

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL Operacionalização de um construto

Arménio Rego

Resumo O objectivo do presente estudo é propor um instrumento de medição dos comportamentos de cidadania organizacional adaptado à reconceptualização sugerida por Organ (1997). Os itens foram recolhidos na literatura e na análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas efectuadas a 23 gestores / chefias e quatro professores universitários de gestão. Foram inquiridos 338 gestores, provenientes de, pelo menos, 61 organizações de vários sectores de actividade, e que exerciam funções em vários níveis hierárquicos e áreas funcionais. Cada gestor avaliou um colaborador à sua escolha. A análise factorial de componentes principais revelou a existência de quatro componentes, explicando 59,3% da variância total: harmonia interpessoal ($\alpha=0,93$), espírito de iniciativa (0,90), conscienciosidade (0,91), e identificação com a organização (0,77). O instrumento denota boas propriedades psicométricas: a) os alfas de cronbach são bastante superiores ao valor mínimo sugerido por Nunnally (0,70); b) as quatro dimensões explicam cerca de 70% da variância numa medida de desempenho global subjectiva. Para além de expor a metodologia usada e os resultados obtidos, o artigo sugere a necessidade de se adoptarem outros modos, visando testar a validade do instrumento apresentado. Confere-se especial relevância à necessidade de estudar o valor preditivo das quatro dimensões para a eficácia organizacional.

Palavras-chave Cidadania organizacional; eficácia organizacional.

Introdução

Comportamentos extra-papel

Há várias décadas que os investigadores vêm alertando para a importância dos comportamentos extra-papel, isto é, os comportamentos discricionários que ultrapassam as expectativas de papel e os conteúdos funcionais formalmente estabelecidos, mas que, simultaneamente, beneficiam a organização (e. g. Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz & Kahn, 1966, 1978). Katz expressou-se lapidarmente a este propósito escrevendo que “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” (1964, p. 132).

Arménio Rego, Universidade de Aveiro.

Quadro 1 Definições de vários comportamentos extrapapel

Construtos	Definição
Comportamentos de cidadania organizacional (CCO)	Comportamentos discricionários não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, não exigidos pelo papel ou descrição do cargo e que, agregadamente, promovem o funcionamento eficaz da organização.
Comportamentos pró-sociais	Comportamentos levados a cabo por um membro de uma organização, dirigidos a um indivíduo, grupo ou organização com o qual interage enquanto desempenha o seu papel organizacional, com a intenção de promover o bem-estar desse indivíduo, grupo ou organização.
Assobiadela (<i>Whistleblowing</i>)	Denúncia pelos membros organizacionais de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas, sob controlo dos seus empregadores, junto de partes potencialmente capazes de tomar acções susceptíveis de prevenirem, evitarem ou penalizarem tais práticas.
Dissenção baseada em princípios	Protesto e/ou esforço para mudar o <i>status quo</i> organizacional devido a uma objecção de consciência relacionada com uma prática ou política da organização.
Espontaneidade organizacional	Comportamentos extrapapel executados voluntariamente e que contribuem para a eficácia organizacional.

Nota: quadro construído a partir de Organ (1988); Brief & Motowidlo (1986); Near & Miceli (1985, 1995); Graham (1986); Bok (1980); Duska (1990); DeGeorge (1990); James (1990); Goldberg (1987); Dandekar (1990); George & Brief (1992).

Várias linhas de pesquisa têm sido seguidas neste domínio, daí emergindo diversos construtos abrangidos sob a designação “extra-papel” (quadro 1). Destacam-se os comportamentos pró-sociais (Brief & Motowidlo, 1986; Puffer, 1987; George & Bettenhausen, 1990; George, 1990; McNeely & Meglino, 1994), a dissensão baseada em princípios (Graham, 1986), a espontaneidade organizacional (George & Brief, 1992; George & Jones, 1997), a assobiadela¹ (Near & Miceli, 1985, 1987, 1995; Miceli & Near, 1994; Smith & Oseth, 1993; Martin, 1992) e os comportamentos de cidadania organizacional (Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1988, 1990a, 1997; Van Dyne, Cummings & Parks, 1995; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997; Netemeyer *et al.*, 1997).

Esta profusão de estudos e constructos têm suscitado alguma dificuldade de delimitação conceptual (e. g. Van Dyne, Cummings & Parks, 1995), aliás evidenciada pelas definições sucintamente expostas no quadro 1. Designadamente, o campo carece de uma rede nomológica que permita identificar as especificidades de cada construto, assim como as suas relações, sobreposições e divergências face aos restantes.

Comportamentos de cidadania: sua evolução conceptual

Todavia, algum progresso pode ser detectado, com especial destaque para o

construto mais estudado e popularizado: os comportamentos de cidadania organizacional. Com efeito, desde os trabalhos seminais lançados no início da década de 80 (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983), numerosas pesquisas têm sido levadas a cabo e o trabalho produzido é extenso e frutuoso.

O elevado interesse suscitado pelo tema reside, em grande medida, no impacto desses comportamentos sobre a eficácia organizacional. Durante algum tempo, esta relação manteve-se mais no domínio da presunção do que da comprovação empírica. Todavia, várias pesquisas têm mostrado que, efectivamente, este construto tem um valor explicativo significativo para a eficácia (Karambayya, 1990; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Walz & Niehoff, 1994; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997; Rego, 1999). O seu interesse científico e prático é, pois, renovado.

A definição mais comumente utilizada pelos investigadores é aquela que Organ (1988, 1990a, 1990b) propôs há mais de uma década: os comportamentos de cidadania organizacional são “os comportamentos discricionários não directamente ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização” (1988, p. 4).

Alguns investigadores têm, contudo, questionado os méritos desta definição (e. g., Graham, 1991; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994; Van Dyne, Cummings & Parks, 1995; Morisson, 1994). O próprio Organ (1997), perante “a evidência empírica acumulada, alguns criticismos e mesmo um olhar de relance pela imprensa de negócios” (p. 85), sugeriu a necessidade de se proceder a uma reconceptualização. Com efeito, entre os três elementos-chave que compõem a noção (discricionariedade, não recompensa e eficácia), Organ detectou problemas nos dois primeiros.

