (p.102).

O termo justiça conota uma espécie de correção moral ou adequação ética, ocorrendo quando as pessoas percebem que têm o que merecem ou que tenham sido tratadas como elas acreditam merecer (Cropanzano & Ambrose, 2015). Neste contexto, a justiça está relacionada

a normas sociais que controlam/norteiam resultados dos trabalhadores, aos procedimentos para decisão e a dimensão humana nas organizações (Folger & Cropanzano, 1998).

Inicialmente, a justiça foi concebida por autores como Homans (1961) e Adams (1965) enquanto um fenômeno unidimensional, pautando-se na justiça de distribuição de recursos e recompensas enquanto suficiente para explicar a justiça organizacional. Com o avanço teórico dos estudos sobre o tema, foram identificadas novas dimensões do construto e, apesar de não haver consenso acerca da quantidade de facetas em que se desdobra, a literatura indica que justiça organizacional é um construto multidimensional. Distintas formas de organização do construto são defendidas, desde o modelo bidimensional até a sugestão de cinco dimensões para uma categoria específica de profissionais (Figura 1).

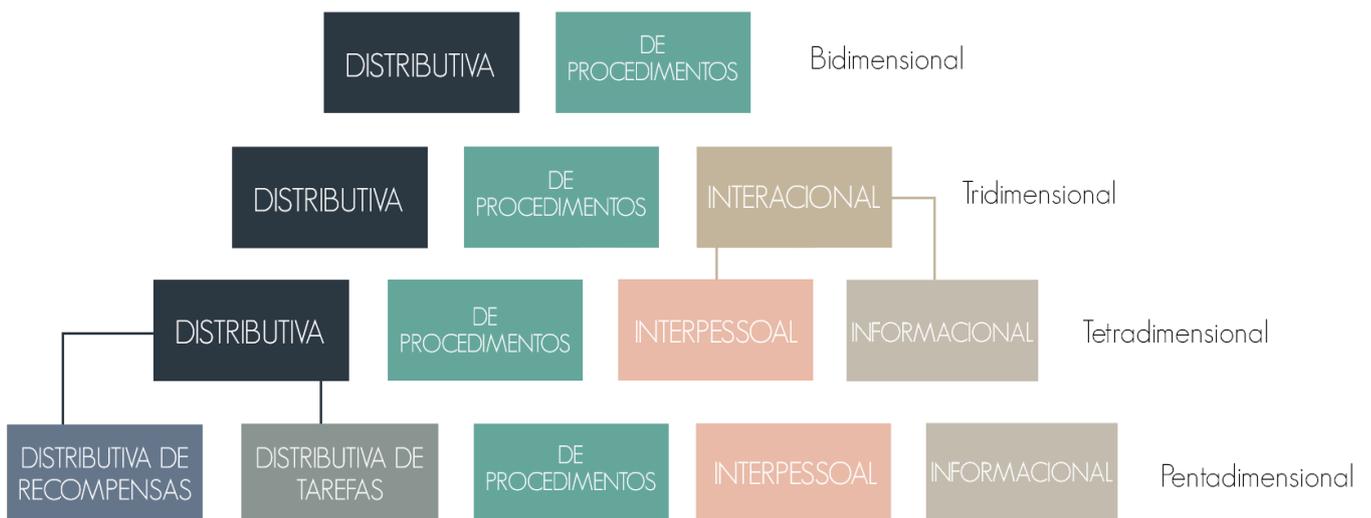


Figura 1. *Modelos de dimensionalidade de justiça organizacional*

A compreensão do fenômeno desdobra-se em, pelo menos, duas dimensões fundamentais – modelo bidimensional: justiça distributiva e justiça de procedimentos, investigadas em conjunto ou individualmente (Thibaut & Walker, 1975). A análise de justiça com base em três dimensões sugere o acréscimo da justiça interacional ao modelo composto por justiça distributiva e justiça de procedimentos (Bies & Moag, 1986).

O modelo tetradimensional considera a justiça distributiva, a justiça de procedimentos e propõe o desmembramento da justiça interacional em duas dimensões: justiça interpessoal e justiça informativa (Bies & Moag, 1986, Greenberg, 1993). Compreendendo a justiça organizacional em sua concepção mais abrangente, Rego (2001) propôs um modelo pentadimensional, ao considerar que docentes distinguem mais dimensões de justiça, desmembrando a justiça distributiva em duas dimensões: distributiva das recompensas, distributiva das tarefas, aliadas à justiça de procedimentos, a interpessoal e a informativa.

A literatura especializada revela forte tônica quanto à sua divisão em três facetas, investigadas de forma independente ou articuladas, a saber: justiça distributiva, justiça de procedimentos e justiça interacional (Rego, 2002, Assmar, Oliveira, & Souto, 2005, Rogelberg, 2007, Greenberg, 2011, Kwon, 2014), descritas a seguir.

#### *Justiça distributiva: a justiça finalística*

Nos primeiros anos da literatura de justiça organizacional, estudiosos concentraram-se unicamente na justiça acerca dos resultados das decisões, que ainda se configura como a dimensão mais explorada na literatura. Enquanto conceito decano na justiça organizacional, esta dimensão despertou nos estudiosos o interesse pelo tema, levando posteriormente à identificação de outras dimensões e ao florescimento da literatura de justiça organizacional.

Justiça distributiva pode ser definida como percepção de justiça acerca dos resultados ou das alocações que um sujeito recebe (Folger & Cropanzano, 1998), ou seja, reflete o quão (in)justas o trabalhador avalia as contrapartidas que recebe da organização diante dos esforços que investe no trabalho. O foco incide no conteúdo, na justiça dos fins/recursos alcançados ou obtidos – positivos ou negativos – como bens, salários e sanções disciplinares (Rego, 2002, Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

Para determinar se uma decisão de atribuição é justa ou não, as pessoas examinam o resultado real com base em algum padrão idealizado (Rogelberg, 2007). Mais especificamente, essa dimensão de justiça diz respeito a quão justo o sujeito percebe a distribuição de recursos e recompensas com base em múltiplos critérios/regras de alocação/distribuição, a depender da natureza das relações de cooperação e do(s) objetivo(s) almejado(s) pelos grupos (Deutsch, 1975, 1985).

Deutsch (1975, 1985) reconheceu a complexidade da justiça organizacional ao propor a existência simultânea de diferentes critérios de justiça que ocupam um papel de valores orientadores dos comportamentos. Os critérios a partir dos quais o trabalhador avalia as contrapartidas recebidas diante de seus esforços seriam: (a) equidade – alocações baseadas nas contribuições ou desempenho de cada um, resultando em produtividade econômica; (b) igualdade – alocações equivalentes para todos, resultando em cooperação e harmonia social; e (c) necessidade – alocações baseadas em dificuldades demonstradas por cada colaborador, resultando em desenvolvimento e bem-estar pessoal (Deutsch, 1975, 1985).

Alguns pesquisadores aventam a pertinência de a justiça distributiva ser particionada em duas dimensões: distributiva das recompensas e distributiva das tarefas, em se tratando de contextos/categorias profissionais específicas. Esta perspectiva foi proposta por Rego (2001) que, ao inquirir justiça em 414 professores universitários portugueses, identificou que uma estrutura pentafatorial – justiça distributiva das recompensas, distributiva das tarefas, procedimental, interpessoal e informacional – denotou índices superiores de ajustamento.

Para o autor, a justiça distributiva das recompensas é referente às percepções que os docentes projetam acerca das recompensas que acreditam que os pertence, enquanto a justiça distributiva das tarefas concerne às percepções dos docentes acerca da justiça das atividades/tarefas que lhes são atribuídas. Três estudos posteriores com professores

universitários portugueses, realizados por Rego, Cunha e Pinho (2009), corroboraram esta distinção, sinalizando a complexidade da justiça distributiva.

Os estudos sobre justiça distributiva desenvolvidos ao longo destas mais de cinco décadas, indicaram que os trabalhadores que consideram injustas as recompensas/resultados recebidos tendem a apresentar resultados negativos em diferentes âmbitos do trabalho. Insatisfação no trabalho, baixo desempenho, alta rotatividade e absenteísmo e menores índices de civismo organizacionais estão entre esses resultados negativos (Rego, 2000). A percepção de equidade na distribuição de recompensas e atribuição de tarefas aumenta as chances de o colaborador perceber a organização como um lugar melhor para trabalhar, diminuindo as intenções de se desligar da mesma (Oluwafemi, 2013).

#### *Justiça de procedimentos: a justiça dos meios*

Pesquisadores concordam que os trabalhadores avaliam os resultados que recebem como contrapartida da organização – justiça distributiva –, todavia, não apenas esses elementos tendem a se mostrar importantes: eles também se atentam para os processos que levam a estes resultados (Rogelberg, 2007). Esta segunda dimensão de justiça organizacional, denominada por Thibaut e Walker (1975) como justiça de procedimentos, refere-se aos meios e/ou procedimentos norteadores das políticas de distribuição de recursos e recompensas da organização, mas não especificamente aos próprios resultados.

Influenciados pela tradição de pesquisa em procedimentos legais, esses autores compararam as reações das pessoas aos procedimentos de resolução de conflito em sistemas legais distintos, identificando que elas tendiam a ver como mais justos os procedimentos que lhes proporcionavam a oportunidade de expressar suas opiniões (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). Para o trabalhador é importante poder emitir sua opinião e influenciar as decisões organizacionais (Mendonça, Pereira, Tamayo & Paz, 2003).

Os primeiros estudos sobre essa dimensão investigaram os fatores que levariam os trabalhadores a perceberem como justas as etapas anteriores à distribuição de recompensas (Gomide Jr. & Siqueira, 2008). Sintetizando estes achados, Leventhal (1980) identificou seis condições para que determinados procedimentos fossem percebidos como justos: (1) consistência das regras utilizadas ao longo do tempo; (2) supressão dos vieses das pessoas responsáveis pelas decisões; (3) acurácia nas informações prestadas aos afetados pelas decisões; (4) resultados positivos das decisões; (5) representatividade no grupo decisório dos sujeitos afetados pelas decisões; e (6) manutenção de padrões éticos e morais.

Deste modo, a justiça de procedimentos reúne os seguintes elementos: (1) controle de voz – direito de expressar sua opinião e ser ouvido nos diálogos e nas discussões com os outros; (2) representatividade – possuir representantes nas situações de tomadas de decisão que englobem interesses de todos; (3) estabelecimento de critérios – as decisões das chefias devem ser baseadas em critérios previamente definidos e acertados entre os trabalhadores; (4) *feedback* – preocupação da chefia em proporcionar um retorno aos trabalhadores sobre seu desempenho; (5) coleta de informações – preocupação da empresa em identificar os problemas, coletando informações verdadeiras sobre os processos organizacionais (Sousa & Mendonça, 2009a).

Mesmo que o colaborador perceba a distribuição das recompensas como injusta, se os procedimentos utilizados para nortear a distribuição foram preestabelecidos, não mudando de acordo com o elemento julgado ou o responsável pela decisão, o resultado pode ser interpretado como justo pelo colaborador, com base na justiça de procedimentos. Assim, as pessoas tendem a acreditar que uma situação é justa quando os procedimentos empregados na tomada de decisão são justos, independentemente de seus resultados (Thibaut & Walker, 1975, Leventhal, 1980).

A justiça de procedimentos vem se mostrando um forte preditor de variáveis como comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento organizacional (Rogelberg, 2007), desempenho na tarefa e intenção de rotatividade (Gomide Jr. & Siqueira, 2008). Enquanto procedimentos justos promovem reconhecimento emocional e intelectual, o que, conseqüentemente, gera confiança e comprometimento e constrói cooperação voluntária, quando processos são percebidos como injustos ocasionam indignação emocional e intelectual, levando à desconfiança e ao ressentimento (Cropanzano et al., 2007). A justiça de procedimentos apresenta maior poder de explicação sobre as intenções de deixar a organização do que a dimensão justiça distributiva (Rego, 2000).

*Justiça interacional: a justiça da qualidade do diálogo*

Bies e Moag (1986) argumentaram que os comportamentos emitidos pelos gestores durante a fase de interação também são avaliados em termos de justiça pelos colaboradores, denominando a justiça interacional, uma terceira forma de justiça, distinta das anteriores. Esses autores conceituaram-na como a percepção de justiça de comunicação interpessoal, ou seja, a percepção acerca da qualidade do tratamento interpessoal dos gestores/tomadores de decisão para com o colaborador.

As deliberações dos gestores, seus atos, a forma de condução dos procedimentos e de explicação das decisões são cruciais para que o trabalhador perceba justiça (Bies, 1987). Bies e Moag (1986) observaram que a obtenção de percepção de justiça interacional está atrelada ao cumprimento de quatro regras de justiça adicionais: respeito, decoro, veracidade e justificação. Assim, os trabalhadores acreditam que a justiça também implica receber explicações adequadas e apresentadas de forma digna e respeitosa; quando percebem a violação destas expectativas, eles tendem a se sentir injustiçados (Bies, 2001).

Alguns estudiosos aventaram que a justiça interacional não configura uma nova dimensão de justiça, mas sim um componente da justiça processual (Rego, 2000). A própria escala de justiça elaborada por Moorman (1991), como era comum na época, desmembrava a justiça de procedimentos em duas dimensões: procedimentos formais e justiça interacional.

Diante dessa discussão, é possível defender que a justiça de procedimentos denota elementos formais, abordando os procedimentos que orientam processos organizacionais como avaliação de desempenho e definição de metas, enquanto a justiça interacional envolve a interação de gestores e subordinados, especialmente acerca da explicação dos resultados obtidos, possibilitando uma maior liberdade do que a justiça de procedimentos. Estudos empíricos tendem, cada vez mais, a separar essas dimensões.

No modelo tetradimensional de justiça (Bies & Moag, 1986, Greenberg, 1993), além das justças distributiva e de procedimentos, a justiça interacional é particionada em duas vertentes: (1) justiça interpessoal – grau em que o gestor trata com dignidade e respeito as pessoas afetadas pelas decisões tomadas; (2) justiça informativa – maneira como o gestor apresenta as informações e justificativas para as decisões que toma, especialmente quando as coisas vão mal. A segmentação da justiça distributiva em duas facetas ainda não é consenso entre os estudiosos, apesar de bastante utilizada (Battistella, Schuster & Dias, 2012).

A justiça interacional exerce um efeito importante sobre a maneira como os trabalhadores reagem a resultados e/ou procedimentos indesejáveis: perceber altos níveis de justiça interpessoal tende a suavizar reações negativas frente a injustiças distributivas e/ou processuais (Greenberg, 2011), sinalizando a importância de uma comunicação adequada.

Diante da relevância da justiça para o bom funcionamento das organizações – configurando-se como um importante preditor de afetos, atitudes e comportamentos –, as diferentes dimensionalidades propostas e a indicação de crescimento do número de

publicações por revisões internacionais, o presente trabalho objetivou apresentar uma revisão da produção empírica recente no Brasil sobre justiça organizacional.

### Método

Para caracterizar a produção científica empírica brasileira, foram revisados os relatos de pesquisas publicados em 15 dos principais periódicos acadêmicos de Psicologia e Administração, entre os anos 2000 e 2015 (Tabela 1). A escolha dos periódicos considerou como critérios a existência de indexação e a avaliação satisfatória no sistema de classificação da CAPES (Qualis).

Tabela 1

#### *Periódicos nacionais analisados*

<b>Periódicos de Psicologia</b>	<b>Periódicos de Administração</b>
Estudos de psicologia (UFRN)	Revista de administração (USP)
Psicologia: reflexão e crítica (UFRGS)	Revista de administração de empresas – RAE (FGV-SP)
Psicologia em estudo (UEM)	Revista de administração pública – RAP (FGV-RJ)
Estudos de psicologia (PUCCAMP)	Organizações & sociedade – O&S (UFBA)
Psicologia: teoria e pesquisa (UnB)	Revista de administração contemporânea – RAC (ANPAD)
Psico-USF	Revista de administração Mackenzie – RAM
Psico (PUCRS)	
Psicologia: ciência e profissão (CFP)	
Psicologia: organizações e trabalho – rPOT (SBPOT)	

A seleção dos artigos atendeu aos seguintes critérios: (1) pertencer a periódicos publicados entre os anos de 2000 e 2015; (2) abordar o tema justiça organizacional; (3) descrever pesquisas realizadas no Brasil; e (4) tratar-se de um relato de pesquisa empírica

sobre o assunto. Os critérios utilizados para a análise dos artigos selecionados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2.

*Critérios de análise dos artigos*

<b>Caracterização da produção e autoria</b>	<b>Aspectos metodológicos</b>	<b>Dimensionalidade do construto</b>	<b>Principais variáveis investigadas</b>
Relação dos periódicos e quantidade de artigos por período; Características dos autores.	Finalidade do estudo (gerar conhecimento, instrumento ou tecnologia). Natureza da pesquisa (quantitativa, qualitativa ou quali-quanti) Natureza do estudo (pesquisa com desenho ou relato de experiência); Natureza da amostragem e localização geográfica dos participantes; Instrumento de coleta de dados; Procedimentos de análise de dados.	Dimensionalidade de justiça organizacional adotada pelo estudo.	Panorama das temáticas associadas aos estudos sobre civismo e cidadania organizacional; Principais resultados dos artigos.

### **Resultados e discussão**

A partir da aplicação da palavra-chave “justiça” nos periódicos selecionados, foram identificados 145 artigos publicados no período considerado. A leitura dos relatos possibilitou identificar que 132 deles não estavam de acordo com os critérios de seleção supracitados, sendo descartados. A maioria deles adotava o conceito de justiça no âmbito

judicial, familiar e/ou em crianças e adolescentes, havendo ainda aqueles que abordavam a justiça na percepção dos clientes ou de precificação de produtos. Dentre os artigos descartados, apesar de serem empíricos e abordarem justiça no âmbito das organizações, seis haviam sido realizados com profissionais portugueses e um com brasileiros que trabalhavam em Portugal. Ao final da seleção, 13 artigos corresponderam aos quatro critérios preestabelecidos.

### **Caracterização da produção e autoria**

Inicialmente, o período analisado (2000-2015) foi particionado em quatro quadriênios, de modo a permitir a análise da produção por períodos. A Tabela 3 apresenta a relação do número de artigos publicados por periódico em cada período. No primeiro quadriênio não houve publicações que se enquadrassem nos critérios desta revisão, seguido de um aumento nos dois quadriênios seguintes e uma queda no período mais recente. Mais especificamente: (1) nos primeiros anos do período avaliado (2000-2003) não foram publicados artigos consonantes com os critérios adotados; (2) no segundo quadriênio (2004-2007) foram publicados cinco artigos; (3) o terceiro quadriênio (2008-2011) foi o período com o maior número de publicações, constando seis artigos; e (4) no último quadriênio considerado (2012-2015) apenas 2 artigos foram publicados, o equivalente 1/3 do período anterior.

Vale destacar que, no primeiro quadriênio (2000-2003), as publicações sobre o tema nos periódicos brasileiros eram dominadas por autores portugueses, especialmente Armínio Rego que publicou seis artigos neste período. Tendo em vista que um dos critérios considerados pela revisão era tratar de um relato de pesquisa realizada no Brasil, como forma de caracterizar a produção científica nacional, estes artigos foram desconsiderados. Todavia,

é pertinente atentar para o papel disseminador/influenciador dessas publicações portuguesas para o crescimento das publicações nos anos seguintes.

Tabela 3.

*Relação dos periódicos e número de artigos publicados por período*

<b>Periódicos</b>	<b>2000-2003</b>	<b>2004-2007</b>	<b>2008-2011</b>	<b>2012-2015</b>
Psicologia: ciência e profissão (CFP)	-	-	1	-
Psicologia em estudo (UEM)	-	1	-	-
Psicologia: teoria e pesquisa (UnB)	-	-	1	-
rPOT (SBPOT)	-	-	-	1
RAC (ANPAD)	-	2	-	-
RAE (FGV-SP)	-	-	1	-
RAM (Mackenzie)	-	1	2	1
RAUSP	-	1	-	-
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

As 13 publicações estavam distribuídas em 8 dos 15 periódicos considerados, sendo 4 deles de Psicologia e 4 de Administração. Todavia, os periódicos da última área dominaram as publicações, detendo quase 2/3 dos artigos (8). A maioria dos artigos foi publicada na Revista de Administração Mackenzie – RAM (4) ou na Revista de Administração Contemporânea – RAC (2).

Os dados supracitados poderiam indicar certa prevalência de pesquisas sobre o tema na área de Administração. Todavia, ao verificar a área de formação dos autores, isto não foi identificado: a maioria dos artigos era de pesquisadores da área de Psicologia (6), sendo que dois artigos tinham autores da área de Administração e outros dois artigos possuíam autores de ambas as áreas; três artigos não disponibilizaram a informação. Os dados são consonantes com uma revisão de literatura nacional sobre comportamento organizacional (CO) que já havia sinalizado a tendência de um maior número de publicações da área de Psicologia

Organizacional e do Trabalho nos periódicos de Administração, especialmente em categorias como aprendizagem, cognição – que envolve justiça organizacional – contratos psicológicos e identidade e significados do trabalho e de seus produtos (Borges & Pagotto, 2010).

A grande maioria dos artigos apresentou dois autores (9), com destaque para a titulação dos mesmos: dos 14 autores com titulações informadas nos artigos, 8 eram doutores, 5 mestres e 1 graduando. Dentre eles, Helenides Mendonça se destacou com o maior número de publicações – quatro artigos realizados em parceria com outros autores.

