
Ser ou Não Ser um Bom Cidadão Organizacional? Estrutura Conceitual, Tendências, Desafios e Agenda de Pesquisa sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional

To Be or Not to Be a Good Organizational Citizen? Conceptual Structure, Trends, Challenges and Research Agenda on Organizational Citizenship Behavior

MICHEL BARBOZA MALHEIROS 

TAÍS DE ANDRADE 

GABRIELLE LOUREIRO DE ÁVILA COSTA 

JULIA TONTINI 

RESUMO

considerando a natureza espontânea, positiva e cooperativa do comportamento de cidadania organizacional (CCO), é identificada na literatura uma lacuna de pesquisa no que concerne a estrutura conceitual envolvendo esta temática. Com isso, o objetivo deste estudo é identificar como é concebida a estrutura conceitual, as tendências, os desafios e as oportunidades de pesquisa sobre o CCO. Por meio de uma revisão sistemática da literatura com análise bibliométrica, os resultados revelam que a estrutura conceitual é concebida por: i) diferenças conceituais entre o CCO e construtos afins, ii) antecedentes, iii) modelos estruturais que explorem as interações do construto com outras variáveis do trabalho e iv) CCO como um comportamento que pode ser estimulado por líderes. Além disso, os resultados viabilizaram a

proposição de um modelo conceitual de análise e de uma agenda de pesquisa. Este estudo contribui para o avanço progressivo do CCO ao introduzir na literatura como este campo de pesquisa é concebido. Em termos práticos, este estudo pode servir como um diagnóstico para gestores desenvolverem práticas de recursos humanos mais eficazes, com vistas ao alcance do desenvolvimento dos trabalhadores e organizações.

Palavras-chave: Comportamento de Cidadania Organizacional; CCO; Revisão Sistemática.

ABSTRACT

Considering the spontaneous, positive and cooperative nature of organizational citizenship behavior (OCB), a research gap is identified in the literature regarding the conceptual structure involving this theme. With this, the objective of this study is to identify how the conceptual structure, trends, challenges and research opportunities on OCB are conceived. Through a systematic review of the literature with bibliometric analysis, the results reveal that the conceptual structure is conceived by: i) conceptual differences between the OCB and related constructs, ii) antecedents, iii) structural models that explore the interactions of the construct with other work variables and iv) OCB as a behavior that can be encouraged by leaders. In addition, the results enabled the proposition of a conceptual analysis model and a research agenda. This study contributes to the progressive advancement of OCB by introducing in the literature how this field of research is conceived. In practical terms, this study can serve as a diagnosis for managers to develop more effective human resources practices, with a view to achieving the development of workers and organizations.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior; OCB; Systematic Review.

1. Introdução

Já se passaram 34 anos desde que Organ (1988) introduziu na literatura o conceito de comportamento de cidadania organizacional (CCO) (GEUS *et al.* 2020), sendo definido como um comportamento individual discricionário que não está explícita ou diretamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que não pode

ser considerada como uma obrigação formal dada a sua natureza espontânea e que, no agregado, promove o funcionamento eficaz das organizações. Além disso, o CCO contribui para a manutenção do contexto social e psicológico em que as tarefas no ambiente de trabalho são desempenhadas (ORGAN, 1997, 2018).

Perante a natureza mutável do trabalho, reforçada pela pandemia global da COVID-19, torna-se indispensável que as organizações analisem e repensem as formas pelas quais os seus trabalhadores se comportam (OLIVEIRA; ESTIVALETE; PISSUTTI, 2022). Nesse contexto, também caracterizado pela incerteza, as organizações desejam reter trabalhadores que superem seus deveres prescritos de trabalho, tenham maior autonomia, independência, permitindo que os trabalhadores sejam partes ativas da organização em que trabalham (ERIKSSON; FERREIRA, 2021; VENDRAMINE; NOBRE; VIEIRA, 2021; MALHEIROS *et al.*, 2022).

Destarte, desde as primeiras investigações envolvendo o CCO, muito foi descoberto. Por exemplo, evidências revelam uma associação positiva com a satisfação (WILLIAMS; ANDERSON, 1991; MALHEIROS *et al.* 2022), com a confiança organizacional e a confiança interpessoal (ANDRADE *et al.* 2021), com o suporte social (COSTA *et al.* 2022) e empoderamento (SINGH; SINGH, 2019 RSL). De acordo com estes estudos, o CCO é influenciado por estas variáveis e podem impactar positivamente no ambiente de trabalho, tanto em termos de desempenho, quanto em termos de engajamento. Além disso, o CCO, contribui para maiores percepções dos indivíduos de que fazem parte da organização, podem contribuir com sugestões criativas e no processo de tomada de decisão e melhora das relações sociais com os colegas de trabalho (KHAN; KHAN; GUS, 2019; MALHEIROS *et al.*, 2023).

Isto posto, é identificado na literatura uma expressiva gama de estudos que buscam tecer diferenças conceituais do CCO com construtos afins (*e.g.* comportamento pró-social) (PODSAKOFF *et al.* 2000), discernir níveis de análise (PODSAKOFF *et al.* 2014) e, mais recentemente, estudos voltados para o setor público (GEUS *et al.*, 2020). A partir de uma lacuna identificada neste campo no que concerne a compreensão da estrutura conceitual do CCO, esta revisão sistemática da literatura tem o seguinte problema de pes-

quisa: “como é concebida a estrutura conceitual, as tendências, os desafios e as oportunidades de pesquisa sobre o comportamento de cidadania organizacional?”. Para isso, o objetivo desta revisão sistemática consiste em identificar como é concebida a estrutura conceitual, as tendências, os desafios e oportunidades de pesquisa sobre o comportamento de cidadania organizacional.