Por *discricionário*, entende-se o comportamento que não é prescrito pelo papel ou descrição de funções, nem se integra claramente nos termos do contrato entre o indivíduo e a organização. Trata-se de acções executadas por escolha pessoal, cuja omissão não é geralmente compreendida como punível. Ora, segundo Organ:

- a) muitos dos comportamentos que costumam ser incluídos nas medidas de CCO são, de facto, considerados parte integrante do cargo pelos observadores (e, até, pelos próprios executantes do cargo); os papéis evoluem e o seu conteúdo não é estático. Isso acontece porque, por exemplo, as relações líder-membro sofrem alterações (e. g. Graen & Uhl-Bien, 1995; Wayne & Green, 1993; Scandura & Lankau, 1996; Settoon, Bennett & Liden, 1996). Por outro lado, se definirmos os papéis em termos das expectativas que emergem dos “remetentes de papel”, temos de admitir que eles terão conteúdo diferente consoante o remetente de referência. Assim, “temos garantidamente um construto impuro se definirmos o CCO como necessariamente extra-papel” (Organ, 1997, p. 88).

Esta argumentação leva o autor a rejeitar a tese de Van Dyne e seus colaboradores (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995; Van Dyne & LePine, 1998), que defenderam vigorosamente a viabilidade do construto “comportamento extra-papel”. Segundo Organ (1997), “devido ao *downsizing*, achatamento das hierarquias, trabalho de

equipa, organizações flexíveis, os cargos, tal como os papéis, estão em mutação... O cargo é um artefacto social e deixou de ser a melhor forma de organizar o trabalho... [Actualmente] tudo o que é necessário para que a pessoa contribua para a organização passou a fazer parte do seu cargo" (p. 89).

No que concerne ao atributo da *não recompensa*, ele havia sido explicado por Organ do seguinte modo:

"A nossa definição de CCO requer que o comportamento não seja, *directa* ou *formalmente*, recompensado pelo sistema de recompensa da organização... [Isto] significa que o CCO deve ser limitado àqueles gestos absoluta e eternamente desprovidos de um retorno tangível para o indivíduo?... Não necessariamente. Ao longo do tempo, um fluxo regular de CCO de diferentes tipos... pode influenciar a impressão suscitada no supervisor ou colegas. Esta impressão, por seu turno, ser susceptível de influenciar a recomendação do chefe para uma promoção ou incremento salarial. O que importa, pois, na nossa definição é que este retorno não seja contratualmente garantido" (Organ, 1998a, p. 5).

Ou seja, o autor admitia que o CCO poderia, sob certas circunstâncias, suscitar alguma recompensa futura para quem o praticasse. Conceptualmente relevante era que ela fosse indirecta e incerta — em oposição às recompensas consequentes a contribuições mais formais, como, por exemplo, elevada produtividade, excelência técnica ou soluções inovadoras. Mas o raciocínio que Organ desenvolveu recentemente (1997) vai mais longe, obrigando a largar mão, igualmente, deste requisito conceptual. O argumento é duplo:

- a) o bom desempenho de papel não origina necessariamente recompensas. "O problema está em que muito poucas recompensas são contratualmente garantidas por qualquer comportamento, incluindo o desempenho técnico ou a inovação brilhante. Quantos professores podem dizer que têm a promoção garantida, ou um incremento de salário, apesar da quantidade e qualidade das publicações, ou das apreciações positivas dos seus estudantes? Nos processos de *downsizing*... quantas pessoas... puderam mesmo garantir a continuidade do seu emprego, apesar de consistentemente terem desempenhado bem as suas funções?" (Organ, 1997, p. 89);
- b) os CCO suscitam recompensas por via indirecta, isto é, por meio das melhores notações obtidas nas avaliações de desempenho (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991, 1993; Podsakoff, MacKenzie & Hui, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Werner, 1994; Krilowicz & Lowery, 1996; Podsakoff *et al.*, 1990) e consequentes efeitos nas promoções, remuneração, etc. Existem, mesmo, dados empíricos reveladores de que as expectativas de recompensa detêm poder explicativo significativo dos CCO: "... as recompensas e práticas recompensatórias explicam tanta ou mais variância quanto as variáveis incluídas como predictoras do CCO nas pesquisas anteriores" (Schnake & Dumlér, 1997, p. 224).

Perante estas críticas, Organ deixa "cair" esses dois atributos e mantém apenas o último: o da eficácia. E o construto que mais se lhe afigura reflectir esta

Quadro 2 Dimensões tradicionais da cidadania organizacional

Dimensões	Caracterização
Desportivismo	Comportamentos reveladores de que o indivíduo evita queixas excessivas perante os problemas (por exemplo, não expressa ressentimento perante mudanças na organização).
Conscienciosidade	Comportamentos que permitem ao sujeito levar a cabo as suas obrigações formais de um modo que ultrapassa o normalmente esperado (por exemplo, o sujeito cumpre as regras e regulamentos, mesmo que ninguém veja; é assíduo e pontual).
Virtudes cívicas	Comportamentos que revelam envolvimento e participação responsável na vida política da organização (por exemplo, o indivíduo está "a par" dos acontecimentos organizacionais, assiste e participa em reuniões relativas à organização...)
Altruísmo	Comportamentos que têm um efeito de ajuda numa pessoa específica com um problema ou tarefa organizacionalmente relevante (por exemplo, ajuda a uma pessoa que esteve ausente).
Cortesia	Comportamentos que visam prevenir a ocorrência de um problema (por exemplo, o sujeito é cauteloso com comportamentos que podem afectar os postos de trabalho de outras pessoas).

Nota: quadro construído a partir de Organ (1988, 1990b); Moorman (1993); Podsakoff, MacKenzie & Fetter (1993); MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1991, 1993); Podsakoff & MacKenzie (1994, 1997); Podsakoff, Ahearne & MacKenzie (1997); Podsakoff, MacKenzie & Hui (1993).

redefinição é o *desempenho contextual* (Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Conway, 1996; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Van Scotter & Motowidlo, 1996).

A compreensão do significado do desempenho contextual exige que se conheça a noção de desempenho na tarefa, à qual se contrapõe, e que pode ser definido como "a eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente, através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indirectamente, proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários" (Borman & Motowidlo, 1997, p. 99).

No entanto, os indivíduos contribuem para a eficácia organizacional através de modos que ultrapassam as actividades prescritas para os seus "cargos". Significa isto que podem ajudar ou prejudicar a prossecução dos objectivos organizacionais, executando acções que *não estão directamente relacionadas com as suas principais funções, mas que são importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para as actividades e processos de tarefa*. É esta a noção de desempenho contextual. As categorias comportamentais que integram o construto são: a) persistir com entusiasmo e esforço extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas; b) voluntariar-se para levar a cabo tarefas que não fazem, formalmente, parte do próprio cargo; c) ajudar e cooperar com os outros; d) cumprir as regras e procedimentos organizacionais mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente; e) apoiar e defender os objectivos organizacionais.