Os artigos deste levantamento possuíam vínculos com um total de 15 instituições, com destaque para a Universidade Católica de Goiás pelo maior número de publicações (4), seguida da Universidade de Brasília (3) e da Universidade Federal da Bahia (2), o que pode sugerir a presença de núcleos voltados para a investigação do construto nessas universidades. Duas instituições internacionais possuíam vinculação com um artigo cada: Universidade de Aveiro, de Portugal, e Isenberg School of Management, dos Estados Unidos.

### **Aspectos metodológicos**

Em se tratando das naturezas do estudo e da pesquisa, todas as publicações consideradas empregaram desenhos de pesquisa por *survey*, sendo que a maioria utilizou abordagem quantitativa (11), com apenas duas publicações adotando a abordagem qualitativa (Mendonça & Mendes, 2005; Olivier, Perez, & Behr, 2011). Comparados com a revisão de literatura sobre CO no Brasil, de Borges-Andrade e Pagotto (2010), os resultados supracitados foram dissonantes, ao passo que a quantidade de publicações de CO que empregou métodos quantitativos foi semelhante à de métodos qualitativos.

Todas as publicações se configuraram estudos com amostra, sete realizados com somente uma organização (Mendonça & Tamayo, 2004; Mendonça & Mendes, 2005; Sousa & Mendonça, 2009<sup>a</sup>; Sousa & Mendonça, 2009<sup>b</sup>; Ribeiro & Bastos, 2010; Lopes, Moretti &

Alejandro, 2011; Olivier, Perez e Behr, 2011) e os demais com várias organizações (Rego & Souto, 2004; Silva, Almeida, & Carvalho, 2005; Filenga & Siqueira, 2006; Fiuza, 2010, Jesus & Rowe, 2014; Masagão & Ferreira, 2015). Quanto à localização geográfica das pesquisas, a região sudeste se destacou por compor a amostra de 5 dos 13 artigos, seguida do centro-oeste em 3 pesquisas e da região nordeste em 2. Vale destacar que quatro artigos não informaram a localização geográfica de realização da pesquisa, um estudo foi realizado com amostras do nordeste e centro-oeste e um estudo contou com amostra parte brasileira e parte portuguesa.

A maioria das publicações consideradas neste levantamento (10) teve por finalidade gerar conhecimento, enquanto as demais, além de gerá-lo, também buscaram gerar instrumento (2) – um estudo de revalidação de um instrumento português e outro de proposição de instrumento – ou apenas gerar instrumento (1) – adaptação e validação de uma escala portuguesa. Esse dado mostra consonância com os achados de Borges-Andrade e Pagotto (2010) acerca das publicações brasileiras sobre CO, ao passo que a maioria dos artigos identificados por esses autores buscavam gerar conhecimento.

Questionários/escalas foram utilizados como instrumentos de coleta de dados por 11 das 13 publicações; apenas 2 estudos realizaram entrevistas para este fim (Mendonça & Mendes, 2005; Olivier, Perez, & Behr, 2011). Foram utilizados cinco instrumentos de justiça organizacional e quatro escalas que avaliaram dimensões separadamente – sendo duas do mesmo autor (Rego, 2002) (Tabela 4).

O instrumento mais utilizado pelos artigos desse levantamento foi a Escala de Justiça Organizacional (Epjo), proposto por Mendonça et al. (2003), sendo adotado por quatro artigos (Mendonça & Tamayo, 2004; Sousa & Mendonça, 2009<sup>a</sup>; Sousa & Mendonça, 2009<sup>b</sup>; Fiuza, 2010). A Epjo é composta por 20 itens – 6 itens de justiça distributiva, 7 de justiça de procedimentos e 7 de justiça interacional – numa escala de concordância tipo *likert* (1-discordo totalmente a 5-concordo totalmente). A validação da Epjo apresentou coeficientes

alpha de Cronbach superiores a 0,80, indicativo de fidedignidade para sua utilização no contexto brasileiro.

Tabela 4.

*Autoria dos instrumentos adotados pelos artigos do levantamento*

<b>Autor (es) do instrumento de medida</b>	<b>Número de artigos</b>
Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003)	4
Colquitt (2001)	2
Siqueira, Gomide Jr., Marques e Moura (1996)	2
Lopes, Moretti e Alejandro (2011)	1
Rego (2000)	1
Rego (2001)	1
Gomide Jr., Lima e Faria Neto (1996)	1
Rego (2002)	1

O segundo instrumento mais utilizado foi a Escala de Percepção de Justiça de Colquitt (2001), adaptada e validada para o contexto brasileiro por Assmar, Ferreira, Souto, Souza, Mac-Cord e Borges (2002), empregada em dois artigos (Silva, Almeida, & Carvalho, 2005; Masagão & Ferreira, 2015). Este instrumento é composto por 20 itens – 4 itens de justiça distributiva, 7 de procedimentos, 4 de interpessoal e 5 de informacional – numa escala de frequência de seis pontos, variando do nunca ao sempre, cujos alfas de Cronbach da validação brasileira foram superiores a 0,80.

A Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD), elaborada por Siqueira et al. (1996), também foi adotada por dois estudos (Filenga & Siqueira, 2006; Ribeiro & Bastos, 2010). Esta escala avalia apenas a dimensão de justiça distributiva, valendo salientar que: (1) no estudo de Filenga e Siqueira (2006), ainda foram utilizadas a Escala de Justiça de Procedimentos – EPJP (Gomide Jr., Lima & Faria Neto, 1996) e a Escala de Percepção de Justiça Interacional Social ou Interpessoal – EPJIS – e a Escala de Percepção de Justiça

Interacional Informacional – EPJII (Rego, 2002); (2) Ribeiro e Bastos (2010) utilizaram apenas a EPJD na mensuração do construto.

Para Colquitt e Rodell (2015), o desenvolvimento do conhecimento sobre justiça ao longo das décadas refletiu na evolução dos seus instrumentos de medida. Segundo eles, os primeiros estudos internacionais sobre justiça organizacional tendiam a empregar escalas ad hoc com um punhado de itens, medidas mais abrangentes que auxiliaram na delimitação e popularização do construto (Moorman, 1991), culminando na proposição mais recente de escalas adicionais que acompanham a evolução e tendências conceituais da literatura.

Apesar de não constar nos estudos brasileiros deste levantamento, ainda hoje, a escala de Moorman (1991) se configura como um dos instrumentos mais frequentemente adotados para mensurar o construto na literatura internacional, especialmente em se tratando de investigações na área de saúde (Ndjaboué, Brisson, & Vézina, 2012; Schuster, Dias & Battistella, 2014). Já a Escala de Percepção de Justiça de Colquitt, uma das mais adotadas em todo o mundo, apresentando propriedades psicométricas comprovadas em diferentes países (Díaz-Gracia, Barbaranelli, & Moreno-Jiménez, 2014), foi a segunda mais adotada nos estudos aqui considerados.

A maioria dos artigos adotou mais de uma técnica de análise de dados, sendo que das 10 técnicas utilizadas, 8 foram inferenciais (Tabela 5). Dos 13 artigos, apenas 2 (Mendonça & Mendes, 2005, Olivier, Perez, & Behr, 2011) não empregaram técnicas inferenciais, optando pela análise de conteúdo. Esses dados não estão em consonância com o campo de CO, já que o número de estudos com uso de técnicas inferenciais identificados no presente levantamento foi muito superior ao de análise de conteúdo (Borges-Andrade & Pagotto, 2010).

Entre as técnicas inferenciais, as mais utilizadas foram regressão (simples e/ou múltipla), com sete estudos, e correlação, com seis. Ainda foram utilizadas análises fatoriais e

modelagem por equações estruturais. Essas informações sugerem que pesquisadores brasileiros buscam preditores do fenômeno e sua relação como preditor de outras variáveis.

Tabela 5.

*Procedimentos de análise de dados utilizados nas pesquisas sobre justiça organizacional*

<b>Técnicas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Análises descritivas	3	9,68
Análise de conteúdo	2	6,45
Teste t de Student	1	3,23
Correlação	7	22,58
Regressão	8	25,81
Análise de <i>cluster</i>	1	3,23
Teste de Sobel	2	6,45
Análise fatorial exploratória	3	9,68
Análise fatorial confirmatória	3	9,68
Modelagem por equações estruturais	1	3,23
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>-</b>

## **Dimensionalidade**

Apesar da prolixidade teórica e empírica sobre justiça organizacional, relacionando-a com diversos construtos, sua dimensionalidade ainda não se encontra consolidada: são propostos modelos com diferentes facetas - de bidimensionais a pentadimensionais.

Acerca da dimensionalidade do construto, sete estudos tomaram por base o modelo tridimensional (justiça distributiva, de procedimentos e interacional) e os demais, o tetradimensional (justiça distributiva, de procedimentos, interpessoal e informacional). Um dos artigos fundamentados no modelo tridimensional, investigou somente a justiça distributiva (Ribeiro & Bastos, 2010). Vale destacar que o instrumento de medida mais

empregado pelos estudos, a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (Mendonça et al., 2003), foi elaborado com base no modelo tridimensional.

Esses resultados se mostram consonantes com a literatura internacional, ao indicar predileção pelo modelo tridimensional, cujas dimensões são investigadas de forma independente ou articuladas (Rogelberg, 2007, Greenberg, 2011, Kwon, 2014). Todavia, estão em desacordo com os resultados da investigação nacional de Battistella, Schuster e Dias (2012) que, numa analisando as publicações dos eventos da Anpad e do Semead de 2001 a 2011, constataram que as publicações que abordaram a temática da justiça organizacional utilizaram, em sua maior parte, o modelo tetradimensional (6 de 15 artigos).

Vale destacar que os modelos tetra e pentadimensionais tendem a se sustentar apenas em grupos amostrais com alto nível educacional, como nos estudos cujos participantes eram docentes (Rego, 2001, Rego, Cunha, & Pinho, 2009), indicando que sujeitos com tal característica apresentam um maior discernimento sobre os componentes do construto. Por sua vez, o modelo composto por três dimensões tende a apresentar um melhor ajuste na população em geral, o que pode ser entendido como uma das justificativas para a predileção na literatura nacional e internacional.

### **Principais variáveis relacionadas ao construto**

Desde os estudos iniciais sobre o tema, os pesquisadores se interessaram em investigar sua relação com outras variáveis, buscando identificar antecedentes e consequentes, em especial, o poder preditivo da justiça distributiva sobre variáveis como desempenho no trabalho (Gomide Jr. & Siqueira, 2008).

No presente levantamento, um artigo investigou apenas a percepção de justiça em professores (Jesus & Rowe, 2014), não sendo considerado nesse momento da análise. No total, 13 variáveis foram investigadas em conjunto com a justiça organizacional (Tabela 6).

Na maioria dos casos, a justiça organizacional foi investigada como antecedente de outras variáveis, diferente da literatura internacional cujo foco tem recaído tanto sobre o papel preditor de justiça quanto as razões pelas quais os funcionários se preocupam com a justiça.

Tabela 6.

*Temas relacionados à justiça organizacional e o número de artigos publicados*

<b>Temas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Comprometimento organizacional	4	21,05
<i>Burnout</i>	2	10,53
Retaliação organizacional	2	10,53
Sufrimento no trabalho	2	10,53
Bem-estar	1	5,26
Intenção de <i>turnover</i>	1	5,26
Lealdade	1	5,26
Motivação	1	5,26
Percepção de políticas de Gestão de Pessoas	1	5,26
Prazer no trabalho	1	5,26
Recompensas assimétricas	1	5,26
Transtornos mentais e comportamentais	1	5,26
Valores pessoais	1	5,26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>-</b>

A variável mais investigada com justiça foi comprometimento organizacional, aparecendo em quatro estudos (Rego & Souto, 2004; Filenga & Siqueira, 2006; Sousa & Mendonça, 2009<sup>a</sup>; Ribeiro & Bastos, 2010) que corroboraram a relação entre os construtos. As variáveis *burnout*, retaliação organizacional e sofrimento no trabalho foram investigadas em conjunto com justiça organizacional em dois artigos cada.

Os estudos de Silva, Almeida e Carvalho (2005) e Sousa e Mendonça (2009a) identificaram justiça organizacional como preditora de *burnout*. Sobre retaliação, (1) Mendonça e Tamayo (2004) encontraram que quanto maior a percepção de justiça organizacional, menor a percepção de retaliação; (2) Mendonça e Mendes (2005) identificaram que as reações do trabalhador podem ser consideradas tipos de estratégias de enfrentamento do sofrimento e da insatisfação originados das experiências de injustiça.

Mendonça e Mendes (2005) concluíram que a injustiça gera sofrimento psíquico, enquanto Sousa e Mendonça (2009b) identificaram as justças interacional e de procedimentos como mediadoras da relação entre justiça distributiva e vivência de sofrimento. No único estudo a investigar um antecedente de justiça (Ribeiro & Bastos, 2010), as recompensas assimétricas influenciaram as médias de justiça distributiva. Tais resultados reafirmam o grande poder heurístico da justiça na explicação/predição de importantes afetos, atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho, mostrando-se fundamental para a satisfação dos colaboradores e eficácia das organizações.

Diferente dos achados desse levantamento, Schuster, Dias e Battistella (2013), numa revisão sobre justiça e CO na literatura internacional publicada entre 2001 e 2012, encontraram os seguintes construtos investigados nas publicações sobre justiça: identificação com a organização, cidadania organizacional, resultados no trabalho e desempenho dos colaboradores, confiança no supervisor e na organização, suporte organizacional, satisfação com o salário, satisfação com o trabalho, comprometimento, saúde, tratamento recebido e capacidade de criar laços.

## Considerações finais

Os estudos sobre a justiça no ambiente de trabalho são desenvolvidos há cerca de 50 anos e continuam a despertar interesse em pesquisadores de todo o mundo, conforme explicitado por Colquitt et al. (2013), indicando um aumento de 266% nas publicações internacionais de 1999 a 2010, em comparação com 1975 a 1999. Frente ao crescimento das publicações internacionais e à importância da justiça organizacional enquanto preditora de afetos, atitudes e comportamentos relevantes no ambiente de trabalho, o presente trabalho teve por objetivo revisar a literatura empírica brasileira sobre o tema, analisando as publicações de 15 periódicos das áreas de Administração e Psicologia, de 2000 a 2015.

Os resultados encontrados indicaram que, no primeiro quadriênio considerado (2000-2003), as publicações sobre justiça organizacional nesses periódicos eram restritas a autores portugueses, mas que nos períodos seguintes houve um aumento do interesse dos pesquisadores brasileiros em relação ao tema, com 13 artigos empíricos consonantes com os critérios predefinidos. No Brasil, a maioria dos estudos sobre a justiça organizacional são publicados em periódicos da área da Administração, apesar de serem majoritariamente de autoria de pesquisadores com formação em Psicologia, e vinculados a instituições de ensino, especialmente a Universidade Católica de Goiás.

Todos os artigos utilizaram desenhos de pesquisa por *survey*, 10 deles tinham a finalidade de gerar conhecimento, e 11 empregaram uma abordagem quantitativa, valendo-se de questionários/escalas como instrumento de coleta de dados, com destaque para a Escala de Justiça Organizacional (Mendonça et al., 2003) como a mais utilizada. A maioria dos estudos (7) informou ser baseada no modelo tridimensional (justiça distributiva, de procedimentos e interacional), estando em consonância com a literatura que indica forte tônica pelo modelo, apesar da falta de consenso.

Ainda, foram investigadas as relações entre justiça organizacional e 13 variáveis, com destaque para comprometimento organizacional, retaliação, sofrimento e *burnout*. A grande maioria dos estudos investigou o papel preditor de justiça sobre as demais variáveis, sendo que apenas um estudo investigou um antecedente de justiça (Ribeiro & Bastos, 2010).

Os achados do presente trabalho sugerem que o tema ainda não é uma preocupação em voga entre os acadêmicos brasileiros, mas vem despertando o interesse. A maior contribuição deste levantamento é atinente à caracterização da publicação empírica brasileira sobre justiça organizacional, possibilitando a sugestão de novos caminhos de investigação. Neste sentido, é recomendada a realização de mais pesquisas que considerem diferentes abordagens metodológicas, a identificação de antecedentes de justiça para trabalhadores brasileiros e a investigação da relação de justiça com outras variáveis estudadas na literatura internacional, como saúde, desempenho, suporte organizacional, cidadania e satisfação com o salário e o trabalho, para verificar se os dados se sustentam em amostras brasileiras.

Como limitações do presente estudo, deve ser destacado o fato de a análise considerar apenas os estudos empíricos publicados, nos últimos 16 anos, nos 15 principais periódicos nacionais das áreas de Administração e Psicologia. Essa delimitação mostrou-se necessária, mas pode acarretar a exclusão de trabalhos publicados ao não abarcar o período total de existência do construto e outros meios de divulgação científica como anais de congressos e livros.

## MANUSCRITO 04

### **Estresse organizacional: Validação fatorial confirmatória do instrumento psicométrico envolvendo características organizacionais**

#### **Resumo**

Diferente de estresse ocupacional que se refere à incapacidade de lidar com as exigências advindas do trabalho e/ou da tarefa desempenhada, a recente proposição do estresse organizacional envolve características da organização potencialmente estressoras. O presente estudo teve por objetivo testar a estrutura empírica de um instrumento para identificação de características organizacionais como potencialmente estressoras, por meio de modelagem por equações estruturais. A Escala de Estresse Organizacional (EEO) foi aplicada em 523 profissionais de instituições públicas e empresas privadas dos estados da Bahia, de Pernambuco, de São Paulo e do Distrito Federal. Os resultados da análise fatorial confirmatória sugeriram reespecificações no modelo, ocasionando a redução da quantidade original de itens. A EEO ficou composta por 25 itens distribuídos em 4 dimensões de primeira ordem – decisões organizacionais, suporte, incentivo à competição, entraves ao crescimento profissional – e uma dimensão de segunda ordem – estresse organizacional geral –, com índices satisfatórios de ajuste aos dados e índices de confiabilidade variando entre 0,73 e 0,94. Ao apresentar parâmetros psicométricos satisfatórios, a EEO pode ser utilizada na orientação de medidas de controle do estresse organizacional para proporcionar organizações mais saudáveis e produtivas.

**Palavras-chave:** estresse organizacional, características organizacionais, escala de medida, psicometria, validação fatorial confirmatória.

**Organizational Stress: Confirmatory factor validation of psychometric instrument  
involving organizational characteristics**

**Abstract**

Unlike occupational stress, which refers to the inability to cope with the demands arising from work and task performed, the recent proposal of organizational stress involves organizational characteristics that can cause stress on employees. This article aimed to test the empirical structure of an instrument to identify organizational characteristics potentially stressful, using structural equation modeling. Organizational Stress Scale (EEO) was applied to 523 professionals from public institutions and private companies from the states of Bahia, Pernambuco, São Paulo and Federal District. The results of confirmatory factor analysis indicated model modifications, leading to reduce the original amount of items. The scale was composed of 25 items distributed in four first-order dimensions – organizational decisions, support, encouraging competition, and barriers to professional growth – and a second-order dimension – general organizational stress – with satisfactory fit to the data and indexes reliability ranging between .73 and .94. By presenting suitable psychometric parameters, the EEO can be useful on the orientation of the stress control measures to provide more healthy and productive organizations.

**Keywords:** organizational stress, organizational characteristics, scale of measurement, psychometrics, confirmatory factor analysis.

O estresse é um fenômeno presente nas mais diversas organizações e categorias profissionais. Numa pesquisa realizada entre 2007 e 2014, o ambiente de trabalho foi a segunda maior causa de estresse para os americanos, atrás apenas do fator financeiro (American Psychological Association, 2015), permitindo estimar a responsabilidade das empresas por uma parcela substancial do estresse de seus trabalhadores.

Ambientes de trabalho estressantes podem ter efeitos prejudiciais no colaborador, considerando que se configuram como ameaças ao bem-estar e à saúde. O estresse está associado a variáveis problemáticas como ansiedade, depressão, rotatividade e absenteísmo, baixa produtividade e aumento de acidentes ocupacionais e de custos com saúde (Jex & Britt, 2014), podendo levar à incapacidade e morte dos colaboradores.

No Reino Unido, em 2013/2014, foram contabilizados 11,3 milhões de dias de trabalho perdidos em decorrência do estresse. Em média, cada trabalhador britânico estressado levou 23 dias fora do trabalho, um dos mais altos índices de absenteísmo entre queixas de saúde (Health and Safety Executive, 2014). No Brasil, dados do INSS de 2000 a 2011 indicaram que doenças motivadas por fatores de riscos ergonômicos e mentais (incluindo estresse grave) têm sido as principais causas de afastamento do trabalho (20,76%), superando fatores traumáticos (19,43%) (Brasil, 2014).

Informações como essas salientam a importância de pesquisas, elaboração e implantação de ações preventivas no ambiente de trabalho para minimizar danos à saúde do trabalhador e da organização. Apesar de consistente, a literatura sobre estresse no trabalho tem sido marcada, mais enfaticamente, pela formulação de modelos teóricos quase restritos a aspectos da tarefa/ocupação desempenhada pelo trabalhador.

Mesmo com o progresso das pesquisas nos últimos anos, o estudo da influência de características organizacionais sobre o estresse ainda não é uma área consolidada, diferente do que ocorre com pesquisas sobre o impacto de aspectos da ocupação profissional (Ferreira

& Assmar, 2008). Isto sugere a necessidade de mais investigação da vasta gama características organizacionais potencialmente estressoras.