Por conseguinte, este estudo vislumbra contribuições significativas para o campo de pesquisa, principalmente por identificar como esses mais de 34 anos de pesquisa envolvendo o CCO, contribuiu para a definição da estrutura conceitual do construto. Esta análise pode contribuir para minimizar as confusões conceituais e melhor direcionar a operacionalização do construto. Ainda, destaca-se que as tendências identificadas, sinalizam lacunas e oportunidades de pesquisa. De modo prático, os resultados deste estudo podem servir como um diagnóstico para gestores de organizações, sejam elas públicas ou privadas, no sentido de cultivar o CCO como uma variável estratégica que contribui para a manutenção do contexto do trabalho e para estabelecer ambientes de trabalho mais saudáveis em que a cooperação seja um pilar organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comportamento de Cidadania Organizacional

A busca por elementos que contribuam para a eficiência e eficácia das organizações de trabalho, figura-se como um dos pilares das investigações no campo de gestão de pessoas e comportamento organizacional (ZARIFE; PAZ, 2021). Nesse sentido, a relação entre trabalhadores e organizações envolve dois aspectos, a saber: uma troca econômica (relacionada a obrigações contratuais específicas que devem ser cumpridas) e/ou social (referente aos atos discricionários de benefício mútuo para ambas as partes) (BLAU, 1964; SNAPE; REDMAN, 2010). Estas noções, somadas as noções das organizações como sistemas de cooperação (BARNARD, 1930) e as noções de proteção a um sistema, por meio de comportamentos inovadores (KATZ; KAHN, 1978), deram suporte conceitual para que Organ (1988, 1997) introduzisse na literatura o conceito de comportamento de cidadania organizacional.

O CCO é compreendido como um comportamento positivo e discricionário que não está formalmente prescrito no sistema formal de recompensas, sendo a sua essência pautada na espontaneidade e cooperação (ORGAN, 1988, 2018). Por discricionário, entende-se que estes comportamentos não podem ser exigidos pelos trabalhadores, pois é uma escolha que parte da boa vontade de cooperar para com o sistema organizacional (ORGAN, 1988). Além disso, o CCO contribui para a manutenção e suporte do contexto social e psicológico em que as tarefas são realizadas (ORGAN, 1997). Embora Smith, Organ e Near (1983), já haviam discutido sobre a natureza do CCO, foi com Organ (1988) que o conceito do construto ganhou força na comunidade científica.

Ao considerar a natureza mutável do trabalho, reforçada pela pandemia da COVID-19, os trabalhadores tiveram de assumir responsabilidades extras e mais do que nunca, tiveram que ser proativos (OLIVEIRA; ESTIVALETE; PISSUTTI, 2022). O CCO, enquanto um comportamento de caráter positivo, auxilia o funcionamento eficaz das organizações e viabiliza o desempenho individual e organizacional (PODSAKOFF *et al.*, 2000; ANDRADE *et al.*, 2021). Além disso, evidências sugerem que o CCO contribui para as percepções de confiança, melhora das relações sociais e interpessoais, viabiliza maior autonomia, independência e responsabilidade do trabalhador (TINTI; COSTA; VIEIRA; CAPPELLOZZA, 2017; ANDRADE; COSTA; ESTIVALETE, 2018; MARSTAND *et al.*, 2021; MALHEIROS *et al.*, 2023).

Um estudo realizado por Dekas *et al.* (2013), sinalizou que o CCO também reforça o grau de fidelidade para com a organização e o envolvimento em todo o sistema organizacional. Em particular, o CCO pode ser considerado como um campo dinâmico na gestão por ser espontâneo e por sinalizar à vontade em contribuir com a organização (LIU *et al.*, 2019). Além disso, as organizações devem nutrir uma cultura que permita a manifestação destes comportamentos, incentive a participação no processo de tomada de decisão, permita a manifestação da criatividade e da proatividade sem que fiquem reféns da hierarquia ou a mercê da espera de ordens, isto é, há situações no trabalho em que tarefas podem ser identificadas e realizadas prontamente contribuindo para a eficácia das funções (METHOT *et al.*, 2017; MALHEIROS *et al.*, 2022).

Destarte, a literatura estima a existência de mais de 30 tipos de CCO, o que na perspectiva de Podsakoff *et al.* (2000) dificulta a operacionalização do construto e pode ocasionar confusões conceituais. Organ (1988) desenvolveu um modelo composto por cinco dimensões (cortesia, altruísmo, virtude cívica, esportivismo e consciência). Já Williams e Anderson (1991) desenvolveram um modelo com duas dimensões: i) CCO orientado à organização – CCO-O – (engloba comportamentos de valorização à organização e aderência às normas) e ii) CCO orientado ao indivíduo – CCO-I – (engloba comportamentos de ajuda voltados aos colegas de trabalho. Dekas *et al.* (2013) também desenvolveram um modelo de medida para o CCO composto pelas dimensões voz, ajuda, participação social, virtude cívica e sustentabilidade do empregado. Isto posto, no Quadro 1, é descrito cada uma destas dimensões.