Estas cinco categorias são, aliás, bastante próximas das dimensões tradicionais do altruísmo, obediência, desportivismo, cortesia e virtude cívica que compõem o CCO (quadro 2), "pelo menos se tivermos em consideração o modo como

estas últimas têm sido operacionalizadas nos estudos das dimensões do CCO" (Organ, 1997, p. 90). Esta proximidade não é, todavia, estranha, pois a taxonomia proposta por Borman e Motowidlo (1993, 1997) tem como fontes principais três conceitos, sendo um deles o CCO.

Perante esta reconceptualização, como distinguir os comportamentos de cidadania das actividades de tarefa? Como podemos construir a rede nomológica mais vasta que nos permita enriquecer o construto? Organ (1997) propõe-nos o seguinte:

- a) comparativamente com o desempenho de tarefa, o CCO (agora concebido como sinónimo de desempenho contextual) tem menos probabilidades de ser considerado um requisito formal do cargo;
- b) o CCO é visto pelo executante como menos susceptível de conduzir a recompensas proporcionadas pelo sistema formal. "Ainda que a pesquisa tenha evidenciado que uma demonstração de cidadania excepcional pode influenciar as avaliações de desempenho, e que os gestores estão dispostos a atribuir valor financeiro a algumas formas de CCO, é duvidoso que as pessoas que fazem tais contributos possam perspectivar uma correspondência directa entre eles e os dividendos de curto prazo" (Organ 1997, p. 91);
- c) os CCO são comportamentos afiliativos e promotores (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995). Nele não estão, portanto, englobados os comportamentos desafiadores ou contestatários. Deste modo se preserva a clareza do construto, distinguindo-o de outros como a dissensão baseada em princípios e a assobiadela. Esta asserção não é contraditória com a ideia de que alguns comportamentos desafiadores podem contribuir para a sobrevivência e eficácia da organização a longo prazo. O que acontece é que esses contributos implicam "riscos de graves custos de curto prazo para o contexto psicológico e social que apoia o desempenho de tarefa" (Organ, 1997, p. 92).

Objectivos e metodologia

Objectivos

O presente estudo visa sugerir um novo instrumento de medida ajustado a esta proposta de reconceptualização. O seu significado é tanto maior quanto se afigura que as dimensões de cidadania organizacional não são independentes do contexto a que se reportam, sendo contingentes, designadamente, da cultura nacional (Farh, Earley & Lin, 1997). Ora, ao que sabemos, não existem escalas construídas de raiz para populações portuguesas.

Numa primeira fase, apresentaremos a metodologia seguida para a elaboração do questionário. Posteriormente, exporemos o modo como o instrumento foi respondido por 338 gestores (que foram convidados a avaliar um subordinado à

sua escolha) e referiremos a estrutura factorial daí resultante. Finalmente, mostraremos como as dimensões emergentes dessa estrutura se relacionam com uma notação global de desempenho que os referidos gestores atribuíram aos subordinados escolhidos.

Recolha de itens e elaboração do questionário

Os itens que integram o questionário têm duas proveniências: a revisão da literatura e a análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas efectuadas a 27 sujeitos. A literatura predominante é a referida na taxonomia de desempenho contextual de Borman e Motowidlo (1993, 1997), e encontra-se assinalada nas referências bibliográficas com um asterisco. Os 27 sujeitos incluíram: sete gestores de empresas industriais, um empresário do sector cerâmico, um director regional de uma instituição bancária, quatro professores de gestão da Universidade de Aveiro (dois deles com experiência organizacional extra-universitária), um consultor de gestão (ex-gestor administrativo e financeiro de uma empresa de metalomecânica), um ex-gestor de empresa cervejeira (actualmente professor universitário), dois chefes de repartição de uma instituição pública, dois membros de dois conselhos directivos da Universidade de Aveiro e oito gerentes e subgerentes de agências bancárias.

Cada entrevistado foi convidado a pensar em trabalhadores que, no seu entender, eram “excelentes”. Foi-lhe, então, solicitado que mencionasse comportamentos que distinguiam essas pessoas dos restantes membros organizacionais. Adoptou-se a mesma estratégia para os trabalhadores “péssimos”.

Só depois de registados os comportamentos sugeridos, os inquiridos foram convidados a referir aqueles que se coadunavam com a (re)definição de CCO proposta por Organ (1997) quer do ponto de vista positivo (comportamentos de cidadania), quer negativo (anti-cidadania). Ou seja, solicitou-se aos sujeitos que nos referissem, dentre os comportamentos por eles apontados:

- a) aqueles que influenciavam o ambiente social, psicológico e organizacional em que as tarefas do “núcleo técnico” eram levadas a cabo mais do que esse núcleo em si;
- b) os que interferiam na eficácia da organização;
- c) aqueles cuja execução/omissão tinha poucas probabilidades de ser formalmente obrigatória/proibida e recompensada/punida.

Para os comportamentos “positivos”, convidámos ainda os entrevistados a eliminarem os actos/omissões que, embora contribuintes da eficácia organizacional, eram claramente desafiadores ou contestatários.

O objectivo desta última fase da entrevista foi o de “filtrar” o material obtido nas fases anteriores, ou seja, retirar os comportamentos que se não coadunavam com a definição de CCO reconceptualizado. Só os que passaram esse “filtro” (em todos os entrevistados) vieram a ser utilizados no questionário.

Como nota final, refira-se que todos os inquiridos revelaram dificuldades em distinguir os “comportamentos de papel” dos restantes. Isto foi particularmente evidente com os gerentes bancários. Com efeito, a competição crescente entre as instituições bancárias tem induzido climas organizacionais caracterizados por uma enorme preocupação com a clientela. Consequentemente, aos funcionários bancários passou a ser exigida uma “nova conduta”, onde a exigência do cumprimento do horário e das funções meramente “técnicas” é complementada pela exigência de uma quase completa dedicação ao cargo, proactivamente direccionada para os clientes, e que, em larga medida, ultrapassa as funções tradicionais do funcionário “cumpridor”, “rigoroso”, “pontual”, “assíduo”. Cada cargo deixou de poder ser definido em termos de funções com conteúdo bem determinado, passando a englobar todas as acções necessárias a captar o cliente e a vender-lhe serviços que, no momento de entrada na agência, ele não esperava, eventualmente, adquirir.