Este artigo teve por objetivo buscar evidências de validade da estrutura empírica de um instrumento que identifique características organizacionais potencialmente estressoras, utilizando a modelagem por equações estruturais.

### **Breve histórico sobre estresse**

A palavra estresse deriva do latim *stringere*, atinente a apertar, cerrar ou comprimir. Esse termo foi inicialmente adotado pelas áreas de Engenharia e Física para explicar acerca do desgaste dos materiais submetidos a uma força externa. No século XVII, o físico e biólogo Robert Hook conferiu qualidade técnica ao termo, investigando como estruturas poderiam ser construídas de modo a suportar grandes cargas sem sofrer deformação (Lazarus, 1993).

Na primeira metade do século XX, foram elaborados os primeiros estudos adotando o termo estresse na área de saúde. O fisiologista Walter Cannon, mostrou-se precursor na descrição de respostas instintivas do corpo frente ao estresse – que denominou resposta de emergência –, por meio de investigações acerca das consequências do medo agudo em animais (Greenberg, 2002). Frente a um estímulo percebido como uma ameaça, o sistema nervoso simpático recebe uma forte estimulação, ocasionando, por exemplo, o aguçamento da visão ou aumento da força dos músculos como forma de preparar o organismo e recobrar a homeostase.

Hans Selye, o “pai do estresse moderno”, desenvolveu estudos na década de 1930, sobre reações não específicas em pacientes com diferentes patologias que ajudaram a redefinir e tornar público o termo, transpondo-o para as áreas das ciências humanas e da saúde. Investigando o estresse fisiológico, Selye propôs uma teoria trifásica denominada Síndrome de Adaptação Geral que consiste em: (1) fase de alerta – encontro com o elemento

estressor que promove um desequilíbrio interno; (2) fase de resistência – tentativa fisiológica de recobrar a homeostase, ocasionando gasto de energia; e (3) fase de exaustão – caso o organismo não reestabeleça o equilíbrio, emergem sintomas que levam ao comprometimento físico e psicológico, podendo chegar a óbito (Selye, 1993).

Os acontecimentos da Segunda Guerra Mundial aumentaram o interesse de pesquisadores da Psicologia e Psiquiatria acerca do estresse. Mais especificamente, eles estavam interessados nas reações emocionais às demandas do combate – como o estresse pós-traumático –, e em tentativas de prever e explicar o fenômeno, buscando selecionar e treinar soldados menos vulneráveis (Lazarus, 1993). Neste período, o modelo de investigação era baseado principalmente nos princípios behavioristas.

A partir dos anos 1950, a revolução cognitiva alcançou os estudos sobre o tema, enfatizando a importância das diferenças individuais, como cognição e motivação. Especial destaque é conferido a Richard Lazarus e seus colaboradores, por influenciarem estudos e modelos teóricos até a atualidade com a noção de fontes estressoras em potencial. Para eles, a interpretação pessoal de um evento resultará na qualificação deste como estressor ou não. Um elemento estressor para um sujeito num dado momento não necessariamente o será em outra situação, bem como pode variar de pessoa para pessoa, caracterizando-se como um processo atrelado à percepção individual e às características situacionais (Lazarus, 1993).

Nas últimas décadas, é notável o crescimento do interesse popular e acadêmico sobre o estresse, especialmente diante da comprovação da influência do estresse nos âmbitos físico, emocional e social, e da identificação de eventos estressores em potencial nos mais diferentes contextos – como ocupacional, escolar e educacional.

## **Estresse ocupacional**

Apesar de sua relevância para mundo das organizações, o emprego do termo estresse ocupacional tem sido caracterizado pela falta de consenso quanto ao significado e às formas de medição, além da grande quantidade de modelos teóricos desenvolvidos na tentativa de explicar sua ocorrência (Paschoal & Tamayo, 2004; Jex & Britt, 2014).

Pesquisadores tendem a se posicionar entre três tipos de definições de estresse diferenciadas pelo aspecto privilegiado: estímulo, resposta ou estímulo-resposta (Jex & Britt, 2014). Definições baseadas em estímulos estressores tratam estresse como força que age sobre o sujeito: estímulos negativos advindos do ambiente de trabalho que podem incomodar o sujeito. Definições com base em respostas a eventos estressores abordam reações psicológicas, fisiológicas ou comportamentais evocadas por aspectos do ambiente de trabalho considerado aversivo pelo sujeito. Definições com base no estímulo-resposta tratam do processo geral (relacional) em que demandas do trabalho podem exercer um impacto negativo sobre sujeito, influenciando suas reações.

A literatura aponta uma tendência a conceber o estresse na terceira perspectiva, enfatizando a relação entre o ambiente de trabalho e o sujeito, por se mostrar mais completa ao englobar as perspectivas anteriores (Paschoal & Tamayo, 2004). Nesta concepção, destaca-se a proposta de Lazarus (1995) que define estresse no trabalho como processo relacional entre trabalhador e ambiente de trabalho, no qual o indivíduo julga excessivas as demandas deste diante dos recursos de enfrentamento que dispõe.

Alguns modelos teóricos de estresse ocupacional recebem destaque: (1) Modelo Dinâmico de Estresse Ocupacional leva em consideração a vulnerabilidade individual ao estresse, indicando que o tipo e a intensidade do estressor estão condicionados a características organizacionais e individuais (Cooper, Sloan, & Williams, 1988); (2) Teoria do Ajustamento Pessoa-Ambiente caracteriza o estresse como uma falta de

correspondência/ajustamento entre habilidades do empregado e demandas do trabalho (Edwards & Cooper, 1990); (3) Teoria Cibernética do Estresse aborda o fenômeno em decorrência da disparidade entre uma situação percebida e desejada pelo empregado, desde que ele a identifique como relevante (Edwards, 1992); (4) Modelo de Kahn e Byosiere (1992) faz uma proposta integradora que reúne antecedentes, estressores, variáveis intervenientes, respostas e consequências do estresse; (5) Modelo de Lazarus (1995) enfoca o estresse como advindo do encontro entre um trabalhador específico e um certo ambiente de trabalho, enfatizando o processo cognitivo.

A literatura apresenta várias fontes de estresse ocupacional, os estressores são elementos do ambiente de trabalho que demandam alguma resposta adaptativa do trabalhador (Jex & Britt, 2014). Partindo do pressuposto de que todo trabalho apresenta agentes potencialmente estressores, Cooper, Dewe e O'Driscoll (2001) propuseram uma das principais tipologias de fontes de estresse no trabalho: (1) fatores intrínsecos ao trabalho – ambiente físico, carga de trabalho e controle sobre a atividade exercida; (2) relações interpessoais – problemas nas interações com pessoas da mesma empresa e com clientes; (3) papéis na organização – conflito, sobrecarga e ambiguidade de papéis; (4) desenvolvimento de carreira – frustração de expectativas do sujeito acerca da carreira na organização (como desigualdade de *status* do trabalho e a insegurança no trabalho); (5) clima e estrutura organizacional – aspectos ameaçadores da individualidade, identidade, liberdade e autonomia do sujeito (como estilo de gerenciamento e falta de autonomia); e (6) interface família-trabalho – dificuldades no manejo da relação família-trabalho, gerando conflitos entre papéis domésticos e laborais, falta de apoio do cônjuge e conflitos conjugais.

Apesar da contribuição desta tipologia, é necessário identificar novos estressores tanto em decorrência das mudanças no mundo do trabalho quanto da defasagem de muitos dos instrumentos existentes para aferição do estresse.

## **Estresse e características organizacionais**

Os modelos teóricos e as pesquisas sobre estresse ocupacional tendem a negligenciar a influência de características organizacionais na ocorrência do fenômeno. Esses estudos costumam destacar ou se restringir a aspectos da tarefa desempenhada e/ou do sujeito no ambiente de trabalho como estressores em potencial.

O modelo de Kahn e Byosiere (1992) considera que características da organização podem exercer o papel de antecedentes do estresse no trabalho, propiciando o surgimento de estressores específicos. Características como estruturas, políticas e tecnologias são apresentadas como atributos da organização com poder de gerar eventos estressores em potencial, no entanto, não constituiriam estressores por si mesmas. Por exemplo, quanto maior a empresa e mais distantes os níveis hierárquicos, maior a possibilidade de ocorrerem eventos estressores (Kahn & Byosiere, 1992).

Por ainda não constituir uma área consolidada, são necessários mais estudos sobre a ampla gama de características organizacionais estressoras em potencial, para generalizar resultados (Cooper et al., 2001) e clarificar condições em que elas produzam um ambiente estressante (Ferreira & Assmar, 2008). Os poucos estudos que abordam características organizacionais têm destinado atenção ao impacto de certos aspectos da cultura organizacional, como estrutura, suporte e políticas organizacionais na saúde do trabalhador (Ferreira & Assmar, 2008), mas investigam-nas separadamente.

Por exemplo, pouca ou nenhuma participação nas decisões tem sido reconhecida como um estressor em potencial, enquanto uma maior participação no processo decisório está associada a maiores níveis de satisfação e bem-estar (Ferreira & Assmar, 2008), indicando a importância da percepção de controle. Participação em certas decisões também pode ser estressor: gerentes relataram altos níveis de estresse pelo envolvimento no processo decisório,

especialmente naqueles que implicam riscos e prejuízos, gerando aumento na utilização de medicamentos (Pinheiro & Gunther, 2002).

Problemas de comunicação tendem a aumentar o grau de incerteza no emprego, podendo ocasionar efeitos negativos no trabalhador e na organização, incluindo o estresse (Elst, Baillien, De Cuyper, & De Witte, 2010). Sobrecarga de comunicação também pode gerar problemas: as pessoas apresentam diferentes reações buscando reduzir o estresse, como omissão ao não processar certas informações, erro na recepção da informação e fuga, levando ao absenteísmo e a pedidos de demissão (Aamodt, 2016).

Entendido como extensão em que a empresa valoriza e zela pelo bem-estar dos empregados, provendo subsídios para o desempenho adequado das tarefas, a literatura salienta a importância do suporte organizacional para a minimizar o estresse. Jones, Flynn e Kelloway (1995), encontraram forte correlação negativa entre suporte e estresse no trabalho ( $r=-0,59$ ;  $p<0,01$ ), quanto menor a percepção de suporte, maior o estresse.

Estudos sobre a relação entre cooperação e estresse apresentam resultados controversos: apesar de muitos pesquisadores pontuarem o incentivo à cooperação como uma forma de prevenir o estresse no ambiente de trabalho (Coronetti, Nascimento, Barra, & Martins, 2006), ele também se configura um estressor em potencial ao gerar uma intensificação do trabalho e possibilitar morosidade na realização das tarefas.

Se pouco incentivo à competição entre trabalhadores pode acarretar estagnação de desempenhos, incentivar a competição excessiva no ambiente de trabalho pode ser um estressor tendo em vista a pressão e as responsabilidades exigidas do sujeito. O estado constante de competição pode ser estressor ao proporcionar uma vida tensa e estressada (Silva, Silva Júnior, Silva & Andrade, 2002). Quando associada à pressão por produção, pela fixação de metas quase intangíveis, os danos podem ser ainda mais graves.

Política organizacional pode ser considerada utilização do poder e de táticas de influência com objetivo de satisfazer os interesses de um indivíduo ou grupo da organização (Ferreira & Assmar, 2008), como promover colaboradores aliados em detrimento dos questionadores, sabotar esforços dos que têm interesses diferentes e reter informações importantes. Essa política pode ser entendida como estressora, propiciando um conjunto de reações psicológicas e fisiológicas referente ao trabalho (Ferris, Brouer, Laird, & Hochwarter, 2010). É necessária cautela na aceitação deste simples efeito direto, já que as consequências deste construto variam em decorrência da habilidade política dos sujeitos – possuindo um papel mediador.

Barreiras ao desenvolvimento da carreira costumam contribuir para o estresse (Ferreira & Assmar, 2008). Estagnação, baixos salários e recompensas, promoções inadequadas, incerteza na carreira e insegurança são fatores de risco para estresse (Cox & Rial-González, 2002), caracterizando-se como potenciais estressores. Empresas muito vagas ou arbitrarias sobre progressão da carreira podem perder colaboradores talentosos que optam por organizações com melhores oportunidades (Jex & Britt, 2014).

### **Estresse organizacional**

Como supracitado, os estudos sobre o estresse ocupacional costumam destinar pouca ou nenhuma atenção às características organizacionais. Quando estudados, tais elementos ocupam *status* de antecedentes dos estressores, investigados separadamente. Santos e Paz (2012) propuseram a investigação destas características em conjunto e como estressoras em potencial, tal qual ocorre com as características ocupacionais.

Considerando que trabalhadores estão vinculados a organizações, sistemas sociais envolvendo regras e normas próprias, eles estão sob influência das características destas

organizações sobre as quais provavelmente não exercem controle. Identificar como tais aspectos são percebidos é essencial para promover organizações saudáveis e produtivas.

O estresse que envolve as características da organização, nomeado estresse organizacional por Santos e Paz (2012), é o processo em que o indivíduo julga as características da organização a que está vinculado como ameaçadoras e sem controle diante da habilidade de enfrentamento que ele apresenta num certo momento, ocasionando reações de mal-estar de diferentes tipos e intensidades.

As autoras argumentaram inicialmente que determinadas características compartilhadas pela organização com um todo, ao retirarem do trabalhador o controle da situação em que se encontra, podem, por si só, ser entendidas como estressores em potencial. Seguindo a perspectiva de Lazarus (1995), os estressores, como as características organizacionais foram propostas, só se configuram como estressores propriamente ditos a partir da percepção do trabalhador, envolvendo elementos como sua história de vida e percepção do objeto/situação. O simples fato de um elemento/situação estar presente não implica que afetará todos os sujeitos da mesma forma, nem que todos serão afetados por ele.

Diferente do que ocorre com o estresse ocupacional, que considera a atividade do sujeito, as características organizacionais são potencialmente estressoras independente da ocupação dele. Isto se deve por tais características estarem presentes na organização como um todo e poderem ser percebidas como fora do controle do sujeito, podendo afetá-lo sem necessariamente estarem ligadas a suas tarefas ou ocupações.

Santos e Paz (2012) propuseram um modelo inicial de estresse organizacional, fruto de uma investigação de evidências de validade, por meio da análise fatorial exploratória da Escala de Estresse Organizacional (EEO). A estrutura do modelo é composta por quatro dimensões: decisões organizacionais, suporte, incentivo à competição e entraves ao crescimento profissional.

A dimensão decisões organizacionais aborda a influência nas tomadas de decisões organizacionais e comunicação das mesmas e a desconsideração de sugestões dos trabalhadores como elementos estressores em potencial. Dentre as questões basais atinentes à estrutura organizacional, a tomada de decisão evidencia-se como uma das mais relevantes, consumindo uma grande parcela de tempo e dos esforços despendidos pelos tomadores de decisão e envolvendo de forma (in)direta os demais trabalhadores. A (des)centralização do processo decisório é um assunto complexo que afeta a organização de diversas maneiras e intensidades.

A comunicação organizacional é forte aliada do processo decisório, tendo em vista que a obtenção e utilização de informações influenciam a tomada de decisão, bem como após definida a decisão, as informações devem ser repassadas para toda a organização ou aos interessados. Muitos colaboradores buscam propor sugestões para o desenvolvimento de seu trabalho e/ou para a organização como um todo. Embora contribuições pertinentes possam suceder destas sugestões, muitas empresas podam as opiniões e/ou inovações propostas por seus trabalhadores, acarretando prejuízos inestimáveis para ambas as partes.

Suporte, a segunda dimensão do modelo, indica que a escassez dos subsídios fundamentais para a execução das atividades e a promoção excessiva da cooperação podem ser entendidas como estressores. O excesso de cooperação pode originar empecilhos ao desenvolvimento adequado do trabalho, como a instauração da morosidade, ao solicitar a aprovação de todos para realização de uma tarefa, por exemplo. Ainda, muitas organizações se mostram incoerentes ao solicitar dos colaboradores a competência de trabalhar em equipe e, ao mesmo tempo, estabelecer uma cultura de recompensas por desempenho com foco individual (Silva, 2009), podendo ocasionar sentimentos de ambiguidade, angústia, estresse e outros problemas.

A terceira dimensão, incentivo à competição, aborda o posicionamento das organizações de instaurar a competição entre os colaboradores, e a pressão por alta produção, com vistas a obter melhores desempenho e resultados. Ser submetido a constante pressão por resultados e impelido a uma competição exacerbada com colegas de trabalho pode se configurar como um estressor ao promover ambientes de trabalho bastante tensos.

Apesar da aparente contradição entre as dimensões suporte e incentivo à competição, é importante destacar o caráter excessivo destes elementos, conforme proposto pelas autoras. O excesso de competição e/ou cooperação tende a se configurar como estressor em potencial, enquanto uma competição e/ou cooperação percebidas como saudáveis possivelmente não o fariam.

A última dimensão, entraves ao crescimento profissional, atina aos empecilhos colocados pela organização para o crescimento profissional dos colaboradores, especialmente sobre perspectivas de encareiramento. Ao identificarem obstáculos ao desenvolvimento da carreira, os profissionais estão mais propensos a apresentarem estresse (Cox & Rial-Gonzáles, 2002), além de desmotivação, baixo desempenho e insatisfação no trabalho.

Diante do caráter recente da proposição do conceito de estresse organizacional, o que suscita a realização de mais estudos com vistas a clarificar o construto, o presente trabalho teve por objetivo realizar uma análise fatorial confirmatória da Escala de Estresse Organizacional (EEO) desenvolvida por Santos e Paz (2012).

## **Método**

### **Participantes**

Participaram do estudo 524 profissionais (299 homens), de oito empresas privadas e seis instituições públicas distribuídas pelos estados da Bahia (69 pessoas), de Pernambuco

(102), de São Paulo (247) e Distrito Federal (106). Os respondentes tinham idades entre 18 e 77 anos, com média de 34,19 anos ( $DP = 10,89$ ). Entre eles, 51,7% eram casados, 45,4% solteiros e 2,9% viúvos, separados ou divorciados. 4,6% dos participantes possuía ensino fundamental completo, 26,8% ensino médio completo, 17,6% superior incompleto, 28,6% superior completo e 22,4% pós-graduação. Sobre vinculação, foram identificados sujeitos entre 3 meses e 45 anos na organização, com média de 6,17 anos ( $DP = 8,09$ ). Ainda, 85,4% não ocupavam cargo de chefia.

### **Instrumento**

A EEO, desenvolvida e validada por Santos e Paz (2012), é composta por 32 itens (Apêndice). Os itens da EEO abordam estressores organizacionais em potencial, e suas respostas indicam uma reação aos mesmos, em consonância com a perspectiva estímulo-resposta. Frente a cada item, o respondente deve apontar, numa escala tipo *likert*, o quanto a característica o afeta negativamente (0-não me afeta a 4-me afeta completamente), além da alternativa NSA (não se aplica), quando não identificar a característica na organização.

A elaboração do instrumento foi baseada na análise da literatura pertinente e realização de entrevistas com profissionais de diferentes formações, com nível superior e vinculados a instituições públicas, privadas, de economia mista, fundações e organizações não governamentais. A análise fatorial exploratória feita pelas autoras apresentou uma estrutura que explicou aproximadamente 53% da variação total do instrumento, sendo composta por uma dimensão de segunda ordem que proporciona uma medida geral para o estresse organizacional ( $\alpha=0,95$ ), e quatro dimensões de primeira ordem: “decisões organizacionais” com 17 itens ( $\alpha=0,94$ ), “suporte” com 5 itens ( $\alpha=0,73$ ), “incentivo à competição” com 6 itens ( $\alpha=0,85$ ) e (4) “entraves ao crescimento profissional” com 4 itens ( $\alpha=0,83$ ).

## Procedimentos de coleta e análise de dados

A aplicação do instrumento foi realizada de forma presencial e individualmente no local de trabalho, sendo organizada de modo a obter uma amostra estratificada por área das organizações, com representação de pelo menos 30% da população.

Antes de executar a análise fatorial confirmatória (AFC), foram realizadas análises exploratórias dos dados, com vistas a verificar a ocorrência de dados ausentes e casos extremos univariados e multivariados. A averiguação da normalidade univariada considerou os índices de assimetria e curtose, e para a normalidade multivariada, o coeficiente de normalidade multivariada (Mardia, 1971). Valores de assimetria e curtose superiores a 2,0, são indicadores de distribuição não-normal (Miles & Shelvin, 2001).

A AFC foi realizada a partir da estrutura fatorial obtida pela análise fatorial exploratória realizada por Santos e Paz (2012). Foi empregado o *software* AMOS 18.0, utilizando a estimação por máxima verossimilhança. Os itens da EEO foram empregados como variáveis observadas e suas dimensões como variáveis latentes.

Para a avaliação dos ajustes dos modelos, foram executadas duas etapas: (1) teste e reespecificação dos modelos; e (2) teste dos modelos estruturais com a variável latente de segunda ordem. Os seguintes índices e valores foram considerados: Qui-quadrado ( $\chi^2$ ); Qui-quadrado normalizado ( $\chi^2/df$ ) – valores até 3 (até 5 são aceitáveis); Comparative Fit Index (CFI) – valores próximos ou acima de 0,90; Tucker-Lewis Index (TLI) – valores próximos ou acima de 0,90; Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) – valores até 0,08; e Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) – valores menores que 0,10, segundo recomendações de Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) e Kline (2011).