Quadro 1 – Dimensões do CCO

Dimensão	Definição	Exemplos	Enquadramento nas dimensões CCO-O e CCO-I
Altruísmo/Ajuda	Comportamentos intencionais para ajudar colegas.	Orientar novos trabalhadores; Ajudar colegas com alta carga de trabalho.	CCO-I
Virtude cívica	Refere-se ao nível de fidelidade à organização.	Falar bem da organização;	CCO-O
Sustentabilidade do empregado	Participação em tarefas para manter e melhorar o bem-estar e saúde próprios e dos outros.	Incentivos; Reconhecimento.	CCO-I
Voz	Corresponde aos comportamentos voltados para participação ativa na vida organizacional.	Fornecer sugestões; Participar do processo de tomada de decisão.	CCO-I CCO-O
Esportivismo	Evitar reclamações sobre assuntos que possam potencializar conflitos e tensão no ambiente de trabalho	Evitar se queixar das tarefas designadas; Agir com espírito positivo.	CCO-I
Participação social	Participação em atividades que podem não estar associadas às tarefas formais do cargo.	Comemorar datas especiais no trabalho.	CCO-I
Cortesia	São todas as ações de um trabalhador cortês.	Dar elogios; Cumprimentar/saudar.	CCO-I
Consciência	Refere-se a internalização e aceitação das regras e normas	Aceitar regras estabelecidas.	CCO-O

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Organ (1988) e Williams e Anderson (1991).

O Quadro 1, descreve algumas das principais dimensões do CCO. O enquadramento destas dimensões no CCO-I e CCO-O é pautada na intenção de englobar as dimensões sinalizadas na coluna a esquerda e pela ideia de que o CCO é benéfico para todo o sistema organizacional, porém com comportamentos específicos tanto para o indivíduo quanto para a organização (WILLIAMS; ANDERSON, 1991; PODSAKOFF *et al.*, 2000). Ademais, na sequência, são expostos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da RSL.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando atender ao objetivo traçado, realizou-se uma busca na base de dados da *Web of Science* em 02 de janeiro de 2023. Para esta revisão, foram adotados a combinação entre os protocolos de Tranfield, Denyer e Smart (2003) e Zupic e Čarter (2015), isto é, combinação entre uma revisão sistemática da literatura (RSL) com análise bibliométrica.

Estágio I: planejamento e desenvolvimento da RSL. Após a definição do objetivo, foram definidas as *strings* de busca (palavras-chave), sendo a primeira busca na *Web of Science* realizada com a intenção de identificar a existência – ou não – de outras revisões envolvendo o construto. Para isso, foi utilizada a seguinte equação de busca: $TI = (((\text{"organizational citizenship behavior"} \text{ OR } \text{"organizational citizenship behaviour"} \text{ OR } \text{"OCB"} \text{ OR } \text{"citizenship behavior"} \text{ OR } \text{"citizenship behaviour"} \text{ OR } \text{"organizational citizenship"}) \text{ AND } (\text{"systematic literature review"} \text{ OR } \text{"literature review"} \text{ OR } \text{"systematic review"}))$. Esta equação foi definida para identificar as *strings* nos títulos dos artigos, partindo do entendimento que melhor delimita a amostra e o propósito de busca. Não foram estabelecidos limites temporais para se ter maior abrangência de busca. Retornaram 7 artigos de revisões. Não foram aplicados filtros por áreas, pois os estudos encontrados já estavam alocados nas áreas “*management*” e “*business*”.

Após leitura integral dos artigos, foi possível constatar revisões de literatura que tratavam do CCO e sua descrição conceitual, em associação com outras variáveis organizacionais e uma específica ao setor público. Assim, a justificativa para a realização desta RSL, pauta-se na intenção de mapear a evolução dos mais de 34 anos de pesquisas sobre o CCO e por compreender como se caracteriza

a sua estrutura conceitual, algo ainda não realizado nas pesquisas anteriores identificadas.

Estágio II: é iniciada a condução da RSL. As *strings* de busca para esta etapa ficaram definidas em: TI=(((“*organi?ational citizenship behavior**” OR “*organi?ational citizenship behaviour**” OR “OCB*” OR “*citizenship behavior*” OR “*citizenship behaviour**” OR “*organi?ational citizenship**”))). Nesta etapa, ficou estabelecido como limite temporal máximo dezembro de 2022. O resultado preliminar retornou 2.602 artigos. Foram aplicados filtros por tipo de documento (“*articles*”) e por área (“*management*”, “*business*” e “*applied psychology*”), retornando 1.088 artigos.

Neste estágio, também há a seleção dos artigos que irão compor a amostra final, buscando avaliar sua aderência e relação com o objetivo definido. Para melhor conduzir esta etapa e considerando o grande volume de publicações, conforme salientam Tranfield, Denyer e Smart (2003), se faz necessário a adoção de critérios de inclusão, o qual foi definido da seguinte forma: “considerar os artigos publicados em periódicos com valor mínimo de 4 no que tange ao fator de impacto”. Esta conferência é realizada pelo banco de dados da *Journal Citation Reports*, associada à *Web of Science*. Após a leitura e análise dos títulos, resumos e palavras-chave, foram considerados n=586 artigos e foram excluídos 502 artigos por não atenderem ao critério de inclusão.

Estágio III: dá-se início a exposição dos resultados, realizando a interpretação dos dados para gerar o relatório que contribui para a construção do conhecimento (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Os dados foram analisados pelo pacote *Bibliometrix* e *Biblioshiny*, desenvolvida por Aria e Cuccurullo (2017) em linguagem R. O *Bibliometrix*, de acordo com os autores, é capaz de completar e analisar todo um processo de análise da literatura e o fluxo de dados. Na Tabela 1, é apresentada uma síntese dos estágios percorridos neste estudo.