Esta constatação confere algum fundamento aos argumentos dos investigadores que questionam a pertinência da distinção entre comportamentos de papel e comportamentos extra-papel (e. g., Graham, 1991; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994; Morrison, 1994), e corrobora as vantagens da redefinição sugerida por Organ (1997).

Depois de uma análise detalhada e exaustiva dos itens resultantes das duas fases citadas anteriormente, elaborámos uma bateria de itens conjunta. Adoptámos os seguintes procedimentos:

- a) procurámos evitar as redundâncias. Os itens que denotavam formulações semânticas justapostas ou similares foram agregados, tendo sido adoptada uma formulação que reproduzisse, tanto quanto possível, os vários conteúdos;
- b) os itens que continham mais do que uma acção/omissão foram desmembrados;
- c) foram feitas várias adaptações semânticas, tendo em vista conferir aos itens um significado inequívoco, adaptá-los às características da língua portuguesa e torná-los congruentes com a realidade organizacional do país.

Daqui resultou uma listagem composta por 111 itens, que sujeitámos a um pré-teste junto de seis gestores, tendo sido feitas pequenas alterações semânticas, tendentes a eliminar potenciais ambiguidades. Foi necessário, ainda, eliminar os dez itens referentes a comportamentos orientados para os clientes, dada a sua inaplicabilidade a colaboradores organizacionais que, pela natureza das funções, não têm contactos com a clientela. O produto final de todo este processo redundou num elenco de 101 itens.

Amostra e procedimentos

O questionário daqui resultante foi aplicado a 338 gestores/chefias. Os 271 que se identificaram exerciam funções em vários níveis hierárquicos e áreas funcionais (produção, planeamento, finanças, recursos humanos, comercial, *marketing...*), e

pertenciam a 61 organizações de várias dimensões, oriundas de vários pontos do país e de sectores de actividade muito diversos (hotelaria, banca, metalurgia, universidades, administração pública, celulose, automóvel, moldes, mobiliário de cozinha, mobiliário de escritório, comércio de vinho do Porto, cerâmica, alimentar, consultoria, transportes, têxtil, electrónica, etc).

Solicitou-se a cada inquirido que pensasse num colaborador à sua escolha. Era-lhe enfatizado que poderia escolher qualquer pessoa, independente do sexo, idade ou desempenho. A única condição era que conhecesse bem a forma como trabalhava a pessoa escolhida. Pedia-se-lhe, então, que referisse o grau em que cada uma das 101 afirmações se aplicava a esse(a) colaborador(a). Para o efeito, era fornecida uma escala de 1 (“não se aplica rigorosamente nada”) a 7 (“aplica-se-lhe completamente”). Na parte final do questionário, era solicitado ao gestor que atribuisse uma pontuação global ao sujeito avaliado, numa escala de 0 (“péssimo colaborador”) a 20 (“excelente colaborador”).

Resultados

Estrutura factorial e consistência interna das escalas

Os dados foram sujeitos a uma análise factorial de componentes principais (Bobko, 1990; Kim & Mueller, 1978), com rotação *Varimax* e a aplicação desta técnica revelou-se pertinente (KMO: 0,886; teste de esfericidade de Bartlett: 9152, 99, $p=0,000$). Enveredámos, então, por um processo iterativo destinado a obter uma estrutura factorial clara, tendo adoptado os seguintes critérios:

- a) a escolha do número de factores foi feita de acordo com o teste gráfico (Cattell, 1966). Com efeito, embora o critério de Kaiser (escolha dos factores com valores próprios superiores a 1) seja mais comum e frequentemente sugerido como mais apropriado (e. g. Bobko, 1990, p. 663; Ford, MacCallum & Trait, 1986, p. 294; Kim & Mueller, 1978b, p. 49), o seu uso suscitou-nos vários factores saturados apenas por um ou dois itens, daí advindo dificuldades relacionadas com a fidedignidade das escalas. Acresce que, segundo Bryman e Cramer (1992), o critério de Kaiser tem sido recomendado para situações em que o número de variáveis é menor que 30 e a média das comunalidades maior que 0,70; ou quando o número de sujeitos da amostra é superior a 250 e a comunalidade média maior ou igual a 0,60. Ora, a consideração destes aspectos sugeriu a inaplicabilidade desse critério aos nossos dados. Finalmente, alguns investigadores propõem que se examinem estruturas factoriais com diferentes números de factores até se encontrar a solução mais interpretável (Hakstian, Rogers, & Cattell, 1982; Ford, MacCallum & Tait, 1986, p. 295; Kim & Mueller, 1978a). Ora, as várias tentativas feitas redundaram na conclusão de que tal ocorria perante uma estrutura de quatro factores;

Quadro 3 Estrutura factorial dos comportamentos de cidadania, após rotação Varimax (n=338)

Itens	Componentes			
	Harmonia interpessoal / espírito de equipa	Conscienciosidade	Espírito de iniciativa / Proactividade	Identificação com a organização
(3) Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura "passar a batata quente" para outros.(I)	0,61	0,18	-0,35	0,05
(5) Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.(I)	0,61	0,04	-0,25	-0,11
(14) Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).(I)	0,66	0,20	-0,35	0,10
(22) Comporta-se sem qualquer espírito de camaradagem.(I)	0,68	0,08	-0,19	-0,04
(23) "Corta as pernas" a uma pessoa quando receia ser ultrapassado por ela.(I)	0,71	0,16	-0,02	-0,09
(24) Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc.)(I)	0,66	0,29	-0,19	-0,08
(45) Procura "subir" a qualquer preço, mesmo prejudicando a equipa.(I)	0,68	0,37	-0,10	-0,15
(50) Fala mal dos outros nas suas costas.(I)	0,77	0,16	0,00	0,10
(66) Partilha os seus conhecimentos e experiência com os outros membros da organização.	-0,56	-0,17	0,29	0,30
(67) Passa a vida a lamentar-se dos "privilégios" dos outros.(I)	0,63	0,17	-0,07	-0,25
(75) Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros.(I)	0,62	0,38	-0,40	-0,10
(77) Resmunga "por tudo e por nada".(I)	0,71	0,16	-0,31	-0,14
(81) Tem grande humildade para aprender com os outros.	-0,66	-0,19	0,19	0,28
(100) Está sempre a encontrar defeitos naquilo que os outros fazem.(I)	0,71	0,31	-0,21	-0,02
(11) Mantém-se informado acerca do que se passa na organização.	-0,03	-0,22	0,69	0,22
(13) Quando tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.	-0,29	-0,12	0,71	0,04
(15) Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.	-0,32	-0,11	0,75	0,12
(25) De modo espontâneo, faz sugestões de melhoria do funcionamento da organização.	-0,41(*)	-0,01	0,64	0,07
(30) Quando julga que certas políticas e práticas podem prejudicar a organização, fala disso aos responsáveis.	-0,31	-0,05	0,65	0,25
(33) Defende os seus pontos de vista, mesmo perante as pessoas que estão em posição hierárquica superior.	0,01	-0,22	0,69	0,16
(69) Perante assuntos que podem ter sérias consequências, expressa as suas opiniões honestamente, mesmo quando os outros discordam.	-0,27	-0,07	0,70	0,20
(74) Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.	-0,31	-0,32	0,65	0,18
(6) Faz muitas interrupções desnecessárias no trabalho.(I)	0,18	0,67	-0,34	0,00
(7) Gasta muito tempo ao telefone com conversas pessoais.(I)	0,19	0,80	-0,01	-0,08