Após a AFC, os modelos finais foram submetidos à exame da confiabilidade, utilizando o coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).

## Resultados

Nenhuma das variáveis apresentou índices significativos de dados ausentes, estando todos abaixo de 5% (Hair et al, 2009). As variáveis não apresentaram dados ausentes suficientes para serem candidatas à análise de aleatoriedade. Nenhum caso apresentou índices significativos de dados ausentes por sujeito – todos abaixo de 5%.

Não foram identificados casos extremos univariados. Na verificação de casos extremos multivariados, foram identificados 23 casos que ultrapassaram o valor da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) para o modelo. Optou-se pela deleção dos mesmos, ao passo que não implicaria dano ao tamanho da amostra, além de os valores extremos multivariados poderem impactar expressivamente a matriz de correlações, diminuindo ou aumentando a magnitude das associações entre as variáveis. Ao término da limpeza do banco de dados, permaneceram 501 dos casos dos 524 iniciais.

Quanto à normalidade univariada, os índices de assimetria e curtose mostraram-se inferiores a 2,0, indicando normalidade na distribuição dos dados. Não foi identificada normalidade multivariada, de acordo com o índice de Mardia, com valor 216,84 para curtose multivariada e a razão crítica de 52,02. Por conseguinte, foi empregada a técnica de *bootstrap*, gerando 500 sub-amostras, com vistas a solucionar o efeito da não normalidade da distribuição na estimação dos parâmetros (Byrne, 2010).

O primeiro modelo testado foi composto pelos 32 itens (variáveis observadas) resultantes da AFE realizada por Santos e Paz (2012), dispostos em quatro dimensões (variáveis latentes): decisões organizacionais, suporte, incentivo à competição e entraves ao crescimento profissional. Os resultados da testagem do modelo inicial indicaram um ajuste não satisfatório, com base nos seguintes indicadores (Tabela 1):  $\chi^2/gl = 3,58$ , CFI = 0,86, TLI = 0,85, RMSEA = 0,07 e SRMR = 0,05.

Tabela 1

*Índices de ajuste dos modelos de mensuração inicial e reespecificado da EEO*

Modelos	Itens	$\chi^2$	gl	$\chi^2/\text{gl}$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Inicial	32	1640,81*	458	3,58	0,86	0,85	0,07	0,05
Reespecificado	25	790,23*	292	2,95	0,92	0,91	0,06	0,04

Notas.  $\chi^2$  = qui-quadrado; gl = graus de liberdade;  $\chi^2/\text{gl}$  = qui-quadrado normalizado; CFI = Comparative Fit Index; TLI= Tucker-Lewis Index; RMSEA (IC 90%) = Root Mean Square Error of Approximation (com intervalo de confiança de 90%); SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

\* $p < 0,01$ .

Com vistas a proporcionar um melhor ajuste do modelo aos dados, foram realizadas reespecificações no modelo original, com base na qualidade do ajuste (*goodness of fit*), nos índices de modificação e nas cargas fatoriais dos itens. Os índices de modificação sugeriram covariâncias significativas entre os erros de oito pares de itens – 1-18, 2-6, 5-30, 7-10, 8-24, 9-12, 10-28 e 14-16 – que poderiam melhorar os indicadores de ajuste do modelo inicial. Tendo em vista que a covariância entre erros de itens é um indicador de elevado grau de sobreposição no conteúdo dos itens (Byrne, 2010), foram deletados sete itens – 2, 5, 7, 9, 18, 28 e 14 – em decorrência da apresentação de cargas fatoriais mais baixas e da melhoria do ajuste.

A deleção dos itens supracitados foi entendida como a maneira mais direta de solucionar o problema, em decorrência da forte evidência de que os respondentes interpretaram os itens cujos erros foram correlacionados como o mesmo fenômeno. Por exemplo, os itens dois – “pessoas que não pertencem à organização influenciam o seu curso” – e seis – “elementos de fora da organização influenciam seu cotidiano” – claramente possuem como conceito subjacente a influência externa nos elementos da organização. Deste modo, a covariância entre seus erros está relacionada à percepção dos participantes sinalizar uma categoria latente específica que influencia a resposta aos referidos itens, sendo indicada a exclusão de um deles (Pilati & Abbad, 2005).

A covariância entre os erros dos itens 18 e 21 foi mantida para melhorar o ajuste do modelo. Este posicionamento é justificado com base no argumento que a deleção de um dos itens acarretaria prejuízos ao modelo, como a eliminação de um item com alta carga fatorial que, por sua vez, interferiria de maneira negativa na confiabilidade do instrumento, diferente da manutenção da covariância.

O modelo reespecificado apresentou melhorias substanciais nos indicadores de ajuste aos dados, tornando-o satisfatório (Tabela 1). As medidas de ajuste absoluto obtiveram valores aceitos pela literatura, com a diferença dos valores do  $\chi^2$  de 850,58 pontos e RMSEA = 0,06. A medida de ajuste incremental, TLI = 0,91, suportou a aceitação do modelo proposto de quatro dimensões. Em se tratando das medidas de ajuste parcimonioso, o qui-quadrado normalizado ( $\chi^2/\text{gl} = 2,95$ ) mostrou-se adequado, frente aos níveis recomendados abaixo de 3,0, assim como o CFI cujo valor de 0,92 é consonante com o recomendado ( $\text{CFI} \geq 90$ ).

Assim como no modelo resultante da AFE realizada por Santos e Paz (2012), na AFC foram identificadas correlações maiores que 0,30 entre as dimensões. Este é um indicativo da existência de uma dimensão de segunda ordem que aglutine as quatro dimensões de primeira ordem, denominada estresse organizacional, tornando possível estimar um escore global.

Conforme indicado pela literatura, após a testagem e ajustamento do modelo de primeira ordem, foi inserida a dimensão de segunda ordem (Byrne, 2010, Kline, 2011).

Tabela 2

*Índices de ajuste dos modelos de mensuração de segunda ordem e de primeira ordem*

<b>Modelos</b>	<b>Itens</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>gl</b>	<b><math>\chi^2/\text{gl}</math></b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>SRMR</b>
Modelo 1	25	893,77*	270	3,30	0,91	0,90	0,07	0,05
Modelo 2	25	790,23*	292	2,95	0,92	0,91	0,06	0,04

Notas.  $\chi^2$  = qui-quadrado; gl = graus de liberdade;  $\chi^2/\text{gl}$  = qui-quadrado normalizado; CFI = Comparative Fit Index; TLI= Tucker-Lewis Index; RMSEA (IC 90%) = Root Mean Square Error of Approximation (com intervalo de confiança de 90%); SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

\* $p < 0,01$ .

A Tabela 2 mostra a comparação dos resultados da testagem dos dois modelos: (1) uma dimensão de segunda ordem; e (2) quatro dimensões de primeira ordem. Apesar do modelo 1 – dimensão de segunda ordem – ter apresentado indicadores aceitáveis, com cargas fatoriais entre 0,40 e 0,85, recomendando sua utilização, o modelo 2 – dimensões de primeira ordem – apresentou os melhores índices de ajuste, com cargas fatoriais entre 0,45 e 0,85.

Após a AFC, foi executada a análise de confiabilidade, por meio dos alfas de Cronbach, para averiguar a confiabilidade dos modelos de primeira e segunda ordem (Tabela 3). Os indicadores se mostraram satisfatórios para as dimensões de ambos os modelos, ao passo que os valores se mostraram acima de 0,70, sugerindo sua utilização. Além do indicador de confiabilidade supracitado, a Tabela 3 ainda apresenta uma síntese das principais informações sobre a EEO – as definições de cada dimensão e seus itens.

Tabela 3

*Síntese das principais características da EEO após a AFC*

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>	<b>Itens</b>	<b><math>\alpha</math></b>
I – Decisões organizacionais	Aborda a relação entre agentes influenciadores de decisões e comunicação organizacionais, além de entraves às colaborações dos trabalhadores.	1, 3, 6, 10, 12, 17, 19, 21, 22, 23, 26 e 32	0,91
II – Suporte	Indica que a falta de materiais essenciais à realização das atividades (falta de suporte material) e incentivo excessivo à cooperação podem ser entendidos como estressores pelos empregados.	8, 15, 20, 24 e 31	0,73
III – Incentivo à competição	Trata do incentivo à competição excessiva entre seus funcionários, e pressão por alta produção, como formas de obter um maior rendimento.	13, 16, 29 e 30	0,76
IV – Entraves ao crescimento profissional	Empecilhos colocados pela empresa ao crescimento profissional, envolvendo questões como desigualdade e falta de recompensas e falta de oportunidades de promoção na empresa.	4, 11, 25 e 27	0,84
Estresse organizacional geral	Fator de segunda ordem que aglutina as quatro dimensões de primeira ordem, possibilitando a estimação de um escore global de estresse organizacional.	Todos os 25 itens	0,94

## Discussão

O presente trabalho objetivou testar a estrutura empírica da Escala de Estresse Organizacional, um instrumento para identificação de características organizacionais potencialmente estressoras, por meio de modelagem por equações estruturais. Para tanto, foi avaliada sua estrutura fatorial e consistência interna pela validação fatorial confirmatória, tendo em vista a proposição recente do conceito.

Os resultados indicaram a confirmação da estrutura empírica tetradimensional do construto, bem como a presença de uma dimensão de segunda ordem, corroborando os modelos propostos na validação fatorial exploratória realizada por Santos e Paz (2012). Todavia, foram identificados elementos para o aprimoramento da escala, levando a reespecificações dos modelos que ocasionaram a redução de itens e a melhoria do ajuste aos dados. Os resultados indicaram que as dimensões decisões organizacionais e incentivo à competição podem ser adequadamente representados por menos itens.

Os índices de ajuste dos modelos aos dados atenderam aos critérios recomendados por Hair et al. (2009) e Kline (2011), assim como os coeficientes de confiabilidade ( $\alpha$  entre 0,73 e 0,94) mostraram-se compatíveis com a literatura – acima de 0,70 –, indicando a qualidade do primeiro instrumento de estresse organizacional e sugerindo sua utilização para identificação de características organizacionais potencialmente estressoras.

A EEO ficou composta por 25 itens que abordam diversas características organizacionais estressoras em potencial, exibindo uma estrutura com 4 dimensões de primeira ordem e 1 dimensão de segunda ordem. A dimensão decisões organizacionais, composta por 12 itens, que apresentou o maior alfa de Cronbach dos fatores de primeira ordem ( $\alpha = 0,92$ ), a aborda a influência nas decisões organizacionais (na ocupação de cargos,

por exemplo) e na comunicação das mesmas, bem como a desconsideração de sugestões dos trabalhadores como estressores em potencial, conforme a proposição de Santos e Paz (2012).

A influência de agentes no andamento da organização como estressora pode ser explicada pela percepção da interferência externa como forma de obtenção de benefícios por terceiros – jogos políticos –, podendo influenciar negativamente o futuro dos trabalhadores e da organização como um todo, despertando a insegurança no emprego. Esta insegurança e incerteza podem ser aumentadas em decorrência de problemas de comunicação organizacional (Elst et al., 2010), possibilitando boatos e contradições.

Esta dimensão ainda trata da falta de abertura às sugestões dos colaboradores, como proposições de mudanças significativas e inovações. Ao não encontrar espaço para propor colaborações que possibilitem um crescimento pessoal e profissional, o trabalhador tende a se sentir frustrado e desmotivado, o que, em conjunto com a falta de controle para reverter a situação, pode ocasionar o estresse organizacional.

A dimensão suporte, que manteve sua composição original – cinco itens –, envolve a escassez de materiais básicos à realização das atividades e o incentivo excessivo à cooperação caracterizados como estressores em potencial. Uma das atribuições do suporte organizacional é o fornecimento de subsídios necessários ao desempenho dos colaboradores, abrangendo, especialmente, aspectos materiais. Coronetti et al. (2006) investigaram o estresse de enfermeiros que atuam em UTI, indicaram que a escassez de materiais é tida como um dos maiores problemas para os profissionais, caracterizando-se como um forte estressor em potencial.

Apesar da cooperação ser uma das formas de evitar o estresse, o excesso de cooperação configura-se um estressor em potencial. Um dos motivos seria instauração da morosidade, por exemplo, como solicitar a aprovação/participação de todos para a execução de uma atividade.

A dimensão incentivo ao crescimento, com um item a menos do que na versão original, ficou composta por cinco itens que abordam a postura das organizações de estimular a competição excessiva entre seus funcionários e a pressão por alto rendimento como formas de alcançarem maior produtividade, proporcionando ambientes de trabalho tensos e pouco saudáveis, tendo em vista o excesso de pressão e responsabilidades demandadas.

A dimensão entraves ao crescimento profissional, conservou sua composição original – 4 itens –, envolvendo os obstáculos ao crescimento profissional na organização, em especial às perspectivas de carreira. São abordadas a falta de recompensas, bem como a desigualdade e falta de oportunidades de promoções na organização que podem ser entendidas como estressores, ao podarem a expectativa de crescimento na organização.

A dimensão geral de segunda ordem – estresse organizacional geral –, proposta em decorrência das altas correlações entre os fatores de primeira ordem, ficou composta pelos 25 itens e também apresentou bons indicadores psicométricos, apesar de um pouco menores do que a solução tetradimensional. Enquanto as quatro dimensões de primeira ordem permitem investigar mais profundamente o estresse organizacional, focalizando quais os estressores em potencial mais presentes, a dimensão geral possibilita a obtenção de um escore único que determina o nível de estresse organizacional, indicado quando se busca uma média geral do construto, sem maiores aprofundamentos.

É importante destacar que, devido às reespecificações dos modelos que culminaram na redução dos itens da EEO e do caráter recente da proposição do conceito de estresse organizacional, é necessário realizar mais estudos com vistas a examinar a adequação das modificações em outras amostras. O presente trabalho sugere a investigação da estabilidade da escala a partir da validação cruzada, bem como validação fatorial confirmatória a partir de amostras com diferentes características, além da investigação da relação do estresse organizacional com outros construtos.

Diante dos resultados apresentados, o presente trabalho contribuiu para a compreensão do fenômeno estresse organizacional ao proporcionar o aprimoramento dos modelos explicativos do fenômeno e ao tornar o instrumento menor e mais prático em sua aplicação. A adoção desta escala, somada a outros instrumentos, pode auxiliar no levantamento de estressores presentes nas organizações, subsidiando o desenvolvimento de medidas de controle do estresse organizacional que busquem proporcionar organizações mais saudáveis e produtivas.

## Apêndice

### Escala de Estresse Organizacional – EEO

Abaixo estão listadas frases indicando possíveis características da organização em que você trabalha. Utilizando um dos códigos abaixo, quando a sentença caracterizar sua organização, **indique o quanto ela te afeta negativamente, ou seja, o quanto causa desconforto**. Nos casos em que a característica não estiver presente na organização, assinale “não se aplica”.

Não me afeta	Me afeta pouco	Me afeta razoavelmente	Me afeta muito	Me afeta totalmente	Não se aplica
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>NSA</b>

<i>Na minha organização,</i>							
1	As decisões são tomadas sem levar em consideração as sugestões dos funcionários.	0	1	2	3	4	NSA
2	Pessoas que não pertencem à organização influenciam o seu curso.	0	1	2	3	4	NSA
3	As propostas inovadoras não são bem vistas.	0	1	2	3	4	NSA
4	Os funcionários comprometidos não são recompensados.	0	1	2	3	4	NSA
5	A competição entre os funcionários é estimulada.	0	1	2	3	4	NSA
6	Elementos de fora dela influenciam seu cotidiano.	0	1	2	3	4	NSA
7	A divulgação de informações sobre decisões é deficiente.	0	1	2	3	4	NSA
8	Não são disponibilizados os materiais de trabalho necessários.	0	1	2	3	4	NSA
9	Não há espaço para propor inovações.	0	1	2	3	4	NSA
10	A ineficácia da comunicação formal gera bastantes boatos.	0	1	2	3	4	NSA
11	Os empregados não conseguem fazer carreira.	0	1	2	3	4	NSA
12	As ideias inovadoras propostas pelos funcionários são reprimidas.	0	1	2	3	4	NSA
13	A competição entre setores é promovida.	0	1	2	3	4	NSA
14	A pressão por alta produção é uma cobrança a todos.	0	1	2	3	4	NSA
15	A solidariedade exacerbada dificulta o desenvolvimento das atividades.	0	1	2	3	4	NSA
16	A total responsabilidade dos funcionários pelos resultados é uma marca.	0	1	2	3	4	NSA
17	A comunicação entre os setores é deficitária.	0	1	2	3	4	NSA
18	O aumento de produtividade não é reconhecido.	0	1	2	3	4	NSA
19	Os empregados não conseguem implementar mudanças significativas.	0	1	2	3	4	NSA
20	A cooperação é mais valorizada do que a competição.	0	1	2	3	4	NSA
21	Informações relevantes sobre diversos assuntos não são divulgadas.	0	1	2	3	4	NSA

22	A ocupação de determinados cargos é feita por indicação e não por competência.	0	1	2	3	4	NSA
23	A inconsistência nas práticas de gestão faz parte do cotidiano.	0	1	2	3	4	NSA
24	Os recursos materiais necessários para o cumprimento das tarefas não são disponibilizados.	0	1	2	3	4	NSA
25	Não há igualdade de oportunidades para os funcionários.	0	1	2	3	4	NSA
26	A retenção de informações entre os setores é uma prática comum.	0	1	2	3	4	NSA
27	Poucas perspectivas de crescimento profissional são promovidas.	0	1	2	3	4	NSA
28	Os boatos são mais fortes do que a comunicação formal.	0	1	2	3	4	NSA
29	Os empregados que não produzem conforme o esperado são punidos.	0	1	2	3	4	NSA
30	A competição no ambiente de trabalho é incentivada.	0	1	2	3	4	NSA
31	As decisões só são tomadas com a aprovação de todos.	0	1	2	3	4	NSA
32	Faltam informações oficiais acerca das decisões tomadas.	0	1	2	3	4	NSA

## MANUSCRITO 05

### **Cidadania organizacional: O papel mediador dos direitos e deveres do trabalhador na relação entre justiça e estresse organizacional**

#### **Resumo**

Este estudo teve por objetivo investigar o poder mediacional da cidadania organizacional, expressa por meio de direitos e deveres do trabalhador, na relação entre três variáveis antecedentes – justiça organizacional, tipos de organização e sexo dos participantes – e variável critério – estresse organizacional. Participaram da pesquisa 447 profissionais de organizações públicas e privadas de diferentes segmentos dos estados da Bahia, Pernambuco e São Paulo, que responderam, individualmente, a três instrumentos validados psicometricamente: Instrumento de Cidadania Organizacional, Escala de Percepção de Justiça Organizacional e Escala de Estresse Organizacional. Os principais resultados evidenciaram que a justiça organizacional predisse negativamente estresse organizacional e positivamente cidadania organizacional. Os direitos dos trabalhadores predisseram negativamente estresse organizacional, enquanto os deveres dos trabalhadores não predisseram todas as dimensões do construto. A variável tipo de organização predisse negativamente as dimensões decisões organizacionais e entraves ao crescimento profissional, indicando que os trabalhadores de organizações públicas apresentaram maiores níveis de estresse. O modelo mediacional foi parcialmente corroborado. Apenas a dimensão promoção de relacionamentos positivos foi mediadora de todas as relações entre as dimensões de justiça e de estresse organizacional. A dimensão recompensas não foi mediadora em duas relações entre as dimensões de justiça e de estresse. As demais dimensões de cidadania organizacional – cumprimento das normas da organização e comportamento moral – foram mediadoras em apenas três e duas relações, respectivamente. Organizações públicas predisseram negativamente duas dimensões de

estresse organizacional – decisões organizacionais e entraves ao crescimento profissional –, sendo a relação mediada apenas pela promoção de relacionamentos positivos. Este estudo contribuiu para explicar as relações de mediação entre cidadania organizacional e os demais construtos do modelo de pesquisa proposto, sendo necessário o desenvolvimento de mais estudos com vistas a corroborar os resultados encontrados.

**Palavras-chave:** cidadania organizacional, direitos e deveres, justiça organizacional, estresse organizacional, mediação.

**Organizational Citizenship: The mediating role of worker rights and duties in the relationship between justice and organizational stress**

**Abstract**

This article aimed to test the mediating power of organizational citizenship, expressed by workers' rights and duties, in the relation between three antecedent variables – organizational justice, type of organizational and gender – and the dependent variable – organizational stress. The participants were 447 professionals of public and private organizations from Bahia, Pernambuco and São Paulo. They responded to the Organizational Citizenship Instrument, Organizational Justice Perception Scale and Organizational Stress Scale. The main results showed that organizational justice negatively predicted organizational stress and positively organizational citizenship. Workers' rights negatively predicted organizational stress, while the workers' duties did not predict all organizational stress dimensions. Type of organization negatively predicted the dimensions organizational decisions and barriers to professional growth, indicating that the public organizations workers had higher levels of stress. The mediational model tested has been partially confirmed. A dimension promoting

positive relations mediated all the relations between the dimensions of justice and organizational stress. The rewards dimension did not mediate two relationships between the dimensions of justice and stress. The other dimensions of organizational citizenship – compliance with organizational rules and moral behavior – mediated just three and two ratios, respectively. Public organizations negatively predicted two dimensions of organizational stress – organizational decisions and barriers to professional growth –, and this relation was mediate by promoting positive relations. This study helped to explain the relations of mediation between organizational citizenship and other constructs of the proposed research model, which required the development of more studies to confirm the results.