Tabela 1 – Síntese dos procedimentos metodológicos da revisão

Etapas	Revisão Sistemática da Literatura (RSL) (Tranfield, Denyer e Smart, 2003)	Análise Bibliométrica (Zupic e Čarter, 2015)	Etapas da pesquisa: Indicadores bibliométricos e de conteúdo
Planejamento e identificação de revisões	Definição do objetivo, base de dados e verificação da existência de RSL.	Definição das <i>strings</i> para averiguar a existência de possíveis revisões. 7 resultados;	Objetivo: mapear os itinerários de pesquisa e retratar o estado da arte sobre o comportamento de cidadania organizacional. Método: RSL e análise bibliométrica.
Condução da RSL: triagem e elegibilidade.	Identificação e análise dos estudos e aderência ao critério de inclusão.	Definição das <i>strings</i> e filtros de pesquisa; Inclusão e exclusão de artigos; Amostra final	<i>Web of Science:</i> n = 2.602. Filtros: <i>Document types:</i> “Articles”; <i>Research area:</i> <i>Management or Business or Psychology Applied.</i> n = 1.088. Após aderência ao critério de inclusão: Excluídos: n = 502. Amostra final: n = 586 artigos
Acesso, análise e interpretação	Análise e disseminação dos resultados.	Definição dos <i>softwares</i> de análises: <i>Bibliometrix</i> . Descrição e interpretação dos dados.	Indicadores bibliométricos; Indicadores de conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na sequência, são elucidados os resultados da RSL. A primeira etapa revela os indicadores bibliométricos relativos à produção científica anual e os *top 10* mais citados. Após, são retratados os indicadores de conteúdo, com vistas a conhecer como se concebe a estrutura conceitual deste campo de pesquisa, utilizando a análise de mapa temático e *trend topics*.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As publicações envolvendo o CCO, conforme revelam os dados obtidos na *Web of Science*, começaram com o estudo de Smith, Organ e Near (1983). Os autores debatem sobre a natureza do CCO e os seus antecedentes. Na Figura 1, é possível observar a evolução da produção científica.

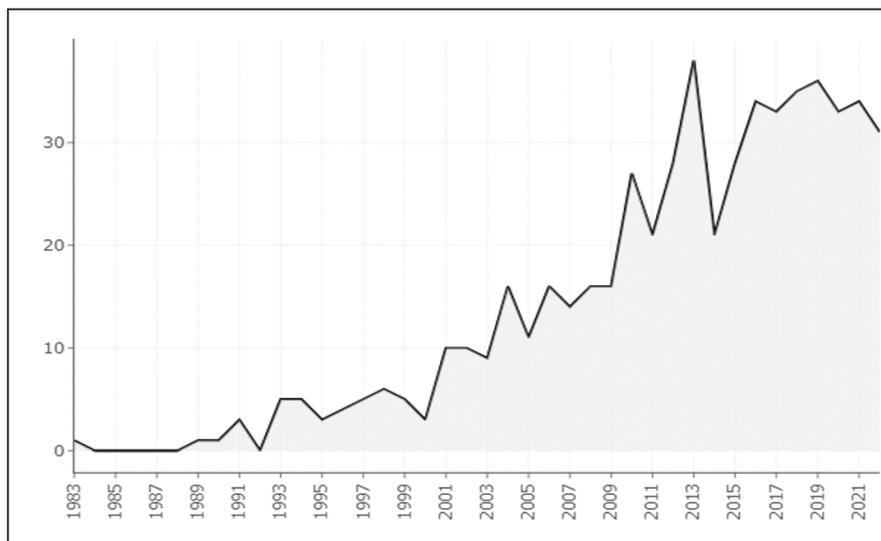


Figura 1 – Produção científica anual

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre 2013 e 2022 se tem um grande volume de pesquisas. Todavia, o grande pico de publicações acontece a partir de 2016 com 34 artigos, 2017 (33 artigos), 2018 (35 artigos), 2019 (36 artigos), 2020 (33 artigos), 2021 (34 artigos) e 2022 (31 artigos). Desta forma, embora o campo de pesquisa do CCO seja vasto, o interesse de investigação pelo tema é mantido tradicionalmente. De acordo com os dados obtidos, a produção científica representa uma taxa de crescimento de 9,2% anualmente. Embora já totalizam um pouco mais de 34 anos de pesquisa neste campo, percebe-se uma quantidade considerável de investigações envolvendo o CCO.

Por conseguinte, a Figura 2 retrata o *top 10* dos artigos mais citados do *corpus*. Esta análise se faz necessária para conhecer as obras consideradas referências do campo e suas principais contribuições empíricas para o avanço progressivo do CCO.

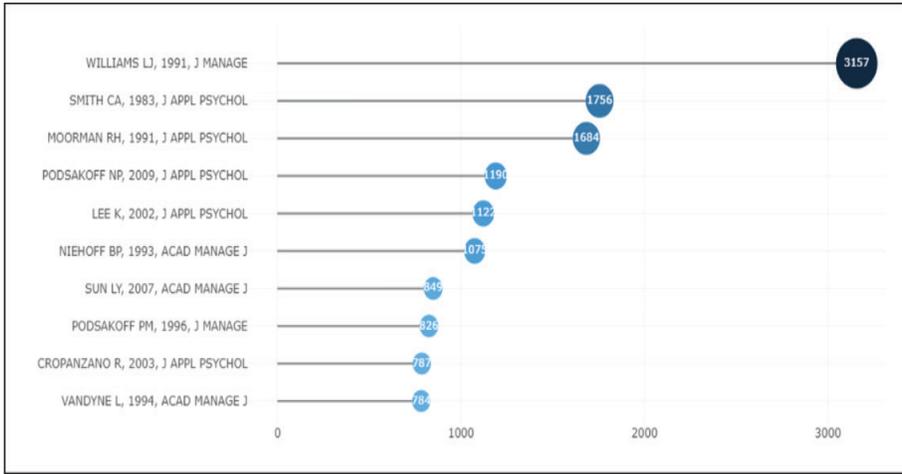


Figura 2 – Top 10 dos artigos mais citados

Fonte: Dados da pesquisa.