(continua)

(continuação)

Itens	Componentes			
	Harmonia interpessoal / espírito de equipa	Conscienciosidade	Espírito de iniciativa / Proactividade	Identificação com a organização
(27) Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho.	-0,08	-0,69	0,28	0,11
(39) É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!).(I)	0,27	0,51	-0,38	-0,03
(47) Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar logo que chega à organização.	-0,24	-0,66	0,27	0,22
(57) Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.(I)	0,24	0,74	-0,17	-0,22
(71) Por vezes, comete erros no trabalho sem que haja motivos aceitáveis para isso.(I)	0,31	0,58	-0,31	-0,03
(80) Serve-se dos recursos da organização (por exemplo, telefone, fotocopiadora, computador) para uso pessoal.(I)	0,25	0,73	0,18	-0,18
(89) Trata de assuntos pessoais durante o horário de trabalho (exemplo, vai às compras ou ao cabeleireiro; faz telefonemas pessoais, etc).(I)	0,20	0,88	-0,01	-0,10
(17) Não hesitaria em ir para uma organização concorrente, desde que lhe pagassem mais.(I)	0,15	0,10	-0,02	-0,51
(44) Encoraja os amigos e a família a utilizarem os produtos ou serviços da organização.	0,03	-0,13	0,13	0,77
(49) Quando descobre oportunidades de negócio para a organização (mesmo que seja no fim-de-semana), comunica-as aos responsáveis.	-0,06	-0,04	0,41*	0,63
(51) Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.	-0,23	-0,14	0,36	0,70
(68) Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.	-0,38	-0,26	0,21	0,59
Valores próprios	13,9	3,0	2,7	1,7
Variância explicada	38,5	8,4	7,5	4,8
Alpha de Cronbach	0,93	0,91	0,90	0,77

Nota: (I) para o cálculo das cotações de cada sujeito em cada dimensão/factor, as pontuações nestes itens foram invertidas (o sete foi substituído por um, e vice-versa; o seis por dois, e vice-versa; e assim sucessivamente). (*) Nestes casos, viola-se a regra da eliminação de itens, pois as saturações são superiores a 0,40 em mais do que um factor. Mas a margem de excesso é tão reduzida que não se justificava perder essa informação; acresce que, em qualquer caso, é cumprido o critério da diferença de 0,20 entre as duas maiores saturações.

- b) seleccionámos, para cada factor, os itens com saturações superiores a 0,50;
- c) foram eliminados os itens cujas saturações eram superiores a 0,40 em mais do que um factor, assim como aqueles em que a diferença entre as duas saturações mais elevadas era inferior a 0,20.

Deste processo resultou uma estrutura factorial composta por 36 itens e quatro componentes principais, explicando 59,3% da variância total (quadro 3). Os coeficientes de consistência interna são elevados e três deles ultrapassam largamente o mínimo de 0,70 sugerido por Nunnally (1978). De modo a testarmos a

sua estabilidade (Ford, MacCallum & Tait, 1986), levámos a cabo dois procedimentos:

- a) usando uma rotina do SPSS, seleccionámos três amostras aleatórias de dimensão aproximada de 50% da amostra original; calculámos, para cada uma delas, os alfas de Cronbach;
- b) fizemos, para cada um dos três primeiros factores, três diferentes combinações aleatórias de cinco itens e, para o último, combinações de quatro; e calculámos os alfas correspondentes.

Os resultados revelam que os valores dos alfas mantêm uma grande estabilidade face aos "originais", nunca baixando a barreira de 0,70 sugerida por Nunnally (1978). A interpretação dos factores revelou-se bastante intuitiva:

- a) o primeiro contém itens relacionados com a harmonia interpessoal (Farh, Earley & Lin, 1997), participação (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994), anti-cidadania (Ball, Trevino & Sims, 1994), desportivismo (e. g. Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997), espírito de equipa, camaradagem e partilha de conhecimentos e experiência. Denominámo-lo de *harmonia interpessoal/espírito de equipa*. Esta designação reflecte a dimensão inerente aos itens e não propriamente o sentido que deles emana (negativo, na quase totalidade dos casos). Para efeitos do cômputo das cotações individuais, foi necessário, portanto, inverter as pontuações originais (o sete passou a um, e vice-versa; o seis passou a dois, e vice-versa; e assim sucessivamente);
- b) o segundo factor reflecte claramente comportamentos de obediência, conscienciosidade e protecção dos recursos da organização (Smith, Organ & Near, 1983; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994; Farh, Earley & Lin, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1996). Recebeu a denominação de *conscienciosidade*. Com a adopção desta conhecida designação, pretendemos enfatizar que se trata de uma dimensão cuja presença nos múltiplos estudos empíricos é quase universal (*etic*, segundo Far, Earley & Lin, 1997). Também neste caso, a designação reflecte a dimensão inerente aos itens e não o sentido presente em quase todos eles (negativo). Concomitantemente, as pontuações finais também foram invertidas;
- c) o terceiro incorpora comportamentos reveladores de espírito de iniciativa (Moorman & Blakely, 1995), disponibilidade para resolver problemas e de procurar soluções alternativas para eles, espontaneidade para fazer sugestões construtivas de melhoria (George & Brief, 1992; Tsui *et al.*, 1997), dedicação ao cargo (Van Scotter & Motowidlo, 1996), virtude cívica (Tsui *et al.*, 1997) e participação e lealdade (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). Denota semelhanças várias com a dimensão "iniciativa" de Moorman & Blakely (1995) e Moorman, Blakely & Niehoff (1998), pelo que o designámos de *espírito de iniciativa/proactividade*;
- d) o último factor denota comportamentos de lealdade (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994; Moorman & Blakely, 1995; Moorman, Blakely & Niehoff,