**Keywords:** organizational citizenship, rights and duties, organizational justice, organizational stress, mediation.

A cidadania organizacional, um construto profusamente investigado na literatura, é tradicionalmente concebido enquanto comportamentos espontâneos que não fazem parte das funções formais dos colaboradores nem são formalmente recompensados, mas, em conjunto, contribuem para o funcionamento eficaz da organização (Organ, 1988). Todavia, críticas pertinentes à adequação do termo cidadania para abarcar tais comportamentos discricionários permeiam a literatura brasileira desde meados da década de 1990 (Siqueira, 1995).

Ao denotar direitos e deveres do cidadão, envolvendo existência de responsabilidades e garantias (Graham, 1991; Porto & Tamayo, 2003), a cidadania evoca uma bilateralidade na relação entre cidadão e Estado. Isto não ocorre com a definição comumente adotada para cidadania organizacional, que envolve comportamentos essencialmente unilaterais do colaborador para com a organização. Tal constatação culminou na asserção do termo civismo como mais apropriado à designação do construto (Siqueira, 1995), acarretando uma lacuna concernente à definição do termo cidadania organizacional.

Com base na etimologia da palavra cidadania e contemplando o caráter bilateral do construto em sua transposição para o contexto laboral, cidadania organizacional é proposta como um conjunto de práticas fundamentado no reconhecimento e exercício dos direitos e deveres existentes na relação entre empregado e organização, visando à manutenção do bem-estar da coletividade organizacional. Nesta perspectiva, o cidadão organizacional é aquele trabalhador que respeita e apresenta os padrões de comportamentos prescritos pelo empregador – desde que consonantes com a lei – que proporcionem o bem-estar coletivo e a manutenção da organização, bem como possui seus direitos respeitados pelo empregador.

Um estudo inicial acerca da dimensionalidade do construto, por meio da construção e validação do Instrumento de Cidadania Organizacional (ICO), aventou uma solução de duas dimensões como a mais adequada teoricamente para ambas as escalas – de direitos e de deveres.

Os direitos dos trabalhadores foram desmembrados em: (1) recompensas – atinentes à contrapartida da empresa face ao trabalho adequado realizado pelos trabalhadores, atendendo às suas expectativas e necessidades, como remuneração, férias, ambiente saudável e possibilidade de ascensão profissional; e (2) promoção de relacionamentos positivos no trabalho – envolve a não diferenciação dos trabalhadores em decorrência de sexo ou crenças, além de incentivo/promoção de relações saudáveis no ambiente de trabalho.

Quanto aos deveres dos trabalhadores, sua segmentação se deu em: (1) cumprimento das normas da organização – compreende respeitar as regras determinadas pelo empregador – desde que condizentes com as leis trabalhistas –, como não negligenciar o trabalho, zelar pela organização, ter pontualidade e cumprir a carga horária determinada; e (2) comportamento moral nas relações interpessoais – aborda o respeito e a honestidade dos trabalhadores no tratamento interpessoal, não realizando atos de indisciplina/ofensas.

A existência de uma relação entre trabalhadores e organização em que ambos realizam adequadamente seus deveres e têm seus direitos respeitados, configura a cidadania organizacional. O caráter recente desta definição torna imprescindível o estudo de sua relação com outras variáveis para ampliação e aprofundamento de conhecimentos sobre o mesmo.

Em face a essas considerações, o presente trabalho investigou a mediação da cidadania organizacional, expressa por meio de direitos e deveres do trabalhador, na relação entre justiça organizacional e estresse organizacional. Mais especificamente, o estudo pretendeu responder a quatro questões básicas: (1) trabalhadores com percepções mais positivas de justiça organizacional possuem níveis menores de estresse organizacional?; (2) trabalhadores com percepções de justiça mais positivas apresentam níveis mais elevados de percepção de cidadania organizacional?; (3) trabalhadores com percepções mais elevadas de cidadania organizacional possuem níveis menores de estresse organizacional? (4) cidadania organizacional é mediadora da relação entre justiça organizacional e estresse organizacional?

## **Justiça organizacional**

Os trabalhadores avaliam/questionam a justiça de diversos aspectos envolvidos na relação de trabalho para decidir acerca de sua permanência no emprego. A percepção de justiça ocorre quando os sujeitos compreendem que receberam o que merecem ou que foram tratados como acreditam merecer (Cropanzano & Ambrose, 2015).

A justiça se configura como um conceito central que afeta o que os trabalhadores sentem em relação ao seu trabalho e à forma como o realizam (Greenberg, 2011) e o que pensam sobre si mesmos e sobre a organização à qual estão vinculados (Miller, 2001). Percepções de injustiça desafiam as crenças que eles possuem sobre o que valem como pessoas/profissionais, além de mudarem as crenças sobre a organização ao não terem suas expectativas atendidas (Landy & Conte, 2013).

A percepção de um trabalhador sobre a medida em que ele é tratado de maneira (in)justa ainda impacta suas reações emocionais e comportamentais no ambiente de trabalho (Landy & Conte, 2013). Isto influencia seu desempenho ao possibilitar diminuição do esforço e até mesmo greves e violência no local de trabalho quando há percepção de injustiça.

O primeiro problema levantado no presente estudo envolveu a predição de cidadania organizacional pela percepção de justiça: trabalhadores com percepções de justiça mais positivas apresentam níveis mais elevados de cidadania? Para responder a esta pergunta, inicialmente, foi necessário considerar a multidimensionalidade da justiça organizacional.

Apesar da profusão de taxonomias sobre o construto, a literatura apresenta forte tônica quanto ao desdobramento em três dimensões: justiça distributiva, justiça de procedimentos e justiça interacional (Greenberg, 2011; Kwon, 2014; Masagão & Ferreira, 2015), modelo adotado no presente trabalho.

Justiça distributiva alude à percepção de justiça dos resultados ou das alocações que um sujeito recebe (Folger & Cropanzano, 1998), especialmente diante dos esforços que

despender no trabalho, cujo foco reside no conteúdo dos recursos obtidos. A justiça de procedimentos diz respeito à percepção do quão justo o empregado avalia os meios e/ou os procedimentos adotados pelos alocadores para decidir a distribuição de recursos da organização (Thibaut & Walker, 1975), enfatizando o conjunto de regras basilares que antecedem os resultados. Por sua vez, a justiça interacional ou relacional atina à percepção da qualidade do tratamento interpessoal concedido pelos gestores, envolvendo elementos como polidez e respeito (Assmar & Ferreira, 2008), destacando os aspectos sociais das relações entre chefes e subordinados.

Apesar do modelo tridimensional ser preconizado pela literatura, alguns pesquisadores defendem que a justiça interacional diz respeito a um componente da justiça de procedimentos, não correspondendo a uma nova dimensão de justiça (Rego, 2000), inclusive, segmentariam a justiça de procedimentos em duas dimensões: procedimentos formais e justiça interacional (Moorman, 1991). Contrário ao posicionamento, Bies (2001) argumentou que a justiça interacional se refere à prática dos procedimentos, enquanto a justiça de procedimentos compreende os procedimentos orientadores das políticas de distribuição de recursos e recompensas, distinção que vem sendo corroborada por estudos empíricos.

Indo além do proposto por Bies (2001), é possível defender que a justiça de procedimentos denota elementos formais, tratando dos procedimentos que orientam o funcionamento de processos, como avaliação de desempenho e estabelecimento de metas. Por sua vez, a justiça interacional envolve a interação entre gestores e subordinados, especialmente no que tange à explicação dos resultados obtidos.

Além da dimensionalidade do construto, as investigações sobre justiça nas organizações têm destinado atenção especial à identificação de seus principais antecedentes e consequentes. Do ponto de vista da justiça organizacional, o presente estudo presumiu que ao avaliarem ter recebido o que merecem e que foram tratadas da forma que entendem como

justas, as pessoas tendem a desenvolver percepções mais positivas sobre respeito aos direitos e deveres do trabalhador em sua relação com a organização, implicando que justiça prediz positivamente cidadania organizacional.

Apesar de pertencerem ao mesmo construto – justiça organizacional – e se mostrarem bastante correlacionadas, é importante salientar que as dimensões de justiça distributiva, de procedimentos e interacional influenciam variáveis distintas. A literatura aponta que a percepção de justiça distributiva está associada aos resultados pessoais auferidos, tais quais satisfação com os salários, enquanto a percepção de justiça de procedimentos, mantem relações com atitudes e comportamentos direcionados à organização, como a confiança nos superiores e o comprometimento organizacional, e a percepção de justiça interacional, com comportamentos de civismo dirigidos aos gestores imediatos (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

### **Estresse organizacional**

O desequilíbrio entre as exigências do ambiente de trabalho e as expectativas criadas pelos colaboradores propicia a ocorrência de desgaste físico e emocional (Edwards & Cooper, 1990), especialmente face à dificuldade das pessoas para perceber e agir em detrimento de problemas causados pelo trabalho que desenvolvem (Zanelli, 2010). Neste contexto, problemas de ordem psicológica, como estresse, ansiedade e episódios depressivos, tendem a surgir e a ocasionar afastamento dos colaboradores.

Diferente do estresse ocupacional, alusivo à incapacidade de lidar com as demandas advindas do trabalho e/ou da tarefa executada frente aos recursos de enfrentamento disponíveis (Lazarus, 1995), o estresse organizacional envolve características organizacionais estressoras em potencial. Mais especificamente, o estresse organizacional diz respeito ao processo em que o indivíduo julga as características da organização a que está vinculado

como ameaçadoras e sem controle diante da habilidade de enfrentamento que ele apresenta num certo momento, ocasionando reações de mal-estar de diferentes tipos e intensidades (Santos & Paz, 2012).

O estresse organizacional foi proposto frente à constatação de que os estudos sobre estresse ocupacional destinam pouca atenção às características organizacionais e o entendimento de que identificar como os colaboradores percebem tais aspectos é essencial para promover organizações mais saudáveis e produtivas. Nesta perspectiva, características comuns à organização com um todo, não apenas a certos cargos ou ocupações, ao retirarem do colaborador o controle da situação, podem ser entendidas como estressoras em potencial.

Estudos iniciais sobre a dimensionalidade do construto, frutos de investigações de evidências de validade exploratória e confirmatória, aventaram quatro categorias de estressores organizacionais em potencial: decisões organizacionais, suporte, incentivo à competição e entraves ao crescimento profissional.

As decisões organizacionais envolvem a influência nas decisões da organização, a ineficiência da comunicação formal das mesmas e a desconsideração de sugestões dos trabalhadores, especialmente na proposição de inovações, como potencialmente estressoras. A dimensão suporte compreende o incentivo excessivo à cooperação e a escassez de subsídios essenciais à realização das atividades como características gerais da organização que podem se configurar como estressoras para os colaboradores.

A dimensão incentivo à competição avança que organizações caracterizadas por submeter seus trabalhadores a constante pressão por produção, estimulando-os a uma competição acirrada com os colegas de trabalho, podem ser estressoras ao proporcionar ambientes de trabalho tensos e pouco saudáveis. Por fim, entraves ao crescimento profissional abordam os obstáculos ao crescimento do colaborador como potencialmente estressores, em particular as perspectivas de carreira na organização como um todo.

A recente proposição do estresse organizacional suscitou a investigação de seu relacionamento com outras variáveis, em especial a identificação de antecedentes que possibilitem a promoção de organizações mais saudáveis. O presente estudo presumiu que as pessoas com percepções mais positivas de justiça organizacional, bem como percepções mais elevadas de respeito aos direitos e deveres dos trabalhadores, apresentam níveis menores de estresse organizacional.

É imprescindível destacar o caráter exploratório desta pesquisa, devido à inexistência de estudos preliminares relativos a dois dos três construtos investigados. Fundamentado em tais considerações, o presente trabalho teve por objetivo geral testar um modelo mediacional de cidadania organizacional, operacionalizada em termos de direitos (recompensas e promoção de relacionamentos positivos) e deveres (cumprimento das normas e comportamento moral) dos trabalhadores, na relação entre justiça organizacional (distributiva, de procedimentos e interacional) e estresse organizacional (decisões organizacionais, suporte, incentivo à competição e entraves ao crescimento profissional).

O presente estudo teve os seguintes objetivos específicos: (1) identificar se as dimensões de justiça organizacional são preditoras das dimensões de estresse organizacional; (2) identificar se as dimensões de justiça organizacional são preditoras das dimensões de cidadania organizacional; (3) identificar se as dimensões de cidadania organizacional são preditoras das dimensões de estresse organizacional. A Figura 1 sintetiza o modelo hipotético proposto.

O modelo proposto no presente estudo ainda investigou se as variáveis sociodemográficas sexo dos participantes e tipo de organização (pública e privada) predizem as dimensões de estresse organizacional e se estas relações sofrem mediação das dimensões de cidadania organizacional.

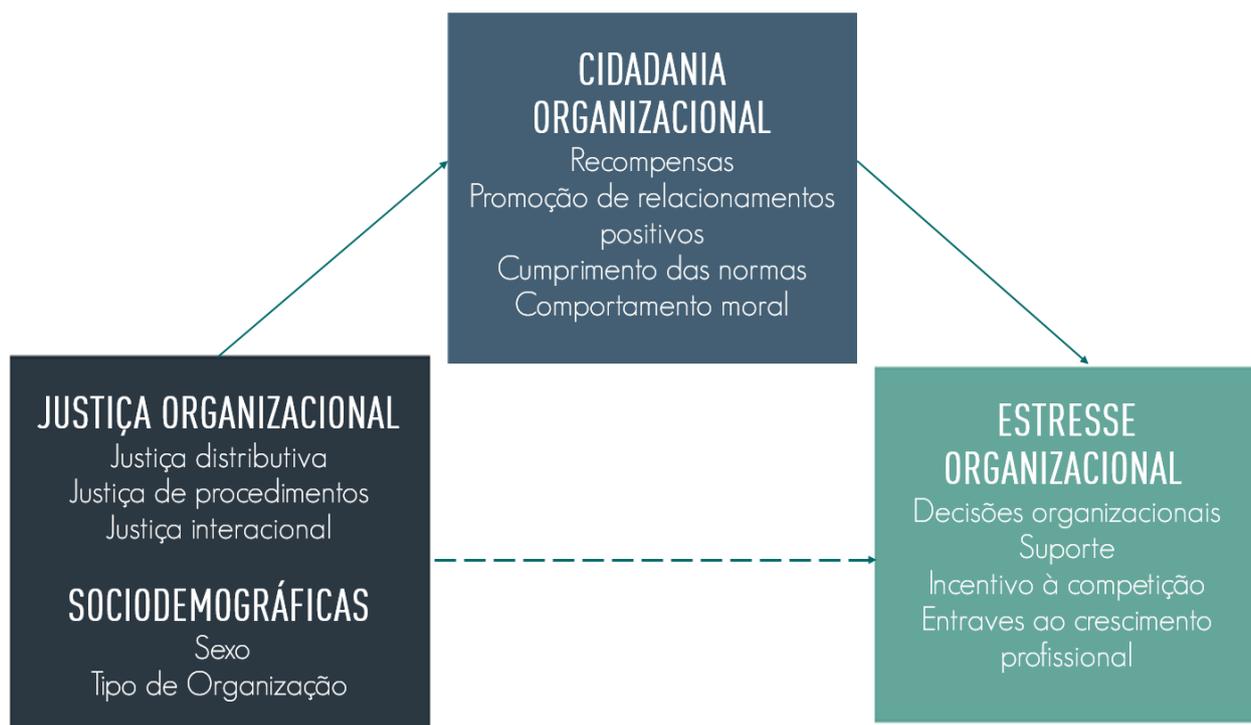


Figura 1. Representação gráfica do modelo mediacional proposto

## Método

### Participantes

O estudo contou com a participação de 447 profissionais de 6 instituições públicas e 8 organizações privadas de diferentes segmentos. Dentre os participantes, 50,30% pertenciam ao sexo feminino, possuíam idades entre 18 e 77 anos ( $M = 37,45$ ;  $DP = 11,26$ ), 61,30% estavam vinculados a empresas privadas, com vínculo empregatício variando entre 3 meses e 45 anos ( $M = 5,85$ ;  $DP = 8,27$ ). Apenas 16,30% ocupava cargo de chefia.

Os participantes procediam dos estados da Bahia (14,76%), Pernambuco (22,82%) e São Paulo (62,42%). Do total, 48,60% eram solteiros, 48,40% casados e 3,00% separados, divorciados ou viúvos. Em se tratando do nível de escolaridade, 40,70% possuíam até o ensino médio completo, 31,30% superior completo e 28,00% pós-graduação.

## Instrumentos

Os dados foram coletados por meio da aplicação de três instrumentos: Instrumento de Cidadania Organizacional (ICO), Escala de Percepção de Justiça Organizacional (Epjo) e Escala de Estresse Organizacional (EEO) (Apêndice).

Instrumento de Cidadania Organizacional, desenvolvido e validado no estudo dois, considera o caráter bilateral do construto – direitos e deveres –, sendo constituído de duas escalas bidimensionais: (1) Escala de Direitos dos Trabalhadores (EDiT), composta pelas dimensões recompensas – 7 itens e  $\alpha = 0,88$  – e promoção de relacionamentos positivos – 5 itens e  $\alpha = 0,75$ ; (2) Escala de Deveres dos Trabalhadores (EDeT), composta pelas dimensões cumprimento das normas da organização – 12 itens e  $\alpha = 0,92$  – e comportamento moral nas relações interpessoais – 4 itens e  $\alpha = 0,72$ . Em ambas as escalas, os respondentes assinalam, numa escala tipo *Likert* (0-nunca a 4-sempre), a frequência com que ocorre cada situação.

Escala de Percepção de Justiça Organizacional (Epjo), desenvolvida e validada por Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003), composta por 20 itens distribuídos em 3 dimensões: (1) justiça distributiva, com 6 itens; (2) justiça processual, com 7 itens; e (3) justiça interacional, com 7 itens. Possui índices de confiabilidade entre 0,84 e 0,91 e uma escala de resposta tipo *likert* (1-discordo totalmente a 5-concordo totalmente).

A Escala de Estresse Organizacional (EEO), elaborada por Santos e Paz (2012), é composta por 25 itens numa escala tipo *likert* (0-não me afeta a 4-me afeta completamente), além da alternativa “Não se aplica”, para quando a característica não é identificada na organização. Os itens estão distribuídos em 4 dimensões: (1) decisões organizacionais, com 12 itens e  $\alpha = 0,91$ ; (2) suporte, com 5 itens e  $\alpha = 0,73$ ; (3) incentivo à competição, com 4 itens e  $\alpha = 0,76$ ; e (4) entraves ao crescimento profissional, com 4 itens e  $\alpha = 0,84$ .

## Procedimentos

A coleta dos dados foi organizada de modo a obter uma amostra estratificada por área das organizações, com representação de pelo menos 30% da população, sendo necessário que os participantes tivessem, no mínimo, 3 meses de vínculo empregatício. Após serem informados sobre os objetivos da pesquisa, os participantes responderam aos instrumentos, individualmente, no local de trabalho e em horário de expediente.

Inicialmente, foi realizada a análise exploratória dos itens para identificar dados ausentes, dados extremos uni e multivariados e pressupostos necessários para análises de regressão: normalidade da distribuição dos dados, homocedasticidade, linearidade e multicolinearidade. Para averiguação da normalidade, foram considerados os valores de assimetria e curtose dos erros padronizados. A homocedasticidade foi verificada por meio do teste de Levene, a linearidade, por meio de gráficos de dispersão, e a multicolinearidade, pelos parâmetros de tolerância e VIF.

Foram investigadas as correlações entre as variáveis do modelo, incluindo as sociodemográficas tipo de organização e sexo dos participantes. Quando a relação envolvia as variáveis sociodemográficas, foram realizadas correlações bisseriais por ponto, ao passo que são variáveis dicotômicas. Nos demais casos, em decorrência da não normalidade das distribuições dos dados, foram realizadas correlações de Spearman.

Uma relação de mediação “implica suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas. Uma variável mediadora é aquela que, ao estar presente na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente” (Abbad & Torres, 2002, p. 21). Para averiguar os efeitos de mediação foram examinadas as quatro condições propostas por Baron e Kenny (1986): (1) a variável antecedente prediz significativamente a variável critério; (2) a variável antecedente prediz significativamente a variável mediadora; (3) a variável mediadora prediz significativamente a

variável critério; (4) o efeito das variáveis antecedentes na variável critério decresce em magnitude – mediação parcial – ou passa a ser zero – mediação total – em decorrência da inclusão da variável mediadora no modelo.

## **Resultados**

### **Análise Exploratória dos dados**

Antes de executar as análises estatísticas descritivas e inferenciais, foi realizada a limpeza do banco de dados. Nenhuma das variáveis apresentou índices significativos de dados ausentes, estando todos abaixo de 5%, sendo substituídos pela média. Nenhum caso apresentou índices significativos de dados ausentes por sujeito, todos abaixo de 5%.