Williams e Anderson (1991), figuram o primeiro lugar dos mais citados, com 3157 citações no artigo “*Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*”. Neste estudo, os autores examinam empiricamente os preditores do CCO. O segundo estudo mais citado é o de Smith, Organ e Near (1983), com 1756 citações. Nesta pesquisa, os autores descobriram que, em essência, o CCO inclui duas dimensões: o altruísmo, como modo de ajudar os outros no trabalho e a conformidade, sendo uma forma mais impessoal de cidadania. Moorman (1991), com seu estudo recebendo 1684 citações, constatou que as percepções da justiça influenciam o CCO. De acordo com o autor, os líderes devem estar conscientes de que se comportar de forma justa frente aos seus trabalhadores, influencia na capacidade de estes manifestarem o CCO. Considerando a mesma temática, o estudo de Niehoff e Mormann (1993), com 1075 citações, constataram que a justiça também possui efeito mediador na relação entre o CCO e o monitoramento do líder na fiscalização das atividades desempenhadas.

Podsakoff *et al.* (2009), com o um total de 1190 citações, realizaram um estudo do CCO que desloca o foco do indivíduo, para o nível de unidade, partindo do pressuposto de que os comportamen-

tos individuais, podem discernir dos comportamentos praticados em nível da unidade. Já o estudo de Lee e Allen (2002), com 1122 citações, investigou o papel do afeto e das cognições no CCO e no comportamento de desvio no trabalho. Por conseguinte, o estudo de Sun, Aryee e Law (2007), descobriram que as práticas de recursos humanos de alto desempenho influenciam na produtividade multinível e no CCO orientado aos serviços. Já o estudo de Podsakoff *et al.* (1996), encontraram relações positivas entre o comportamento de liderança transformacional, confiança e comprometimento com o CCO. Cropanzano, Rupp e Byrne (2003), constataram que a quanto mais exaustão emocional os indivíduos vivenciam, menor será o seu envolvimento no CCO, menor será o seu comprometimento e, conseqüentemente, menor será o desempenho e maiores as chances de sair da organização. Por fim, findando o *top 10*, o estudo de Van Dyne, Graham e Dienesch (1994), além de propor um instrumento de medida para o CCO, descobriram que atitudes positivas no trabalho predizem o CCO. Após explorar os indicadores bibliométricos, na sequência, é apresentado como é concebida a estrutura conceitual do construto. Nesse contexto, é percebido as primeiras tendências de pesquisas entre os *top 10*, a saber: variáveis que impactam no envolvimento dos trabalhadores no CCO.

Destarte, para analisar a estrutura conceitual, será utilizada a análise de mapa temático, que como explica Cobo *et al.* (2011), refere-se à construção de um mapa baseado em uma rede de co-palavras e *clusters*. Nesta análise, o *bibliometrix* utiliza a Análise de Correspondência Múltipla (AMC), que identifica o desenvolvimento e/ou extinção de um determinado assunto (ARIA; CUCCURULLO, 2017). Este mapa é dividido em quatro quadrantes distintos, baseados na sua centralidade (extensão em que um tema está ligado a outros temas) e a densidade (extensão em que as palavras-chave de um *cluster* estão conectados, promovendo o desenvolvimento de um campo) (TAYEBI *et al.*, 2019).

Desta forma, Forliano, Bernardi e Yahiaoui (2021) explicam que o quadrante superior direito (QSD) abriga temas bem desenvolvidos, isto é, com alta centralidade e densidade, que são os temas capazes de influenciar o campo investigado. O quadrante inferior direito (QID), mostra os temas transversais para um determinado campo,

podendo influenciar outros tópicos (alta centralidade), porém são pouco estabelecidos internamente (baixa intensidade). O quadrante inferior esquerdo (QIE), mostra os temas com baixa centralidade e densidade, classificando-os como emergentes ou que estão desaparecendo da literatura. Por fim, o quadrante superior esquerdo (QSE) indica os temas de nicho entre acadêmicos e são internamente bem desenvolvidos (com alta densidade), porém não são capazes de influenciar outros temas (com baixa centralidade e densidade) (FORLIANO; BERNARDI; YAHIAOUI, 2021). Assim, a Figura 3, retrata a estrutura conceitual do campo do CCO.

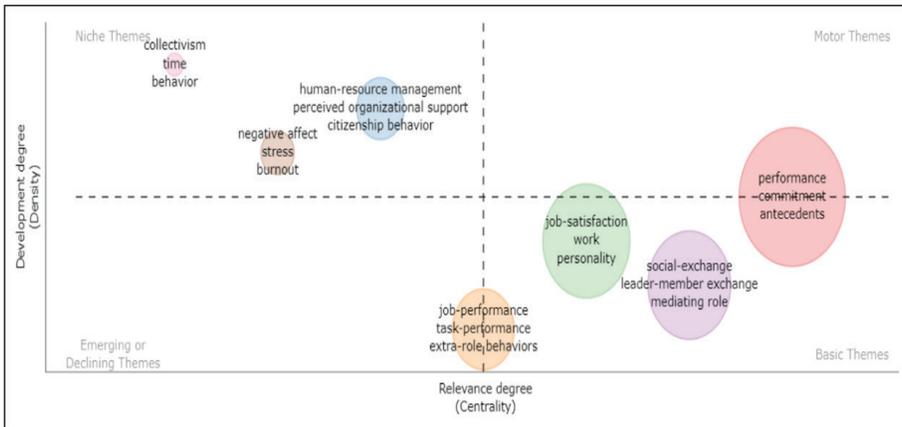


Figura 3 – Estrutura conceitual do CCO

Fonte: Dados da pesquisa.