1998), esforços-extra para beneficiar a organização (Brief & Motowidlo, 1986), forte dedicação à mesma e vontade de beneficiá-la mesmo a expensas pessoais. Denota um posicionamento similar ao que transparece da dimensão "identificação com a empresa" proposta por Farh, Earley e Lin (1997). Denominámo-lo, por isso, de *identificação com a organização/lealdade*.

Devemos notar que, apesar de a maior parte dos itens constituintes do questionário original provirem da literatura revista, quase todos os que permaneceram na estrutura factorial final foram detectados nas entrevistas por nós realizadas. E cerca de 30% emergiram exclusivamente delas (itens n.ºs 22, 23, 24, 75, 77, 81, 15, 18, 33, 39, 49, 68 do quadro 3). Por exemplo, no primeiro factor, entre os 14 itens que o compõem, oito provêm exclusivamente das nossas entrevistas. O factor que denota maiores semelhanças de conteúdo com a literatura revista é o terceiro (conscienciosidade).

Cidadania organizacional e notação de desempenho global

Após esta dimensionalização, relacionámos as quatro categorias de CCO com a notação global de desempenho atribuída pelo gestor ao seu colaborador. As cotações de cidadania atribuídas a cada sujeito resultaram da pontuação média nos itens mais pertinentes para cada factor. Calculámos os coeficientes de regressão e executámos uma análise de *clusters*.

As regressões revelam que as quatro dimensões de cidadania têm valor explicativo significativo para essa notação global e que, no conjunto, explicam 72% variância da mesma (quadro 4). Os valores quase não se alteram quando se analisam os dados provenientes de duas amostras aleatórias correspondentes a cerca de 50% da amostra global. Em geral, constata-se que a conscienciosidade e o espírito de iniciativa apresentam os valores explicativos mais fortes. Esta evidência é corroborada quando se procede à execução de regressões hierárquicas, pois são essas as duas dimensões que explicam maior variância única.

A análise de *clusters* (método: *complete*; distância: euclidina ao quadrado) foi igualmente executada com base nas quatro dimensões de cidadania. Realizámos, depois, um teste Scheffé, tendo em vista saber quais as variáveis (incluindo a notação global de desempenho) que distinguem significativamente os agrupamentos emergentes. Os resultados encontram-se no quadro 5 e mostram que os grupos com melhor (pior) notação global são aqueles cujos membros adoptam comportamentos de cidadania mais (menos) vincados.

O grupo 1 foi designado de *membros organizacionais indolentes* porque os seus elementos apresentam, em média, baixas pontuações em todas as variáveis de cidadania. Não são conscienciosos no trabalho, têm uma reduzida identificação com a organização e um fraco espírito de iniciativa. Em suma: não assumem qualquer comprometimento com o trabalho e a organização onde prestam funções. Esta postura parece reflectir-se numa notação global de desempenho que se pauta por ser *a mais baixa* dentre os cinco agrupamentos.

Quadro 4 Valor explicativo das dimensões de cidadania para a notação global de desempenho

	Amostra global [n=326(1)]	Amostra aleatória 1 (n= 167)	Amostra aleatória 2 (n=161)
Harmonia interpessoal	0,17(**)	0,22(***)	0,05
Identificação com a organização	0,21(***)	0,26(***)	0,23(**)
Conscienciosidade	0,35(***)	0,39(***)	0,39(***)
Espírito de iniciativa	0,34(***)	0,28(***)	0,36(***)
Constante	-2,75(***)	-1,98**	-2,33(**)
F	205,53(***)	110,20(***)	94,74(***)
R ²	0,72	0,74	0,68
R ² ajustado	0,72	0,74	0,67

Notas: (*) $p < 0,05$; (**) $p < 0,01$; (***) $p < 0,001$;

(1) este valor é inferior à dimensão da amostra (n=338) devido a algumas não-respostas.

Quadro 5 Agrupamentos de colaboradores e respectivas notações globais de desempenho

	Grupo 1 (membros organiza- cionais indolentes) (n=40)	Grupo 2 (conscien- ciosos... mas alheados) (n=30)	Grupo 3 (membros organizacio- nais regulares) (n=52)	Grupo 4 (profissionais zelosos e corteses) (n=90)	Grupo 5 (cidadãos organiza- cionais exemplares) (n=122)	Quantidade de pares de grupos diferentes (***)
Harmonia interpessoal	3,9	3,8	4,8	5,6	6,0	9
Espírito de iniciativa	3,5	3,8	4,5	4,7	5,7	8
Conscienciosidade	3,1	5,4	4,6	5,5	5,9	9
Ident. c/ organização	2,9	2,5	4,3	3,4	4,9	9
CCO global(**)	3,4	3,9	4,5	4,8	5,6	Todos
Notação global de desempenho	8,6	10,6	13,8	15,7	16,7	Todos

Notas: (*) os valores expostos são as cotações médias obtidas pelos sujeitos avaliados; (**) este valor resulta da média das cotações obtidas nas quatro dimensões de cidadania ($\alpha = 0,81$); (***) foi usado o teste Scheffé ($p < 0,05$). Os pares de grupos significativamente diferentes constituem a grande maioria, pelo que apenas mencionaremos as diferenças não significativas: harmonia interpessoal (um *versus* dois); iniciativa (um *versus* dois e três *versus* quatro); conscienciosidade (dois *versus* quatro); identificação com a organização (um *versus* dois).

O grupo 2 foi denominado de *consciosos... mas alheados* porque os seus membros, ainda que conscienciosos no modo como realizam o seu trabalho, têm pequeno espírito de iniciativa e, sobretudo, uma muito baixa identificação com a organização. Além disso, revelam fraco espírito de equipa e harmonia interpessoal. Recebem baixa notação global de desempenho. Parece que os seus superiores, apesar de lhes reconhecerem essa postura conscienciosa, os consideram colaboradores medíocres devido a um descomprometimento grande para com a organização e os restantes colaboradores.