Por meio da análise de *boxplot*, foram identificados dados extremos univariados, optando-se pela exclusão de seis casos que apresentaram problemas em dois ou mais itens, tendo em vista que eles distorcem a média e inflacionam o desvio padrão, introduzindo tendenciosidade ao modelo de ajuste dos dados (Field, 2009). Na verificação da existência de casos extremos multivariados, foram identificados seis casos que ultrapassaram o valor da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) para este modelo. Optou-se pela deleção dos mesmos, ao passo que não implicaria dano ao tamanho da amostra, além de considerar que os valores extremos multivariados podem impactar expressivamente a matriz de correlações, diminuindo ou aumentando a magnitude das associações entre as variáveis. Ao término da limpeza do banco de dados, permaneceram 435 casos dos 447 iniciais.

Com exceção da normalidade, os pressupostos para a realização das análises foram atendidos. Como sugerido por Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) e Field (2009), foram realizadas transformações para as variáveis com distribuição achatada e para as assimétricas. Todavia, as transformações não resultaram na melhoria da normalidade.

Problemas de normalidade costumam ter sérios efeitos em amostras com menos de 50 casos, com diminuição efetiva do impacto em amostras acima de 200 casos, ao passo que o tamanho da amostra aumenta o poder estatístico por redução de erro de amostragem (Hair Jr. et al., 2009). O poder estatístico da amostra foi calculado pelo G-Power 3.1: para um efeito de 0,10, alfa de 0,001 e uma amostra de 435 respondentes, foi obtido poder de 0,99.

Considerando que amostras maiores como a do presente estudo, reduzem os efeitos nocivos da não normalidade, e que o poder estatístico e os outros pressupostos foram atendidos, é possível argumentar que a distribuição não-normal dos dados não constitui problema grave.

### **Análise de correlações bivariadas**

Foram realizadas análises de correlações bivariadas entre as 13 variáveis do modelo – com a inclusão das variáveis sexo e tipo de organização –, cujos dados são apresentados na Tabela 1. Os resultados indicaram as três dimensões de justiça organizacional como positivamente associadas às quatro dimensões de cidadania organizacional, e negativamente associadas às quatro dimensões de estresse organizacional. Não foram identificadas correlações significativas entre as dimensões de justiça organizacional e tipo de organização – com coeficientes de  $r_{pb} = 0, ns$  e  $r_{pb} = -0,03, ns$  –, nem entre justiça distributiva e de procedimentos com sexo dos participantes ( $r_{pb} = -0,06, ns$ ;  $r_{pb} = -0,07, ns$ , respectivamente).

As dimensões de cidadania organizacional mostraram-se negativamente associadas às dimensões de estresse organizacional (Tabela 1), mas não apresentaram relação significativa em quatro situações: cumprimento das normas da organização e suporte ( $r = -0,06, ns$ ), comportamento moral e suporte ( $r = -0,04, ns$ ), cumprimento das normas da organização e incentivo à competição ( $r = -0,07, ns$ ), e comportamento moral e entraves ao crescimento

profissional ( $r = -0,09$ , *ns*). Apesar de estarem na direção negativa, como esperado, as quatro relações não se mostraram significativas.

A variável sexo não manteve correlações significativas com as dimensões de estresse organizacional, assim como tipo de organização com as dimensões suporte e incentivo à competição ( $r_{pb} = -0,09$ , *ns*;  $r_{pb} = -0,07$ , *ns*, respectivamente). Com base na matriz de correlação (Tabela 1) e nos critérios de mediação propostos por Baron e Kenny (1986), a variável sexo dos participantes não foi incluída na testagem do modelo, já que não apresentou correlações significativas com as variáveis critério. A variável tipo de organização só entrou no modelo nas situações em que apresentou correlações significativas com as variáveis.

Tabela 1

*Sumário das correlações entre as variáveis do modelo*

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Justiça distributiva	-												
2 Justiça de procedimentos	0,66*												
3 Justiça interacional	0,55*	0,77*											
4 Recompensas	0,67*	0,63*	0,54*										
5 Relacionamentos	0,45*	0,61*	0,56*	0,74*									
6 Cumprimento das normas	0,24*	0,31*	0,17*	0,37*	0,32*								
7 Comportamento moral	0,15*	0,22*	0,15*	0,25*	0,31*	0,70*							
8 Decisões organizacionais	-0,36*	-0,47*	-0,36*	-0,41*	-0,39*	-0,22*	-0,16*						
9 Suporte	-0,20*	-0,24*	-0,21*	-0,29*	-0,26*	-0,06	-0,04	0,67*					
10 Incentivo à competição	-0,19*	-0,21*	-0,21*	-0,19*	-0,23*	-0,07	-0,10**	0,63*	0,71*				
11 Entraves ao crescimento	-0,50*	-0,46*	-0,33*	-0,52*	-0,38*	-0,15*	-0,09	0,79*	0,53*	0,44*			
12 Tipo de organização	-0,03	0,00	-0,03	0,07	0,12**	-0,23*	-0,22*	-0,20*	-0,09	-0,07	-0,18*		
13 Sexo	-0,07	-0,06	-0,11**	-0,06	-0,10**	-0,08	-0,12**	-0,01	-0,02	-0,01	-0,03	0,23*	-

Nota. \* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$

## Testagem do modelo de mediação

Seguindo os critérios de mediação propostos por Baron e Kenny (1986), no primeiro momento, foram investigadas as relações entre as variáveis antecedentes e cada variável critério (Tabela 2). A comparação dos coeficientes B e Beta apresentados nas relações entre as variáveis permitiu identificar que os valores são estatisticamente diferentes de zero, indicativo da satisfação da primeira condição proposta para a análise mediacional. As exceções se referem às relações de tipo de organização com suporte e incentivo ao crescimento, ao passo que não apresentaram correlações significativas (Tabela 1) e não foram acrescentadas ao modelo.

Tabela 2

*Sumário das análises de regressão entre as variáveis antecedentes e estresse organizacional*

Variáveis antecedentes	Variável critério											
	Decisões organizacionais			Suporte			Incentivo à competição			Entraves ao crescimento		
	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β
Justiça distributiva	0,13	-0,32*	-0,36*	0,04	-0,18*	-0,20*	0,04	-0,17*	-0,19*	0,25	-0,57*	-0,50*
Justiça de procedimentos	0,22	-0,52*	-0,47*	0,06	-0,26*	-0,24*	0,04	-0,24*	-0,21*	0,21	-0,64*	-0,46*
Justiça interacional	0,13	-0,38*	-0,36*	0,04	-0,22*	-0,21*	0,04	-0,22*	-0,21*	0,11	-0,43*	-0,33*
Tipo de organização	0,04	-0,41*	-0,20*	-	-	-	-	-	-	0,03	-0,46*	-0,18*

Nota. \* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$

O passo seguinte consistiu em verificar a relação entre variáveis antecedentes e mediadoras (Tabela 3). Os coeficientes B e Beta são estatisticamente diferentes de zero, o que implica a satisfação do segundo critério. Ao não apresentar correlação significativa (Tabela 1), a relação entre tipo de organização e recompensas não foi acrescentada ao modelo.

Tabela 3

*Sumário das análises de regressão entre variáveis antecedentes e cidadania organizacional*

Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras											
	Recompensas			Relacionamentos positivos			Cumprimento das normas			Comportamento moral		
	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β
Justiça distributiva	0,45	0,46*	0,67*	0,20	0,23*	0,45*	0,06	0,13*	0,24*	0,02	0,08*	0,15*
Justiça de procedimentos	0,39	0,52*	0,63*	0,38	0,38*	0,61*	0,10	0,21*	0,31*	0,05	0,15*	0,22*
Justiça interacional	0,29	0,42*	0,54*	0,31	0,33*	0,56*	0,03	0,11*	0,17*	0,02	0,10*	0,15*
Tipo de organização	-	-	-	0,01	0,14**	0,12**	0,05	-0,28*	-0,23*	0,05	-0,28*	-0,22*

Nota. \* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$

A terceira condição para a realização do modelo mediacional consistiu na análise das relações entre variáveis mediadoras e cada variável critério (Tabela 4). Tendo em vista os resultados da matriz de correlação (Tabela 1), quatro relações não foram incluídas no modelo, ao não apresentarem correlações significativas: cumprimento das normas da organização e suporte, comportamento moral e suporte, cumprimento das normas da organização e incentivo à competição, e comportamento moral e entraves ao crescimento profissional.

Tabela 4

*Sumário das análises de regressão entre cidadania organizacional e estresse organizacional*

Variáveis mediadoras	Variável critério											
	Decisões organizacionais			Suporte			Incentivo à competição			Entraves ao crescimento		
	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β
Recompensas	0,18	-0,56*	-0,42*	0,08	-0,37*	-0,29*	0,04	-0,26*	-0,19*	0,27	-0,87*	-0,52*
Relacionamentos positivos	0,15	-0,69*	-0,39*	0,07	-0,46*	-0,26*	0,05	-0,41*	-0,23*	0,14	-0,83*	-0,38*
Cumprimento das normas	0,05	-0,36*	-0,22*	-	-	-	-	-	-	0,02	-0,32*	-0,15*
Comportamento moral	0,03	-0,26*	-0,16*	-	-	-	0,01	-0,16**	-0,10**	-	-	-

Nota. \* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$

Com base nos valores de B e Beta estatisticamente diferentes de zero (Tabela 4), foi possível identificar que as dimensões de cidadania organizacional que entraram no modelo se mostraram preditoras dos fatores de estresse organizacional, atendendo ao terceiro critério.

Por fim, foi verificada a quarta condição, referente à mediação propriamente dita. As Tabelas 5 a 8 apresentam os resultados da mediação pelas dimensões de cidadania organizacional nas relações entre as dimensões de estresse organizacional e as variáveis justiça distributiva, de procedimentos, interacional e tipo de organização, respectivamente.

Com base na comparação dos valores de B e Beta e em seus níveis de significância antes e após a inserção das dimensões de cidadania organizacional, os dados da Tabela 5 indicaram que apenas a relação entre a justiça distributiva e as decisões organizacionais foi mediada pelas três dimensões de cidadania. Apenas a promoção de relacionamentos positivos mediou a relação de justiça distributiva com todas as dimensões de estresse organizacional. Vale destacar que as dimensões atinentes aos direitos dos trabalhadores mediaram o maior número relações entre esta dimensão de justiça e o estresse organizacional.

Tabela 5

*Relações de mediação com justiça distributiva como variável antecedente*

Variáveis	Variável critério											
	Decisões organizacionais			Suporte			Incentivo à competição			Entraves ao crescimento		
	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β
Justiça distributiva <sup>1</sup>	0,13	-0,32*	-0,36*	0,04	-0,18*	-0,20*	0,04	-0,17*	-0,19*	0,25	-0,57*	-0,50*
Justiça distributiva <sup>1</sup>	0,19	-0,12**	-0,13**	0,08	-0,01	-0,01	-	-	-	0,32	-0,31*	-0,28*
Recompensas <sup>2</sup>		-0,44*	-0,33*		-0,36*	-0,28*		-	-		-0,56*	-0,34*
Justiça distributiva <sup>1</sup>	0,19	-0,21*	-0,23*	0,08	-0,09	-0,10	0,06	-0,10**	-0,11**	0,28	-0,48*	-0,42*
Relacionamentos positivos <sup>2</sup>		-0,51*	-0,29*		-0,38*	-0,22*		-0,32*	-0,18*		-0,41*	-0,19*
Justiça distributiva <sup>1</sup>	0,15	-0,29*	-0,32*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cumprimento das normas <sup>2</sup>		-0,24*	-0,14*		-	-		-	-		-	-
Justiça distributiva <sup>1</sup>	0,14	-0,31*	-0,34*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comportamento moral <sup>2</sup>		-0,18*	-0,11*		-	-		-	-		-	-

Nota. 1. Variável antecedente 2. Variável mediadora \* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$

Sobre o papel mediador das dimensões de cidadania organizacional na relação entre justiça de procedimentos e as dimensões de estresse organizacional (Tabela 6), é possível afirmar que apenas as dimensões referentes aos direitos dos trabalhadores se mostraram mediadoras. Novamente, somente a dimensão promoção de relacionamentos positivos se mostrou mediadora em todas as relações entre a dimensão justiça investigada e as dimensões de estresse organizacional. Os dois modelos de mediação com maior valor de predição envolveram a dimensão recompensas: (1) as variáveis justiça de procedimentos, recompensas e decisões organizacionais ( $R^2 = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ) e (2) as variáveis justiça de procedimentos, recompensas e entraves ao crescimento profissional ( $R^2 = 0,25$ ;  $p < 0,01$ ).

Tabela 6

*Relações de mediação com justiça de procedimentos como variável antecedente*

Variáveis	Variável critério											
	Decisões organizacionais			Suporte			Incentivo à competição			Entraves ao crescimento		
	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β
Justiça de procedimentos <sup>1</sup>	0,22	-0,52*	-0,47*	0,06	-0,26*	-0,24*	0,04	-0,24*	-0,21*	0,21	-0,64*	-0,46*
Justiça de procedimentos <sup>1</sup> Recompensas <sup>2</sup>	0,25	-0,37*	-0,33*	0,09	-0,12	-0,11	-	-	-	0,30	-0,31*	-0,22*
		-0,28*	-0,21*		-0,29*	-0,22*		-	-		-0,64*	-0,38*
Justiça de procedimentos <sup>1</sup> Relacionamentos positivos <sup>2</sup>	0,23	-0,41*	-0,37*	0,08	-0,14**	-0,13**	0,06	-0,13	-0,11	0,23	-0,51*	-0,37*
		-0,29*	-0,16*		-0,32*	-0,18*		-0,29*	-0,16*		-0,33*	0,15*

Nota. 1.Variável antecedente 2.Variável mediadora \* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$

Os dados apresentados na Tabela 7 demonstraram que as dimensões referentes aos direitos dos trabalhadores (recompensas e promoção de relacionamentos positivos) foram aquelas que se amostraram mediadoras significativas de todas as relações entre a justiça interacional e as dimensões de estresse organizacional. Neste caso, o modelo de mediação contendo as variáveis justiça interacional, recompensas e entraves ao crescimento profissional apresentaram o maior valor explicativo ( $R^2 = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ). As dimensões atinentes aos deveres dos trabalhadores (cumprimento das normas da organização e

comportamento moral nas relações interpessoais) mediaram as relações entre a justiça interacional e as decisões organizacionais.

Tabela 7

*Relações de mediação com justiça interacional como variável antecedente*

Variáveis	Variável critério											
	Decisões organizacionais			Suporte			Incentivo à competição			Entraves ao crescimento		
	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β
Justiça interacional <sup>1</sup>	0,13	-0,38*	-0,36*	0,04	-0,22*	-0,21*	0,04	-0,22*	-0,21*	0,11	-0,43*	-0,33*
Justiça interacional <sup>1</sup>	0,20	-0,20*	-0,19*	0,09	-0,08	0,08	0,05	-0,15*	-0,14	0,28	-0,10	-0,07
Recompensas <sup>2</sup>		-0,43*	-0,32*		-0,32*	-0,24*		-0,16**	-0,12**		-0,80*	-0,48*
Justiça interacional <sup>1</sup>	0,18	-0,22*	-0,21*	0,08	-0,09	-0,09	0,06	-0,12**	-0,11**	0,16	-0,23*	-0,18*
Relacionamentos positivos <sup>2</sup>		-0,48*	-0,27*		-0,37*	-0,21*		-0,30*	-0,17*		-0,61*	-0,28*
Justiça interacional <sup>1</sup>	0,16	-0,35*	-0,34*	-	-	-	-	-	-	0,12	-0,41*	-0,32*
Cumprimento das normas <sup>2</sup>		-0,27*	-0,16*		-	-		-	-		-0,21**	-0,10**
Justiça interacional <sup>1</sup>	0,14	-0,36*	-0,35*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comportamento moral <sup>2</sup>		-0,18*	-0,11*		-	-		-	-		-	-

Nota. 1.Variável antecedente 2.Variável mediadora \* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$

Acerca do papel mediador das dimensões de cidadania organizacional nas relações entre o tipo de organização e as dimensões de estresse organizacional (Tabela 8), somente a dimensão promoção de relacionamentos positivos mostrou-se mediadora de forma significativa. Mais especificamente, a mediação foi identificada em dois casos: (1) as variáveis tipo de organização, promoção de relacionamentos positivos e decisões organizacionais ( $R^2 = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ) e (2) tipo de organização, promoção de relacionamentos positivos e entraves ao crescimento profissional ( $R^2 = 0,16$ ;  $p < 0,01$ ).

Tabela 8

*Relações de mediação com tipo de organização como variável antecedente*

Variáveis	Variável critério											
	Decisões organizacionais			Suporte			Incentivo à competição			Entraves ao crescimento		
	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β
Tipo de organização	0,04	-0,41*	-0,20*	-	-	-	-	-	-	0,03	-0,46*	-0,18*
Tipo de organização <sup>1</sup>	0,17	-0,32*	-0,15*	-	-	-	-	-	-	0,16	-0,35*	-0,14*
Relacionamentos positivos <sup>2</sup>		-0,66*	-0,37*								-0,79*	-0,36*

Nota. 1.Variável antecedente 2.Variável mediadora \* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$

Em suma, os resultados das Tabelas 5 a 8 permitem afirmar que as duas dimensões de cidadania organizacional referentes aos direitos se apresentaram com maior frequência como mediadoras das relações entre justiça e estresse organizacional. A dimensão promoção de relacionamentos positivos se configurou como variável mediadora em todas as relações entre as dimensões de justiça e estresse organizacional, inclusive nos casos em que a variável tipo de organização entrou no modelo. Isto implica que, além da diminuição do poder das relações diretas entre antecedente e critério, após a introdução desta variável, o poder de explicação do modelo na predição das variáveis critério cresceu, caracterizando relações de mediação. Em três casos a mediação foi completa: justiça distributiva com suporte, justiça interacional com suporte, e justiça de procedimentos com incentivo à competição.

A dimensão recompensas foi mediadora da maioria das relações entre justiça e estresse, com exceção das relações entre justiça distributiva e justiça de procedimentos com incentivo à competição, bem como das relações envolvendo o tipo de organização. Ao todo, foram identificados quatro casos em que as recompensas se apresentaram como mediadora completa – nas relações das três dimensões de justiça com suporte, e justiça interacional com entraves ao crescimento profissional. Vale destacar que, na maioria dos casos, a mediação pelas recompensas apresentava os maiores valores preditivos.

Por fim, cumprimento das normas da organização apareceu como mediador parcial em apenas três casos – nas relações de justiça distributiva e interacional com decisões organizacionais, e justiça interacional e entraves ao crescimento profissional. Comportamento moral nas relações interpessoais foi mediador parcial em apenas dois casos – nas relações de justiça distributiva e interacional com decisões organizacionais.

A Figura 2 apresenta um modelo geral com as melhores relações de mediação identificadas, de modo a sintetizar os principais resultados.

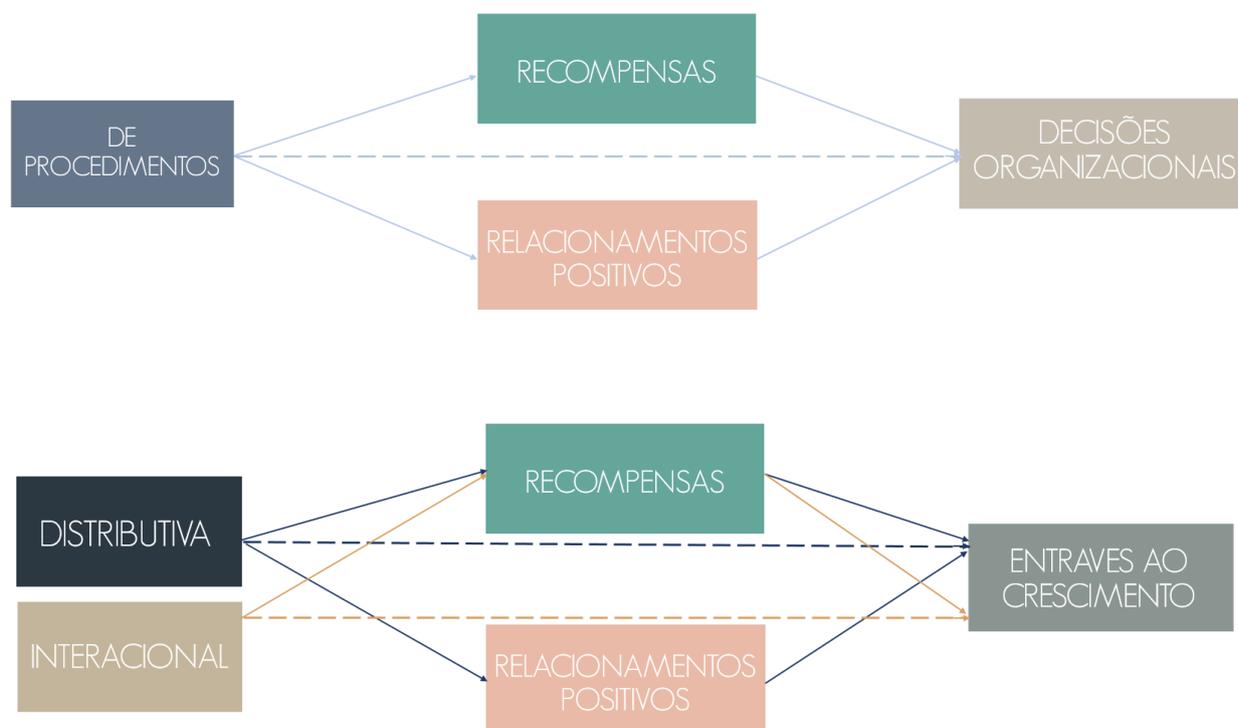


Figura 2. Síntese das melhores relações de mediação

## Discussão

O presente trabalho considerou o construto cidadania organizacional sob uma perspectiva bilateral, compreendendo-o como direitos e deveres do trabalhador em sua relação com a organização. Isto posto, o objetivo geral foi investigar o papel mediador das

dimensões de cidadania organizacional nas relações entre as dimensões de justiça organizacional e estresse organizacional.