A estrutura conceitual do campo é concebida por sete *clusters*, a saber:

a) *Cluster 1 – performance, commitment e antecedents* (cor vermelha), está localizado no QSD, sendo os seus temas considerados como temas motores (*motor themes*), caracterizadas por sua alta densidade (COBO *et al.*, 2011) e também localizado em temas básicos (*basic themes*). Isto significa, que embora não seja altamente centralizado, este quadrante afirma-se como um campo bem desenvolvido e delineado para pesquisas. Estudos nestes *cluster* tem como foco as investigações dos antecedentes do CCO, o comprometimento e o desempenho. Ao mesmo tempo, que são temas motores, estes também podem ser

considerados como temas básicos de pesquisa, haja vista a grande quantidade de estudos com tais propostas.

Neste *cluster* concentram-se estudos que identificam antecedentes do CCO, como a satisfação no trabalho (WILLIAMS; ANDERSON, 1991; KOYS, 2001), liderança espiritual (CHENG; YANG, 2012), suporte social (ZHU; SUN; CHANG, 2016), comprometimento (KHASKHELI *et al.* 2020), entre outros. O estudo de Khaskheli *et al.* (2020), por seu turno, sugere que o CCO pode ser considerado como um elemento estratégico eficaz para o sucesso organizacional, principalmente no que tange a questões de responsabilidade social.

b) *Cluster 2 – social-exchange, leader-member exchange e mediating role, Cluster 3 – job-satisfaction, work e personality e Cluster 4 job-performance, task-performance e extra-role behaviors*, localizados no QID, são considerados temas básicos (*basic themes*) que, apesar de não serem completamente desenvolvidos, são importantes para o campo de pesquisa, uma vez que tratam de temas gerais básicos e transversais. Neste *cluster* da estrutura conceitual do CCO, é ratificada a tese de que o CCO impulsiona o desempenho não só do indivíduo, mas também das equipes e organizações, uma vez que a liderança possui um papel essencial para este ‘impulso’ (ELCHE; RUIZ-PALOMINO; LINUESA-LANGREO, 2020).

Um estudo realizado no setor de turismo, revelou que a humildade do líder promove o CCO orientado ao serviço, ao mesmo tempo que incentiva o CCO dos trabalhadores (TUAN *et al.*, 2021). A humildade do líder, pode apresentar um papel mediador entre a liderança e o CCO, isto é, a liderança pode estimular o CCO, por meio da humildade. A liderança, em outro estudo, revelou que influencia positivamente o CCO, a partir das percepções de empoderamento dos indivíduos (ZHONG; LAM; CHEN, 2009). Isto sugere que os líderes podem capacitar seus liderados estimulando a sua confiança, proporcionando maior autonomia e menos restrições burocráticas, além de possibilidades de participar da tomada de decisão. Em resumo, neste quadrante do mapa temático, os estudos concentram-se em investigar o papel da liderança na promoção do CCO e seus efeitos para o desempenho, bem como a inclusão de outras variáveis organizações para identificar moderação e/ou mediação entre CCO e outros construtos.

Outrossim, cabe sublinhar que o *Cluster 4* (QID), também se apresenta no QIE de temas emergentes ou em declínio (*emerging or declining themes*). Isto significa que, ao mesmo tempo em que os temas neste *cluster* são básicos, desenvolvidos e importantes para o campo, eles podem estar em declínio ou sendo fortalecidos na literatura, com diferentes propostas de pesquisas.

c) *Cluster 5 – human-resource management, perceived organizational support e citizenship behavior, Cluster 6 – negative affect, stress e burnout e Cluster 7 – collectivism, time e behavior*, são temas de nicho (*niche themes*) localizados no QSE. Neste quadrante, constitui-se temas especializados que apresentam conexões internas bem desenvolvidas (COBO *et al.*, 2011). No *Cluster 5*, há uma concentração de estudos com foco dedicado à gestão/práticas de recursos humanos (GRH) e seu impacto no CCO. A GRH influencia positivamente no CCO dos indivíduos, aumentando a sua autonomia no trabalho (PARK, 2018). Além disso, a relação entre as práticas de RH e o CCO podem ser mediadas pela percepção do suporte organizacional (POHL; VONTHRON; CLOSON, 2017).

Embora o CCO seja uma variável que contribui para a formação de ambientes de trabalhos mais saudáveis para se trabalhar (CAZA; MILTON, 2012), a sua estrutura conceitual também é concebida por uma vertente de pesquisa com aspectos negativos, como pode ser observado no *Cluster 6*. O estudo meta-analítico de Chang, Johnson e Yang (2007), por exemplo, constataram uma relação negativa entre a tensão do trabalhador com o CCO. Ainda, há evidências de que a sobrecarga de trabalho se relaciona negativamente com o CCO, sugerindo que quanto menor a sobrecarga de trabalho, maior será a manifestação do CCO (WANG *et al.*, 2021).

Já estudos como os de Bolino *et al.* (2015) e Koopman, Lanaj e Scott (2016), exploraram o lado negro do CCO. Na perspectiva dos autores, as organizações podem ‘manipular’ a natureza espontânea e voluntária do CCO, forçando os indivíduos a desempenharem tarefas muito além de suas funções prescritas. Por outro lado, trabalhadores que, mesmo espontaneamente, se envolvem muito frequentemente no CCO, podem ficar expostos ao estresse, tensão emocional e com sobrecarga de trabalho (KOOPMAN; LANAJ; SCOTT, 2016). Nesse sentido, Bolino *et al.* (2015) introduziram na

literatura do CCO, o construto “fadiga de cidadania” para se referir aos trabalhadores que se envolvem frequentemente no CCO podem acabar exaustos física e mentalmente.