O grupo 3 recebeu a designação de *membros organizacionais regulares* porque apresentam cotações intermédias em todas as variáveis de cidadania, o que parece reflectir-se na notação de desempenho global também moderada.

O grupo 4 foi denominado de *profissionais zelosos e corteses* porque os seus membros são conscienciosos, têm espírito de iniciativa e prezam a harmonia

interpessoal, embora revelem uma bastante fraca identificação com a organização em que trabalham. Assemelham-se a profissionais empenhados no seu trabalho, mas que não “vestem a camisola da organização”. Parecem ser uma espécie de profissionais exemplares que exercem competentemente as suas funções... na organização onde as condições forem melhores. Recebem elevadas notações de desempenho, embora um pouco menores do que as atribuídas aos elementos do grupo 5.

Os membros do grupo 5 foram apelidados de *cidadãos organizacionais exemplares* porque denotam as mais elevadas pontuações em todas as variáveis de cidadania, recebendo a mais elevada notação de desempenho global. A principal diferença relativamente aos membros do grupo 4 reside no facto de terem bastante maior cotação na variável de identificação com a organização.

Discussão e conclusões

O instrumento exposto revela boas propriedades psicométricas. Com efeito, a consistência interna das escalas é elevada e sempre superior ao mínimo sugerido por Nunnally (1978). Por outro lado, as relações positivas encontradas entre as quatro dimensões de cidadania e a notação global de desempenho são consistentes com a evidência empírica reveladora do valor preditivo do CCO para as avaliações de desempenho (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Krilowicz & Lowery, 1996; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Werner, 1994; Borman, White & Dorsey, 1995; Van Scotter & Motowidlo, 1996).

As dimensões emergentes não são completamente novas, pois têm sido evidenciadas em outros estudos. Contudo, a dimensão “harmonia interpessoal” é bastante semelhante à dimensão homónima sugerida por Farh, Earley e Lin (1997). Segundo estes autores, trata-se de uma dimensão não universal (émica), mas característica de certas culturas como a taiwanesa. Dado que existe algum paralelismo entre as culturas portuguesa e de Taiwan no que concerne às variáveis de Hofstede (1989, 1997), é verosímil admitir-se a existência de dimensões de cidadania inerentes ao contexto cultural. Se esta asserção for verdadeira, torna-se necessário estudar o CCO em termos contextuais e não como um conceito de dimensionalização universal.

O estudo denota, contudo, algumas limitações que importa enfatizar. Em primeiro lugar, os dados relativos às variáveis dependentes e independente foram obtidos na mesma fonte (o superior hierárquico). Esta metodologia é susceptível de gerar enviesamentos causados pela variância do método comum. Significa isto que as relações encontradas podem ser estatisticamente significativas devido, apenas ou parcialmente, ao método utilizado, e não à realidade empíricamente observável. É certo que o elevado valor preditivo (rondando o valor de 0.70) das quatro dimensões de cidadania para a notação global de desempenho favorece a rejeição desta hipótese. No entanto, futuras pesquisas deverão usar fontes diferentes para

as variáveis dependente e independentes. Em alternativa, poderão utilizar um procedimento longitudinal, isto é, obter os dados de desempenho em momento posterior aos dados relativos à cidadania organizacional.

É claro que existem vários testes *post hoc* que permitem controlar os efeitos da variância do método comum, sendo um dos mais conhecidos o teste do factor único de Harman (Podsakoff & Organ, 1986). No entanto, o facto de o desempenho global ter sido medido através de um único item torna pouco fiáveis os resultados do teste.

É aqui, precisamente, que reside a segunda limitação da pesquisa. Haverá todo o interesse em que futuras investigações considerem um maior número de itens e a respectiva consistência interna. Além disso, poderá revelar-se de enorme relevância teórica e prática a tomada em consideração das notações obtidas pelos sujeitos em processos de avaliação formal de desempenho levados a cabo periodicamente em algumas empresas. O mesmo se diga de critérios objectivos de desempenho individual.

Em terceiro lugar, o procedimento usado para a obtenção da amostra pode interferir nos resultados. Ao solicitar-se aos inquiridos que avaliem um sujeito à sua escolha, poder-se-á induzi-los a pensar em colaboradores mais "salientes" (muito bons ou muito maus!). Embora tenhamos enfatizado junto de cada inquirido que a escolha poderia recair em pessoas de ambos os sexos, de diferentes idades e com elevado ou fraco desempenho, convém atentar-se no elevado número de colaboradores presentes no agrupamento de "cidadãos organizacionais exemplares". Futuras pesquisas deverão, pois, socorrer-se de uma metodologia mais indutora da "normalidade" da amostra. Por exemplo, pedindo ao superior hierárquico que avalie os comportamentos de vários dos seus subordinados.

Finalmente, futuras pesquisas deverão adoptar novas metodologias de teste da validade do instrumento de medida aqui exposto:

- a) seria pertinente reformular os itens tendo em vista a sua adaptação a outras fontes. Mais precisamente, uma das maneiras de contribuir para a validação das escalas poderá ser a sua aplicação ao próprio sujeito alvo da avaliação e/ou a seus colegas de trabalho. Se a dimensionalização for diferente consoante estas três fontes, poderão levantar-se dúvidas sobre qual a melhor fonte avaliadora, mas também é legítimo questionar as propriedades psicométricas do instrumento;
- b) é conveniente aplicar o questionário em organizações específicas, tendo em vista testar a estabilidade dos factores emergentes. Com efeito, a grande diversidade de organizações de proveniência dos inquiridos poderá ter encoberto a especificidade organizacional onde os comportamentos são levados a cabo e gerado uma estrutura factorial nem sempre replicável;
- c) por fim, talvez o método mais desejável de validação seja o estudo da capacidade preditiva dos quatro tipos de CCO para a eficácia organizacional. Com efeito, este é o elemento porventura mais importante do conceito proposto por Organ quer na sua versão original (1988), quer após recente redefinição (1997).

Julgamos, de qualquer modo, que o instrumento proposto denota propriedades capazes de contribuir para um aprofundamento científico dos conhecimentos existentes neste domínio, podendo ajudar na realização de trabalhos de campo assentes nos refinamentos conceptuais a que Organ (1997) conferiu significado.