Para proposição e testagem do modelo mediacional, o referencial teórico deste trabalho reuniu um construto cuja literatura é fortemente consolidada – justiça organizacional – e dois construtos recém propostos – cidadania organizacional e estresse organizacional –, cujo caráter nupérrimo suscita a realização de novas investigações, com vistas a promoção de organizações mais saudáveis e produtivas.

A averiguação do modelo mediacional possibilitou responder as quatro questões básicas previamente formuladas. Primeiro, os resultados encontrados indicaram que as três dimensões de justiça organizacional predisseram negativamente as quatro dimensões de estresse organizacional. Em consonância com a literatura que aponta justiça organizacional como importante preditora de atitudes, afetos e comportamentos relevantes no trabalho (Greenberg, 1990), este resultado demonstrou que um trabalhador que apresenta percepções mais positivas de justiça organizacional possui níveis menores de percepção de estresse organizacional.

Isto pode ser justificado em decorrência da percepção de justiça indicar ao colaborador o valor que o empregador atribui a ele. Ao almejar e obter valorização daqueles que estima e/ou considera importantes, neste caso a organização, menos angustiado e estressado ele tende a se tornar, pois percebe que é tratado de maneira justa por ela (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Assim, a percepção de (in)justiça impacta o que o colaborador pensa de si mesmo – enquanto pessoa e profissional – e da organização em que trabalha, afetando suas reações emocionais e comportamentais (Miller, 2001; Landy & Conte, 2013).

Em seguida, foi identificado que todas as três dimensões de justiça organizacional predisseram positivamente as dimensões de cidadania organizacional. Este resultado é um

indicativo de que trabalhadores com percepções de justiça mais positivas apresentam níveis mais elevados de percepção de cidadania organizacional, tanto em direitos quanto em deveres.

O trabalhador habitualmente avalia a justiça dos diferentes elementos envolvidos na relação de trabalho, de forma a orientar sua atuação, seja em termos de permanência ou empenho no trabalho. Receoso acerca das recompensas alusivas ao desempenho e contribuição dos demais trabalhadores, ele se mantém atento aos critérios e procedimentos que sustentam/embasam o reconhecimento de seus resultados (Paz, Gozendo, Dessen, & Mourão, 2009). Em conformidade com o resultado, numa investigação sobre a relação entre justiça organizacional e políticas de gestão de pessoas, Fiuza (2010) identificou justiça distributiva como preditora das recompensas recebidas pelos colaboradores.

Acerca da terceira questão que orientou a pesquisa – trabalhadores com percepções mais elevadas de cidadania organizacional possuem níveis menores de estresse organizacional? –, apenas as dimensões de cidadania organizacional atinentes aos direitos do trabalhador predisseram negativamente todas as dimensões de estresse organizacional. Assim, quando percebem que a organização respeita os direitos dos trabalhadores, incentivando o estabelecimento de relacionamentos positivos no trabalho e recompensando seus colaboradores, eles apresentam níveis menores de estresse organizacional.

Por exemplo, quanto mais o sujeito percebe a ocorrência de respeito ao direito de obter recompensas materiais e não materiais, menos percebe entraves ao crescimento profissional. Esta relação pode se justificar pelo fato de as recompensas também envolverem elementos de encareiramento, logo o respeito a estes direitos implica em menor identificação de estresse organizacional em decorrência deste elemento. Na mesma linha dos resultados encontrados no presente estudo, Puente-Palacios, Pacheco e Severino (2013) identificaram que promoção, recompensa e benefícios afetaram a percepção de estresse ocupacional em

equipes de trabalho, sendo que quanto melhor a percepção desse aspecto, menor estresse é relatado pela equipe.

O efeito dos direitos do trabalhador sobre estresse organizacional indica a necessidade de as organizações zelarem pelo respeito a estes elementos como forma de promover organizações mais saudáveis e produtivas. Prezar pela prática desses direitos, além de mostrar respeito e consonância com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), pode representar uma melhora no bem-estar e na saúde psíquica dos trabalhadores das organizações.

No entanto, trabalhadores com percepções mais elevadas em relação às dimensões dos deveres não apresentaram níveis menores em todas as dimensões de estresse organizacional. Mais especificamente, não foram identificadas correlações significativas entre cumprimento das normas da organização e suporte, comportamento moral e suporte, cumprimento das normas da organização e incentivo à competição, e comportamento moral e entraves ao crescimento profissional. Em suma, os resultados ressaltaram especialmente o poder preditivo da justiça de procedimentos sobre as dimensões de cidadania organizacional, bem como o poder preditivo do respeito aos direitos do trabalhador sobre estresse organizacional.

Sobre os achados referentes aos direitos e deveres dos colaboradores em relação às dimensões de estresse organizacional, é importante considerar três aspectos básicos. Primeiro, em sua teoria sobre a relação de troca, Homans (1961) defendeu ser inerente à natureza humana almejar obtenção de vantagens para a manutenção de suas relações sociais, o que explicaria o papel das dimensões de deveres do trabalhador como não preditores de estresse organizacional. Segundo, diferente do que ocorre com os direitos, cada colaborador possui certo controle sobre o cumprimento de seus deveres, sendo justamente a ausência de controle uma característica essencial para que um evento se configure como estressor em potencial.

Acerca da última pergunta e objetivo geral da pesquisa – cidadania organizacional é mediadora da relação entre justiça organizacional e estresse organizacional? –, os resultados indicaram que o modelo de investigação foi parcialmente corroborado. A dimensão promoção de relacionamentos positivos se apresentou como mediadora em todas as relações entre as dimensões de justiça e estresse organizacional. A dimensão recompensas foi mediadora na maioria das relações entre dimensões de justiça e dimensões de estresse organizacional. A dimensão cumprimento das normas da organização mediou apenas três relações: nas relações de justiça distributiva e interacional com decisões organizacionais, e justiça interacional e entraves ao crescimento profissional. A última dimensão, comportamento moral, configurou-se como mediadora em apenas duas relações: justiça distributiva e interacional com decisões organizacionais.

Em relação à variável promoção de relações positivas, do construto cidadania organizacional, os resultados indicaram que seu papel mediador diminuiu o poder de todas as relações diretas entre as dimensões de justiça e de estresse organizacional, além de aumentar o poder de explicação do modelo na predição das variáveis critério.

A dimensão recompensas foi mediadora na maioria das relações entre dimensões de justiça e dimensões de estresse organizacional. Tal resultado implica que, em geral, ao perceber que a organização proporciona contrapartida ao trabalho realizado por seus membros – como férias e remuneração –, mas identificar que é tratado de maneira injusta por ela causa o agravamento dos níveis de estresse organizacional.

Uma possível justificativa decorre da discrepância entre a expectativa – a empresa respeita o direito à recompensa dos colaboradores, então o colaborador acredita que será tratado de forma justa – e a realidade percebida pelo colaborador – apesar de respeitar o direito à recompensa de seus membros, a empresa não o trata da forma como ele acredita que deveria ser tratado. Esta situação pode envolver um possível processo de autovalorização por

parte do respondente, compreendendo um autoconceito positivo muito discrepante da realidade.

As variáveis sociodemográficas propostas como antecedentes no modelo apresentaram resultados distintos. Por não apresentar correlação significativa com as dimensões de estresse organizacional, o sexo dos participantes não entrou na testagem do modelo mediacional. Esta informação é importante, ao passo que indica que o sexo não estaria ligado relacionado à percepção de estresse organizacional, assim como ocorre com alguns estudos de estresse ocupacional, como o realizado por Servino, Neiva e Campos (2013), que não identificou diferenças no nível de estresse em função do sexo dos participantes.

A variável tipo de organização impactou duas dimensões de estresse organizacional – decisões organizacionais e entraves ao crescimento, sendo que estas relações foram mediadas apenas pela promoção de relacionamentos positivos. Mais especificamente, os trabalhadores de organizações públicas apresentaram maiores níveis de estresse em se tratando de decisões organizacionais e entraves ao crescimento quando comparados com os trabalhadores de organizações privadas. Na mesma linha destes resultados, Awan e Jamil (2012) identificaram que bancários vinculados a organizações do setor público foram significativamente mais afetados pelo estresse do que os vinculados àquelas do setor privado, justificando seus achados com base na estrutura rígida deste tipo de organização, na falta de suporte social dos gestores e nas poucas perspectivas de crescimento. Todavia, após a entrada da variável mediadora na presente pesquisa – promoção de relacionamentos positivos –, a força destas relações diretas entre tipo de organização e dimensões do estresse ocupacional diminuiu.

Em síntese, a limitação deste trabalho se deve ao fato de investigar construtos propostos recentemente, o que implica na ausência de pesquisas que sirvam para comparação dos resultados, além do emprego de dois instrumentos de medida recentes. Considerando a

recente proposição desta perspectiva de cidadania organizacional e, por conseguinte, o pouco conhecimento sobre o construto, os resultados do presente estudo se configuram enquanto preliminares, sendo indispensável a realização de novas investigações que venham a clarificar a relação entre as variáveis consideradas, possibilitando sua generalização.

Ainda, faz-se necessária a investigação nas demais regiões brasileiras, em decorrência da ampla diversidade cultural, para verificar a validade dos resultados aqui encontrados. O presente trabalho sugere também a realização de pesquisas futuras que investiguem a relação dos direitos e deveres do trabalhador com outras variáveis, como forma de identificar novos antecedentes e consequentes do construto proposto.

## Apêndice

### Instrumento de Cidadania Organizacional – ICO

#### Escala de Direitos dos Trabalhadores – EDiT:

A seguir estão listadas frases que **podem representar a empresa onde você trabalha**. Utilize a escala abaixo para informar a frequência com que cada afirmação ocorre, assinalando o número correspondente à sua resposta.

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
0	1	2	3	4

<i>A minha organização</i>						
1	Adota medidas de promoção da qualidade de vida no trabalho.	0	1	2	3	4
2	Respeita o direito dos colaboradores a férias.	0	1	2	3	4
3	Zela pela integridade física de seus colaboradores.	0	1	2	3	4
4	Proporciona possibilidades de ascensão profissional.	0	1	2	3	4
5	Mostra-se atenta às condições de higiene do ambiente de trabalho.	0	1	2	3	4
6	Recompensa seus colaboradores de forma condizente com o trabalho desempenhado.	0	1	2	3	4
7	Respeita as crenças religiosas de seus colaboradores.	0	1	2	3	4
8	Cumprir o plano de carreira instituído.	0	1	2	3	4
9	Proporciona uma remuneração justa frente às responsabilidades de seus colaboradores.	0	1	2	3	4
10	Trata seus colaboradores de forma digna.	0	1	2	3	4
11	Fornecer tratamento igualitário a homens e mulheres.	0	1	2	3	4
12	Incentivar o desenvolvimento de boas relações interpessoais no trabalho.	0	1	2	3	4

#### Escala de Deveres dos Trabalhadores – EDeT:

Abaixo estão listadas frases que **podem traduzir a postura dos trabalhadores da empresa onde você trabalha**. Indique sua opinião sobre a frequência com que cada uma delas é praticada, assinalando o número que melhor corresponde à sua resposta, de acordo com a seguinte escala:

<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Sempre</b>
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<b>Os trabalhadores</b>						
1	Apresentam justificativas aceitáveis quando faltam ao trabalho.	0	1	2	3	4
2	Cumprem com os compromissos assumidos com a empresa.	0	1	2	3	4
3	Zelam pela imagem da organização.	0	1	2	3	4
4	Procuram não negligenciar seus trabalhos.	0	1	2	3	4
5	Cumprem a carga horária determinada por contrato.	0	1	2	3	4
6	Zelam pelo ambiente de trabalho.	0	1	2	3	4
7	Agem com honestidade no ambiente de trabalho.	0	1	2	3	4
8	Negam-se a praticar atos lesivos à honra dos colegas de trabalho.	0	1	2	3	4
9	São pontuais na chegada ao trabalho.	0	1	2	3	4
10	São responsáveis na execução das atividades.	0	1	2	3	4
11	São cuidadosos com os recursos físicos da organização.	0	1	2	3	4
12	Realizam as atividades com a qualidade requerida pelo empregador.	0	1	2	3	4
13	Negam-se a praticar atos de indisciplina no ambiente de trabalho.	0	1	2	3	4
14	Tratam os colegas de trabalho com respeito.	0	1	2	3	4
15	Cumprem com os compromissos assumidos em seus trabalhos.	0	1	2	3	4
16	São comprometidos com a empresa em que trabalham.	0	1	2	3	4

### **Escala de Percepção de Justiça Organizacional – Epjo:**

Abaixo estão listadas vinte frases relativas a alguns aspectos do seu trabalho atual.

Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas marcando com um X o número que melhor as representa. Os números da escala significam o seguinte:

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.	1	2	3	4	5
2	Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	1	2	3	4	5
3	A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	1	2	3	4	5
4	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	1	2	3	4	5

5	A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	1	2	3	4	5
6	O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	1	2	3	4	5
7	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
8	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	1	2	3	4	5
9	A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	1	2	3	4	5
10	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	1	2	3	4	5
11	Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	1	2	3	4	5
12	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	1	2	3	4	5
13	Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	1	2	3	4	5
14	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.	1	2	3	4	5
15	A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	1	2	3	4	5
16	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	1	2	3	4	5
17	Na minha empresa recebo feedbacks úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
18	O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho	1	2	3	4	5
19	No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	1	2	3	4	5
20	O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	1	2	3	4	5

### Escala de Estresse Organizacional – EEO

Abaixo estão listadas frases indicando possíveis características da organização em que você trabalha. Utilizando um dos códigos abaixo, quando a sentença caracterizar sua organização, **indique o quanto ela te afeta negativamente, ou seja, o quanto causa desconforto**. Nos casos em que a característica não estiver presente na organização, assinale “não se aplica”.

Não me afeta	Me afeta pouco	Me afeta razoavelmente	Me afeta muito	Me afeta totalmente	Não se aplica
0	1	2	3	4	NSA

<i>Na minha organização,</i>							
1	As decisões são tomadas sem levar em consideração as sugestões dos funcionários.	0	1	2	3	4	NSA
2	As propostas inovadoras não são bem vistas.	0	1	2	3	4	NSA
3	Os funcionários comprometidos não são recompensados.	0	1	2	3	4	NSA
4	Elementos de fora dela influenciam seu cotidiano.	0	1	2	3	4	NSA
5	Não são disponibilizados os materiais de trabalho necessários.	0	1	2	3	4	NSA
6	A ineficácia da comunicação formal gera bastantes boatos.	0	1	2	3	4	NSA
7	Os empregados não conseguem fazer carreira.	0	1	2	3	4	NSA
8	As ideias inovadoras propostas pelos funcionários são reprimidas.	0	1	2	3	4	NSA
9	A competição entre setores é promovida.	0	1	2	3	4	NSA
10	A solidariedade exacerbada dificulta o desenvolvimento das atividades.	0	1	2	3	4	NSA
11	A total responsabilidade dos funcionários pelos resultados é uma marca.	0	1	2	3	4	NSA
12	A comunicação entre os setores é deficitária.	0	1	2	3	4	NSA
13	Os empregados não conseguem implementar mudanças significativas.	0	1	2	3	4	NSA
14	A cooperação é mais valorizada do que a competição.	0	1	2	3	4	NSA
15	Informações relevantes sobre diversos assuntos não são divulgadas.	0	1	2	3	4	NSA
16	A ocupação de determinados cargos é feita por indicação e não por competência.	0	1	2	3	4	NSA
17	A inconsistência nas práticas de gestão faz parte do cotidiano.	0	1	2	3	4	NSA
18	Os recursos materiais necessários para o cumprimento das tarefas não são disponibilizados.	0	1	2	3	4	NSA
19	Não há igualdade de oportunidades para os funcionários.	0	1	2	3	4	NSA
20	A retenção de informações entre os setores é uma prática comum.	0	1	2	3	4	NSA
21	Poucas perspectivas de crescimento profissional são promovidas.	0	1	2	3	4	NSA
22	Os empregados que não produzem conforme o esperado são punidos.	0	1	2	3	4	NSA
23	A competição no ambiente de trabalho é incentivada.	0	1	2	3	4	NSA
24	As decisões só são tomadas com a aprovação de todos.	0	1	2	3	4	NSA
25	Faltam informações oficiais acerca das decisões tomadas.	0	1	2	3	4	NSA

### Considerações finais sobre a tese

A revisão de literatura apresentada nesta tese tornou evidente a lacuna alusiva à definição de cidadania organizacional, ao passo que sua concepção clássica – acerca dos comportamentos discricionários do colaborador para com a organização, que ultrapassam as expectativas de papéis formalmente estabelecidos – não é condizente com a etimologia da palavra cidadania. Diante da sugestão de adoção do termo civismo nas organizações para contemplar este caráter espontâneo das ações dos colaboradores, a proposição de uma definição apropriada para cidadania organizacional tornou-se o fio condutor desta tese.

Para tanto, foi apresentada uma revisão da literatura do conceito de cidadania desde sua proposição inicial, remetendo à Antiguidade e as polis gregas até a noção atual de direitos e deveres do cidadão em sua relação com o Estado. Transpondo esta perspectiva de direitos e deveres para o contexto das organizações, cidadania organizacional foi aqui proposta enquanto um conjunto de práticas fundamentado no reconhecimento e exercício dos direitos e deveres existentes na relação entre empregado e organização, visando à manutenção do bem-estar da coletividade.

Diferente do proposto por Katz e Kahn (1974), segundo a nova perspectiva, são considerados cidadãos organizacionais aqueles que respeitam e apresentam os padrões de comportamentos estabelecidos pelo empregador que proporcionem o bem-estar coletivo e a manutenção da organização, ao mesmo tempo que têm seus direitos respeitados por ela.

Apesar do debate atinente à adoção dos termos cidadania e civismo datar da metade da década de 1990, as informações relatadas no manuscrito 1 desta tese sinalizaram que poucos estudos brasileiros adotam o termo civismo nas organizações e/ou discutem a adequação dos termos em questão, optando pela utilização do termo cidadania organizacional quando em se tratando dos comportamentos espontâneos dos colaboradores para com a

organização. Com a apresentação de uma definição de cidadania organizacional condizente com o significado de cidadania, envolvendo direitos e deveres dos trabalhadores, esta tese lança luz sobre a necessidade de mais divulgação acerca do debate entre civismo e cidadania organizacional, além de iniciar novas linhas de investigação.

Contribuindo para tanto, o manuscrito 2 tratou da proposição e busca de evidências de validade exploratória e confirmatória de um instrumento voltado para este construto – Instrumento de Cidadania Organizacional (ICO) –, após a constatação da inexistência de medidas com esta abordagem. Abarcando o caráter bilateral de cidadania, o ICO ficou composto por 28 itens distribuídos em duas escalas: Escala de Direitos dos Trabalhadores (EDiT) – composta pelos fatores recompensas e promoção de relacionamento positivos – e Escala de Deveres dos Trabalhadores (EDeT) – composta pelos fatores cumprimento das normas da organização e comportamento moral nas relações interpessoais. Os indicadores psicométricos satisfatórios tornam o ICO o primeiro instrumento brasileiro a abordar a cidadania organizacional com base na percepção de respeito aos direitos e deveres do trabalhador, além de suscitar e possibilitar mais investigações sobre o tema e sua relação com outras variáveis.

Com base no modelo de mediação proposto, o manuscrito 3 relatou uma revisão de literatura sobre justiça organizacional. Os resultados principais indicaram que no início dos anos 2000 as publicações brasileiras tinham em sua totalidade autoria de pesquisadores portugueses. Apesar de seu crescente interesse, o tema ainda não é uma preocupação em voga entre os pesquisadores brasileiros, na contramão do cenário internacional. A maioria dos autores brasileiros é da área de Psicologia, apesar das publicações ocorrerem, em grande parte, em periódicos de Administração. O modelo tridimensional de justiça, envolvendo a justiça distributiva, de procedimentos e interacional, configurou-se como o mais adotado.

Por sua vez, o manuscrito 4 apresentou o processo de validação confirmatória da Escala de Estresse Organizacional (EEO), medida voltada a avaliar as características organizacionais como potencialmente estressoras. Os resultados psicométricos satisfatórios apresentaram uma medida composta por 25 itens distribuídos em 4 fatores de primeira ordem – decisões organizacionais, suporte, incentivo à competição, entraves ao crescimento profissional – e um fator de segunda ordem – estresse organizacional geral –, indicando sua utilização em novas investigações sobre o construto denominado por Santos e Paz (2012).

Por fim, o manuscrito 5 relatou a investigação do papel mediacional da cidadania organizacional – em sua perspectiva de direitos e deveres do trabalhador – nas relações da justiça organizacional e das variáveis sociodemográficas sexo dos participantes e tipo de organização – pública ou privada – com estresse organizacional. Para tanto, foram respeitados os critérios propostos por Baron e Kenny (1986), fazendo-se necessário que: a variável antecedente fosse preditora da variável critério e mediadora, que a variável mediadora fosse preditora da variável critério, e que o efeito da variável antecedente na variável critério decrescesse em magnitude, em decorrência da inclusão da variável mediadora no modelo.