Por fim, no *Cluster 7*, há uma estrutura de pesquisas com foco no CCO de grupos (LAI; LAM; LAM, 2013), estilos de liderança (NEWMAN *et al.* 2014) e aspectos culturais (valores) (CHAN; SNAPE, 2013). Neste *cluster*, se tem baixa centralidade e densidade de temáticas, mas boa conexão interna entre elas. Os estudos deste *cluster*, se interligam em temas como liderança, cultura, valores, orientação cultural e comprometimento. Após percorrer o mapa temático do campo de pesquisa, na Figura 4 é possível identificar a evolução das tendências de pesquisa envolvendo o CCO.

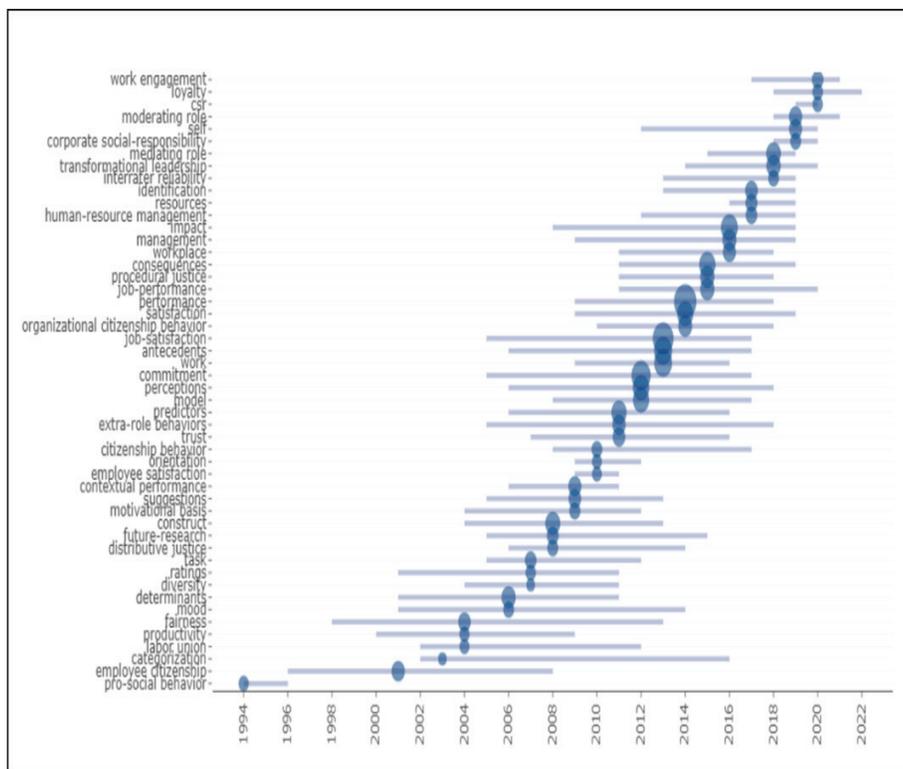


Figura 4 – Trend topics do CCO

Fonte: Dados da pesquisa.

O *trend topics* é uma análise que consiste em identificar a evolução de um campo de pesquisa, bem como as principais tendências e em que ponto (ano) uma determinada temática passa a ser investigada (ARIA; CUCCURULLO, 2017). Com isso, observa-se a temática “*job satisfaction*”, apesar de ser investigada desde os estudos pioneiros de CCO, se consolida como uma importante tendência entre os anos 2005 a 2017, totalizando 12 anos de pesquisa em associação com o CCO. A satisfação do trabalhador é um importante aspecto a ser considerado para o envolvimento ou não nos CCO, pois trabalhadores insatisfeitos são mais resistentes em desempenhar funções extras (XIE *et al.*, 2017; SINGH; SINGH, 2019). Ademais, de acordo com estes autores, a satisfação associada ao CCO, contribui para o desenvolvimento não só da organização, mas também com o desenvolvimento profissional do indivíduo, possibilitando mais autonomia no trabalho.

Já as temáticas “*antecedents (2006-2017)*”, “*commitment (2005-2017)*” e “*human-resource management (2008-2019)*”, totalizam uma tendência de pesquisa a mais de 11 anos e que ratificam a estrutura do mapa temático, ao serem considerados como temas motores e básicos neste campo de pesquisa. Dentre as tendências mais recentes de pesquisa se tem o “*work engagement (2017-2021)*”, com maior concentração de pesquisa neste período, totalizando quatro anos. De acordo com Jin *et al.* (2022) o engajamento no trabalho é um facilitador do CCO, podendo ser estimulado pelos gestores e líderes organizacionais. A temática “*transformational leadership (2015-2019)*”, com concentração de pesquisas neste período de tempo (quatro anos), apresenta investigações associadas ao CCO e outras variáveis organizacionais, como empoderamento psicológico e CCO orientado ao meio ambiente.

Assim sendo, o campo do CCO dedica-se às investigações sobre: i) diferenças conceituais entre o CCO e construtos afins, ii) antecedentes, iii) modelos estruturais que explorem as interações do construto com outras variáveis do trabalho e iv) CCO como um comportamento que pode ser estimulado por líderes para garantir vantagem competitiva. De forma objetiva, a evolução e tendências de pesquisa envolvendo o construto revela um campo plenamente desenvolvido e que, embora revelem investigações emergentes, elas se ligam com ideias tradicionais do campo, o que reforça ainda mais

o seu desenvolvimento e consolidação como um campo fértil para futuras pesquisas sem esquecer das noções iniciais do construto.

Destarte, após explorar como é concebida a estrutura conceitual deste campo, a tradição de pesquisa dos antecedentes do CCO envolve variáveis que balizam a manifestação deste tipo de comportamento. Pode-se inferir que o CCO é um conjunto de comportamentos positivos manifestados de modo espontâneo pelos trabalhadores e que pode sofrer influência de variáveis contextuais do trabalho. Isso posto, o CCO enquanto um processo que contribui para a eficácia organizacional e para o desempenho individual e organizacional, merece maior atenção, pois também envolve fatores de interação social no trabalho e atos de cooperação que vislumbram uma rotina de trabalho mais proativa e autônoma. Com isso, é proposto um modelo conceitual de análise interacional do CCO (Figura 5), que considera três argumentos para a sua manifestação (conteúdo, processo, contexto), a partir dos resultados obtidos nesta revisão.