Nota

- 1 O termo inglês é *whistleblowing*. Ao que sabemos, não existe qualquer tradução largamente aceite pela comunidade científica portuguesa, embora alguns investigadores sugiram uma expressão brasileira correntemente usada: "pôr a boca no trombone". A expressão portuguesa que mais se aproxima desta é "dar com a língua nos dentes". Padece, contudo, de uma conotação algo negativa/pejorativa que o conceito original não comporta (pelo menos necessariamente). As expressões "denúncia pública" ou "denúncia às autoridades" seriam mais apropriadas não fora o facto de alguns autores entenderem que o conceito de *whistleblowing* abarca as denúncias feitas junto de membros internos da própria organização onde os actos denunciáveis são praticados. O termo "delação" ("revelação de um crime com o fim de tirar proveito", segundo o dicionário de língua portuguesa da Porto Editora), por seu turno, evoca um sentido pejorativo que convém evitar. Resta-nos o termo "assobiadela". Embora não nos satisfaça completamente, afigura-se-nos mais neutro do que os outros e acresce que é mais evocativo do significado original inglês. Aguardemos outras propostas da comunidade científica especializada.

Referências

- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims Jr, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37, 299-322.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of executive*. Cambridge, MA.: 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, 587-595.
- Bobko, P. (1990). Multivariate correlational analysis. In M. V. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 637-686). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bok, S. (1980). Whistleblowing and professional responsibility. *New York University Education Quarterly*, 11, 2-7.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personality selection* (pp. 71- 98). São Francisco: Jossey Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effect of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 10, 710-725.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1990). *Quantitative data analysis for social scientists*. Londres: Routledge.
- Cattell, R. B. (1966). The meaning and strategic use of factor analysis. In R. B. Cattell (Ed.), *Handbook of multivariate experimental psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Conway, J. M. (1996). Additional construct validity evidence for the task / contextual performance distinction. *Human Performance*, 9, 309-329.
- Dandekar, N. (1990). Can whistleblowing be fully legitimated? A theoretical discussion. *Business and Professional Ethics Journal*, 10, 89-108.
- DeGeorge, R. T. (1990). Whistle blowing. In *Business ethics* (3.^a edição, pp. 200-216). Nova Iorque: MacMillan.
- Duska, R. (1990). Whistleblowing and employee loyalty. In J. DesJardins & J. J. McCall (Eds.), *Contemporary issues in business ethics*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Farh, J., Earley, P. C., & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 74, 317-324.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Goldberg, D. T. (1987). Tuning in to whistle blowing. *Business and Professional Ethics Journal*, 7, 85-94.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 8, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.

- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Hakstian, A. R., Rogers, W. T., & Cattell, R. B. (1982). The behavior of number-of-factors rules with simulated data. *Multivariate Behavioral Research*, 17, 193-219.
- Hofstede, G. (1989). Organising for cultural diversity. *European Management Journal*, 7, 390-397.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- James, G. J. (1990). Whistle-blowing: Its moral justification. In P. Madsen & J. Shafritz (Eds.), *Essentials of Business Ethics* (pp. 531- 545). Nova Iorque: Penguin Books.
- Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better 'citizens'*. York University Working Paper, North York, Ontario, Canada.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966, 1978). *The social psychology of organizations*. Nova Iorque: Wiley.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66, 142-148.
- Kim, J., & Mueller, C. W. (1978a). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Kim, J., & Mueller, C. W. (1978b). *Introduction to factor analysis: What it is and how to do it*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kriliowicz, T. J., & Lowery, C. M. (1996). The impact of organizational citizenship behavior on the performance appraisal process: A cross cultural study. *International Journal of Management*, 13, 94-100.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial on evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Martin, M. W. (1992). Whistleblowing: Professionalism, personal life, and shared responsibility for safety in engineering. *Business & Professional Ethics Journal*, 11, 21-40.
- McNeely, B., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1994). Whistleblowing: Reaping the benefits. *Academy of Management Executive*, 8, 65-72.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. I. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759-776.

- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, *41*, 351-357.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, *37*, 1543-1567.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, *10*, 71-83.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, *4*, 1-16.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1987). Whistle-blowing in organizations: Dissidents or reformers? In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 9, pp. 321-368). Greenwich, CT: JAI Press.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective whistle-blowing. *Academy of Management Review*, *20*, 679-708.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, *61*, 85-98.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *36*, 527-556.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2.^a edição). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990a). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, *4*, 94-98.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, *10*, 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 157-164.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*, 775-802.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, *10*, 133-151.

- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, XXXI, 351-363.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531- 544.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1993). Substitutes for leadership and the management of professionals. *Leadership Quarterly*, 4, 1-44.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 11, pp. 1-40). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., & William, M. L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1-44.
- Pond III, S. B., Nacoste, R. W., Monique, F. M., & Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1527-1544.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Rego, A. (1999). Organizational citizenship behavior and organizational effectiveness. Paper presented at the 9th *European Congress on Work and Organizational Psychology*. Helsínquia, Finlândia, 12-15 Maio.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1996). Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. *Leadership Quarterly*, 7, 243-263.
- Schnake, M., & Dumler, M. P. (1997). Organizational citizenship behavior: The impact of rewards and reward practices. *Journal of Managerial Issues*, IX, 216-229.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, K. M., & Oseth, J. M. (1993). The whistleblowing era: A management perspective. In E. J. Ottensmeyer & G. D. McCarthy (Eds.), *Ethics in the workplace* (pp. 437-445). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.

- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*: (vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and choice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 8, 525-531.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. In J. B. Keys & L. N. Dosier (Eds.), *Academy of management best papers proceedings* (pp. 307-311). Briarcliff Manor, Nova Iorque: Academy of Management.
- Wayne, S. J. & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79, 98-107.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Organizational citizenship behavior: a construct measure (abstract) This study aims to propose an instrument for measuring organisational citizenship behavior (OCB), according to recent concept developments (Organ, 1997). The items were collected from the literature and the content analysis of 27 interviews (23 managers and four managers teachers). The sample comprises 338 managers, from at least 61 organizations. Each manager scored the OCBs of a subordinate of her/his choosing. A principal component analysis was carried out. Four factors emerged, explaining 59,3% of the variance: interpersonal harmony (alpha: 0,93), personal initiative (0,90), conscientiousness (0,91) and identification with the organization (0,77). The four dimensions explain about 70% of the variance on a global performance score given by the manager. Some other ways to test the instrument's validity are also suggested.