Os resultados das análises de regressão indicaram que a justiça organizacional predisse negativamente o estresse organizacional e positivamente a cidadania organizacional. Por sua vez, os direitos do trabalhador predisseram negativamente estresse organizacional, enquanto os deveres do trabalhador não predisseram todas as dimensões de estresse organizacional. O modelo mediacional foi parcialmente corroborado, ao passo que apenas a dimensão promoção de relações saudáveis se apresentou como mediadora em todas as relações entre as dimensões de justiça e estresse organizacional, seguida da dimensão recompensas que não foi mediadora em apenas duas relações entre dimensões de justiça e de estresse. As demais dimensões de cidadania organizacional – cumprimento das normas da

organização e comportamento moral – foram mediadoras em apenas três e duas relações, respectivamente.

Acerca dos deveres do trabalhador não terem se constituído preditores de todas as dimensões de estresse organizacional, alguns importantes elementos devem ser considerados. Primeiro, apesar de Deutsch (1975) defender que os sistemas sociais assumem ser obrigação de seus membros contribuir para seu bom funcionamento, tanto quanto puderem, Homans (1961) em sua teoria sobre a relação de troca argumentou ser próprio da natureza humana a busca por vantagens para permanecer em relações sociais, apesar da culpa que pode advir em casos de vantagens excessivas. Segundo, diferente dos direitos, os trabalhadores possuem certo controle sobre o cumprimento de seus deveres, sendo justamente a falta de controle um atributo fulcral para que uma característica se configure como estressora em potencial.

A presente tese se configurou como uma tentativa de melhor compreender o construto cidadania no contexto organizacional, valendo-se de sua etimologia e aplicações atuais para a discussão e proposição de uma definição pertinente, além de investigar sua relação com outras importantes variáveis para o bom funcionamento das organizações. As informações aqui apresentadas são importantes, em primeiro lugar, por contribuírem e acrescentarem à compreensão do construto proposto. Em segundo lugar, por proporem e fomentarem uma nova linha de investigação para os estudos de cidadania organizacional, com base na perspectiva dos direitos e deveres do trabalhador, um campo fértil, mas pouco explorado pela Psicologia Organizacional e do Trabalho. Além disso, os instrumentos de medida propostos e (re)validados nesta tese configuram-se como ferramentas de diagnóstico organizacional que poderão apoiar o desenvolvimento de projetos de intervenção para proporcionar organizações mais saudáveis e produtivas, ao investigarem características não identificadas por outros instrumentos.

Dentre as limitações dos estudos apresentados nesta tese, tem-se: (1) o período de tempo (2000-2015) e os periódicos considerados para as revisões de literatura de cidadania e estresse organizacional no Brasil, o que implicou a desconsideração de estudos anteriores e publicados em outros meios como anais de congressos e livros; (2) a análise apenas de estudos empíricos nestas revisões, desconsiderando estudos teóricos; (3) os estudos empíricos realizados nesta tese – investigações de evidências de validade e mediação – consideraram amostras oriundas de apenas três ou quatro estados brasileiros, frente à diversidade cultural do país; (4) a não avaliação do poder discriminante do instrumento ICO de forma a identificar a manifestação dos construtos como fenômenos de nível organizacional.

Como agenda de pesquisa, esta tese sugere uma série de direcionamentos, iniciando pela necessidade de mais investigações atinentes às propriedades psicométricas apresentadas pelo ICO que, apesar de satisfatórias, são fruto de uma investigação inicial, apresentando, portanto, limitações. Dentre elas, propõe-se a adoção do instrumento original – contendo os 49 itens iniciais – com vistas a verificar se a estrutura fatorial encontrada se sustenta, além da utilização de amostras diversificadas que envolvam profissionais de diferentes atuações e das demais regiões do país, possibilitado a padronização e comparação com grupos normativos, além da realização de análise discriminante para verificar se o construto pode ser investigado no nível macro organizacional, o que engrandeceria a interpretação dos resultados.

Outra sugestão envolve o segundo instrumento investigado na tese, a EEO. Frente às reespecificações do modelo, à redução dos itens da EEO na análise fatorial confirmatória e ao caráter nupérrimo da proposição do conceito de estresse organizacional, é fundamental a realização de novas investigações de forma a verificar a pertinência, em outras amostras, das modificações realizadas. Assim, é sugerida a realização de validação cruzada e novas validações fatoriais confirmatórias com base em amostras diversificadas e análise

discriminante, além da investigação da relação entre estresse organizacional com outros construtos, de modo a clarificar seus antecedentes e consequentes.

Diante a investigação inicial do papel mediador de cidadania organizacional na relação entre justiça e estresse organizacional e o pouco conhecimento sobre as relações entre os construtos, é fundamental que novas investigações sejam realizadas com vistas a verificar se os resultados aqui encontrados se sustentam. Em decorrência da diversidade cultural do país, sugere-se novamente a inclusão das demais regiões brasileiras para examinar a validade dos resultados aqui encontrados.

Por fim, o presente estudo sugere a investigação de um modelo multinível de análise, abrangendo as variáveis investigadas no presente trabalho, de modo a preencher esta lacuna e proporcionar mais informações sobre as relações propostas.

## Referências

### Introdução geral

- Awan, K. Z., & Jamil, F. (2012). A comparative analysis: Differences in over all job stress level of permanent employees in private and public sector banks. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(10), 45-58.
- Barnard, C. (1938). *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cropanzano, R. S., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace, Vol. 1* (pp. 3-13). New York: Oxford University Press.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137- 149.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. APA Handbooks in Psychology* (pp. 271-327). Washington: American Psychological Association.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). The role of gender in workplace stress: A critical literature review. *Health Education Journal*, 64(3), 271-288.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1974). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology, 44*, 1-21.
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: Saúde e Vida, 30*(1), 111-130.
- Paz, M. G. T., Gozendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos, 36*(1-2), 95-115.
- Rivera-Torres, P., Araque-Padilla, R. A., & Montero-Simó, M. J. (2013). Job stress across gender: The importance of emotional and intellectual demands and social support in women. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 10*(1), 375-389.
- Santos, P. S., & Paz, M. G. T. (2012). *Construção e validação de escala de estresse organizacional*. Brasília. Dados brutos não publicados.
- Servino, S., Neiva, E. R., & Campos, R. P. (2013). Estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento entre profissionais de tecnologia da informação. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 6*(2), 238-254.

**Manuscrito 01. Cidadania ou civismo nas organizações? Revisão sistemática da literatura empírica brasileira e proposição de conceito envolvendo direitos e deveres**

- Almeida, S. P., & Ferreira, M. C. (2010). O Impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. *Psicologia: Ciência e Profissão, 30*(3), 492-503.
- Barnard, C. (1938). *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Brasil. (2015). *CLT e constituição federal*. São Paulo: Saraiva.
- Cerqueira, T. T., & Cerqueira, C. A. (2012). *Direito eleitoral esquematizado*. São Paulo: Saraiva.
- Costa, V. F., & Andrade, T. (2015). Comportamento de cidadania organizacional: Caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 45-71.
- Gentili, P., & Alencar, C. (2001). *Educar na esperança em tempos de desencanto*. Petrópolis: Vozes.
- Gomes, A. C. P., Bastos, A. V. B., Mendonça Filho, E. J., & Menezes, I. G. (2014). Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 14(3), 711-731.
- Gorczevski, C., & Martin, N. B. (2011). *A necessária revisão do conceito de cidadania: Movimentos sociais e novos protagonistas na esfera pública democrática*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Houaiss, A. (2001). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1974). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337-357.
- Lima, L. O. (1980). *Piaget para principiantes*. São Paulo: Summus.

- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Journal of Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.
- Mondaini, M. (2013). O respeito aos direitos dos indivíduos. In J. Pinsky & C. B. Pinsky (Orgs.), *História da cidadania*. (pp. 115-134). São Paulo: Contexto.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pinsky, J. (2013). Introdução. In J. Pinsky & C. B. Pinsky (Orgs.), *História da cidadania*. (pp.09-13). São Paulo: Contexto.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, S. B., & 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.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2002). Propriedades axiológicas e regiões brasileiras: Preditores de civismo nas organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(1), 31-61.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 393-402.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 35-52.

- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rezende Filho, C. B., & Câmara Neto, I. A. (2001). A evolução do conceito de cidadania. *Revista Ciências Humanas*, 7(2), 17-23.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, A. O., & Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504.
- Rousseau, J.-J. (1978). *Do contrato social ou princípios do direito político*. São Paulo: Abril Cultural.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Silva, B. (Org.). (1986). *Dicionário de ciências sociais*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(spe), 165-184.
- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 10(1), 83-93.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature, and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Spitzmuller, M., Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. In J. Barling, & C. Cooper (Eds.), *The SAGE*

*handbook of organizational behavior: Volume I - micro approaches.* (pp. 106-124).

London: SAGE Publications.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

## **Manuscrito 02. Cidadania organizacional: Evidências de validade de um instrumento de medida envolvendo direitos e deveres**

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

Brasil (2015a). Justiça do trabalho. Coordenadoria de Estatística e Pesquisa do TST – Cestp (2015). *Relatório demonstrativo. Relatório geral da Justiça do Trabalho*. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/10157/9b64bead-84e6-4e7d-971a-d405b0c6ae74> (acesso em 16 set 2015).

Brasil. (2015b). *CLT e Constituição Federal*. São Paulo: Saraiva.

Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. New York: Routledge, Taylor & Francis.

Cronbach, L. J. (1996). *Fundamentos da testagem psicológica*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Dutra, J. S. (2014). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

- Gomes, A. C. P., Bastos, A. V. B., Mendonça Filho, E. J. & Menezes, I. G. (2014). Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 14(3), 711-731
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hanashiro, D. M. M., & Marcondes, R. C. (2002). A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: Desafios e oportunidades. *Anais do XXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Salvador, BA, 1-15.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.
- O'Neal, S. (1998). The phenomenon of total rewards. *American Compensation Association Journal*, 7(3), 6-18.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Porto Alegre: ArtMed.
- Puente-Palacios, K. E., & Albuquerque, F. J. B. (2014). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E., Borges-Andrade, & A.V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 385-412). Porto Alegre: Artmed.

- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília.
- Steil, A. V., Garcia, C. E., Farsen, T. C. , & Bonilla, M. A. (2014). Estado da arte sobre recompensas em organizações no Brasil: Uma análise bibliométrica da literatura nacional de 2000-2011. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(1),19-35.
- Vizioli, M. (2010). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

**Manuscrito 03. Justiça organizacional: Uma revisão sistemática dos artigos empíricos brasileiros**

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., Souto, S. O., Souza, A. L. R., Mac-Cord, F., & Borges, D. (2002). Justiça organizacional: Um modelo multidimensional para uso no Brasil. *Anais do I Congresso Brasileiro Psicologia: Ciência e Profissão*. Brasília, DF: CFP.
- Battistella, L. F., Schuster, M. S., & Dias, V. V. (2012). Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: Um estudo bibliométrico nos eventos da Anpad e do Semead. *Estudos do Isca*, 4, 1-17.

- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 9 (pp. 289-319). Greenwich: JAI.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford: Stanford University Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, Vol. 1 (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(spe), 37-50.
- Colquitt, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt J. A., & Zapata, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75-99.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In: J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring Justice and Fairness. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, Vol. 1 (pp. 187-202). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Zapata, C. P., Wesson, M. J., Scott, B. A., Long, D. M., & Conlon, D. E. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R. S., & Ambrose M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace, Vol. 1* (pp. 3-13). New York: Oxford University Press.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137- 149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C., & Moreno-Jiménez, B. (2014). Spanish version of Colquitt's organizational justice scale. *Psicothema*, 26(4), 538-544.
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração da USP*, 41(4), 431-441.
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Gomide Júnior, S., & Siqueira, M. M. M. (2008). Justiça no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 189-198). Porto Alegre: Artmed.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale: Erlbaum
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. APA Handbooks in Psychology* (pp. 271-327). Washington: American Psychological Association.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Jesus, R. G., & Rowe, D. E. O. (2014). Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 172-200.
- Kwon, H. S. (2014). Theories of organizational justice: Interdisciplinary social science perspectives. In M. J. Austin (Ed.), *Social justice and social work: Rediscovering a core value of the profession* (pp. 169-178). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Lopes, E. L., Moretti, S. L. A., & Alejandro, T. B. (2011). Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: Teste de um modelo teórico. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 553- 567.

- Masagão, V. C., & Ferreira, M. C. (2015). O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: Um estudo com trabalhadores do varejo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 15*(1), 8-18.
- Mendonça, H., & Mendes, A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do estado de Goiás. *Psicologia em Estudo, 10*(3), 489-498.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea, 8*(2), 117-135.
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: Saúde e Vida, 30*(1), 111-130.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845-855.
- Ndjaboué, R., Brisson, C., & Vézina, M. (2012). Organizational justice and mental health: A systematic review of prospective studies. *Occupational and Environmental Medicine, 69*(10), 694-700.
- Olivier, M., Perez, C. S., & Behr, S. C. F. (2011). Trabalhadores afastados por transtornos mentais e de comportamento: O retorno ao ambiente de trabalho e suas consequências na vida laboral e pessoal de alguns bancários. *Revista de Administração Contemporânea, 15*(6), 993-1015.
- Oluwafemi, O. J. (2013). Predictors of turnover intention among employees in Nigeria's oil industry. *Organizations And Markets In Emerging Economies, 4*(2), 42-63.

- Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos (Goiânia)*, 36(1/2), 96-115.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rego, A. (2000). Justiça nas organizações: Na senda de uma nova vaga? In S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (Orgs.), *Estudos organizacionais: Novas perspectivas na administração de empresas. Uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A Percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Pinho, C. (2009). Exploring a Five-factor model of organizational justice. *Management Research*, 7(2), 103-125.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: Um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21.
- Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology, Vol. 1*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Schuster, M. S., Dias, V. V., & Battistella, L. F. (2013). Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 3(1), 43-53.

- Schuster, M. S., Dias, V. V., & Battistella, L. F. (2014). O estudo da justiça organizacional – Implicações na saúde individual e organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 13*(1), 28-38.
- Silva, A. M. M., Almeida, G. O., & Carvalho, D. (2005). O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. *Revista de Administração Mackenzie, 6*(1), 107-127.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr. S., Marques, T. M., & Moura, O. I. (1996). Análise de um modelo pós-cognitivo para a intenção de rotatividade. *Anais do XXVI Congresso Interamericano de Psicologia, São Paulo. São Paulo: CIP.*
- Sousa, I. F., & Mendonça, H. (2009a). Burnout em professores universitários: Impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 25*(4), 499-508.
- Sousa, I. A. C. M. O., & Mendonça, H. (2009b). Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: Análise de um modelo mediacional. *Revista de Administração Mackenzie, 10*(4), 57-74.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*. New York: Erlbaum/ Hillsdale.

**Manuscrito 04. Estresse organizacional: validação fatorial confirmatória do instrumento psicométrico envolvendo características**

- Aamodt, M. G. (2016). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Boston: Cengage Learning.

- American Psychological Association (2015). *Stress in America: Paying with our health*. Washington: American Psychological Association.
- Brasil. Ministério da Previdência Social. Coordenação-Geral de Monitoramento Benefício por Incapacidade – CGMBI/DPSSO/SPS/MPS (2014). *1º boletim quadrimestral sobre benefícios por incapacidade. Dia mundial em memória às vítimas de acidentes de trabalho*. Brasília, DF.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J., & O’Driscoll, M.P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. California: Sage Publications.
- Cooper, C. L., Sloan, S., & Williams, S. (1988). *Occupational stress indicator: Management guide*. London: Thorbay Press.
- Coronetti, A., Nascimento, E. R. P., Barra, D. C. C., & Martins, J. J. (2006). O estresse da equipe de enfermagem na unidade de terapia intensiva: O enfermeiro como mediador. *Arquivos Catarinenses de Medicina*, 35(4), 36-43.
- Cox, T., & Rial-González, E. (2002). Work-related stress: The european picture. *European Agency for Safety and Health at Work*, 5, 4-6.
- Edwards, J. R. (1992). A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, 17(2), 238-274.
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 293-307.
- Elst, T. V., Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249-264.

- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2008). Fontes ambientais de estresse ocupacional e burnout: Tendências tradicionais e recentes de investigação. In A. Tamayo (Org.), *Estresse e cultura organizacional* (pp. 21-73). São Paulo: Casa do psicólogo.
- Ferris, G.R., Brouer, R.L., Laird, M.D., & Hochwarter (2010). As consequências de percepções da política organizacional como estressor no local de trabalho. In A. M Rossi, P. L. Perrewe, & S. L. Sauter (Orgs.), *Stress e qualidade de vida no trabalho: Perspectivas atuais em saúde ocupacional* (pp. 156-166). São Paulo: Atlas.
- Greenberg, J. S. (2002). *Administração do Estresse*. São Paulo: Manole.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Health and Safety Executive (2014). *Stress-related and Psychological disorders in Great Britain 2014*. Disponível em <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress /stress.pdf> (acesso em 05/10/2015).
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Jones, B., Flynn, D.M., & Kelloway, E.K. (1995). Perceptions of support from the organization in relation to work stress, satisfaction, and commitment. In S.L. Sauter, & L.R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 41-52). Washington: American Psychological Association.
- Kahn, R.L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational Psychology* (pp. 571-651). Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.

- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. In R. Crandall, & P. L. Perrewé (Orgs.), *Occupational stress: A handbook* (pp. 3-14). Washington: Taylor & Francis.
- Mardia, K. V. (1971). The effect of nonnormality on some multivariate tests and robustness to nonnormality in the linear model. *Biometrika*, 88(1), 105-121.
- Miles, J., & Shelvin, M. (2001). *Applying regression & correlation. A guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52.
- Pilati, R., & Abbad, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(1), 43-51.
- Pinheiro, F. A., & Gunther, I. A. (2002). Estresse ocupacional e indicadores de saúde em gerentes de um banco estatal. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 65-84.
- Santos, P. S., & Paz, M. G. T. (2012). *Construção e validação de escala de estresse organizacional. Brasília*. Dados brutos não publicados.
- Selye, H. (1993). History of stress concept. In L. Goldberger, & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress. Theoretical and clinical aspects* (pp. 7-18). New York: The Free Press.
- Silva, S. F. L. (2009) Cooperação e visão sistêmica em equipes de trabalho: Uma proposta com jogos cooperativos em tabuleiro. In N. Valencio, M. Siena, V. Marchezini, & J. C. Gonçalves (Orgs.), *Sociologia dos desastres: Construção, interfaces e perspectivas no Brasil* (pp. 216-224). São Carlos: RiMa Editora.
- Silva, J. V., Silva Júnior, J. F., Silva, L. P., & Andrade, E. P. (2002). Qualidade de vida e as consequências do estresse nas organizações. In *Anais Eletrônicos do Congresso*

*Nacional de Excelência em Gestão* – Universidade Federal Fluminense – Escola de Engenharia – LATEC. Niterói, Rio de Janeiro.

**Manuscrito 05. Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional**

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos em Psicologia*, 7, 19-29.
- Assmar, E. M. L., & Ferreira, M. C. (2008). Da injustiça organizacional ao estresse e ao esgotamento profissional. In A. Tamayo (Org.), *Estresse e cultura organizacional* (pp. 281-331). São Paulo: Casa do psicólogo.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Orgs.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford: Stanford University Press.
- Cropanzano, R. S., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace, Vol. 1* (pp. 3-13). New York: Oxford University Press.

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 293-307.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE.
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. APA Handbooks in Psychology* (pp. 271-327). Washington: American Psychological Association.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Kwon, H. S. (2014). Theories of organizational justice: Interdisciplinary social science perspectives. In M. J. Austin (Ed.), *Social justice and social work: Rediscovering a core value of the profession* (pp. 169-178). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. In R. Crandall & P. L. Perrewé (Orgs.), *Occupational stress: A handbook* (pp. 3-14). Washington, USA: Taylor & Francis.
- Masagão, V. C., & Ferreira, M. C. (2015). O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: Um estudo com trabalhadores do varejo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 15*(1), 8-18.
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: Saúde e Vida, 30*(1), 111-130.
- Miller, D. T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annual Review of Psychology, 52*, 527-553.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845-855.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Paz, M. G. T., Gosendo, E. E., Dessen, M., & Mourão, R. G. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Revista Estudos (Goiânia), 36*(1/2), 95-115.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia, 8*(3), 393-402.
- Puente-Palacios, K. E., Pacheco, É. A., & Severino, A. F. (2013). Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 13*(1), 37-48.
- Rego, A. (2000). Justiça nas organizações: Na senda de uma nova vaga? In S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (Orgs.), *Estudos organizacionais: Novas perspectivas na administração de empresas. Uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu.

- Santos, P. S., & Paz, M. G. T. (2012). *Construção e validação de escala de estresse organizacional*. Brasília. Dados brutos não publicados.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília.
- Sousa, I. F. & Mendonça, H. (2009). Burnout em professores universitários: Impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 499-508.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New York: Erlbaum/ Hillsdale.
- Zanelli, J. C. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho: Compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed.

### **Considerações finais sobre a tese**

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137- 149.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1974). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.