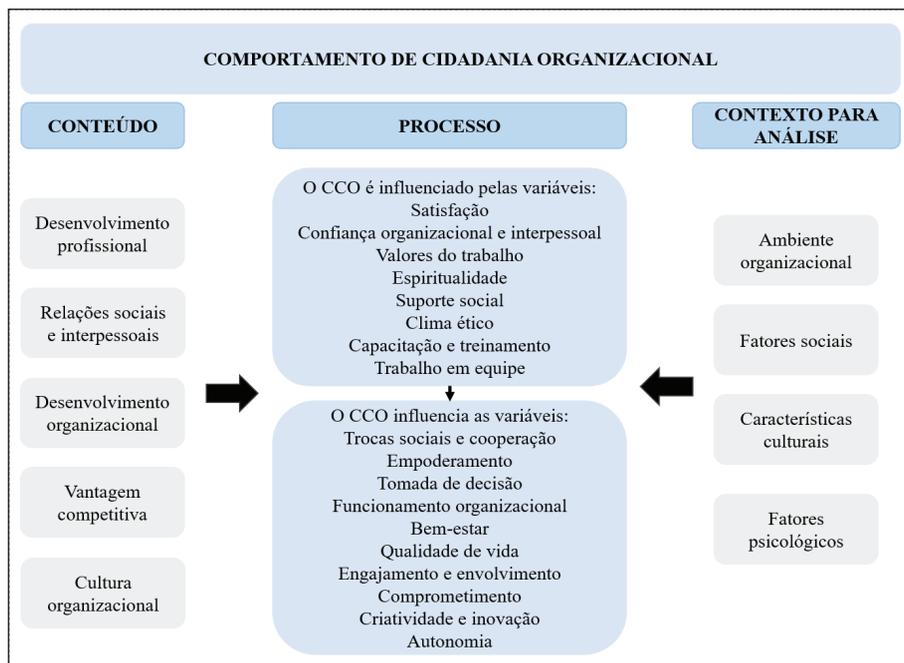


Figura 5 – Modelo conceitual de análise do CCO

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo conceitual, divide-se em três etapas essenciais, a saber: o conteúdo, o processo e o contexto. As organizações necessitam compreender o seu contexto e que variáveis exercem influência sobre ele. Nesta conjuntura, considerar fatores psicológicos e sociais é uma importante característica do CCO, assim como as características culturais, haja vista que uma cultura organizacional com abertura para este tipo de comportamento garante vantagem competitiva e maiores índices de comprometimento (PODSAKOFF *et al.*, 2014; ORGAN, 2018; MALHEIROS *et al.*, 2022).

Para o conteúdo, espera-se compreender que variáveis organizacionais contribuem para alcançar maiores índices de desenvolvimento profissional e organizacional, as relações sociais e interpessoais, a cultura organizacional e a vantagem competitiva. Com isso, o processo apresenta um papel muito importante por analisar as variáveis influenciadoras do CCO e as variáveis em que o CCO exerce influência. Com isso, ao compreender o processo, as organizações garantem benefícios e contribuem para que o ambiente de trabalho seja um local mais saudável (CAZA; MILTON, 2012), tenham melhores relações e engajamento no longo prazo. Ainda, nas organizações nas quais o foco é a lucratividade e a produtividade, o CCO lança luz a um olhar mais direcionado para o indivíduo enquanto um recurso essencial para as organizações e, quando munidos de autonomia, responsabilidade e confiança, são mais propensos a contribuir espontaneamente com a organização, alcançando a eficácia organizacional (ORGAN, 2018).

4.1 Afinal, ser ou não ser um bom cidadão organizacional? Os desafios acerca do CCO

Tradicionalmente, o CCO é explorado como um construto de essência positiva e que contribui eficazmente para o desempenho das organizações. Em termos de tendências, vale ressaltar que neste campo de pesquisa se tem um foco em investigações do CCO em associação a variáveis como comprometimento e satisfação, vislumbrando identificar o que pode fornecer suporte para a manifestação deste comportamento.

Por outro lado, uma corrente de estudos tem se dedicado em investigar o lado obscuro do CCO, isto é, os malefícios de os tra-

balhadores se envolverem neste comportamento frequentemente. Organ (2018), em sua revisão do construto, postulou que um dos desafios deste campo consiste em amenizar os impactos negativos no envolvimento do CCO e na compreensão de gestores de que esse comportamento se trata de uma ação espontânea e voluntária do trabalhador e que não há como exigir contratualmente que o indivíduo seja um 'bom cidadão'.

Bolino *et al.* (2010) sugeriram que o CCO é frequentemente encorajado implicitamente, por meio de normas, o que faz os trabalhadores se sentirem pressionados a executar algum tipo de CCO. Na perspectiva dos autores, quanto maior a pressão para por cidadania, maiores podem ser os índices de sobrecarga de trabalho e maiores as implicações no conflito trabalho-família. Dentro desta abordagem, os trabalhadores são incentivados a executarem o CCO formal e contratualmente sem receber nenhuma remuneração por isso. Os resultados deste estudo revelam uma associação positiva entre o CCO e a pressão de cidadania, sugerindo que trabalhadores conscientes de suas funções se envolvem espontaneamente nos CCO independentemente da pressão existente. Por outro lado, trabalhadores menos conscientes das suas funções, só se envolvem no CCO por meio da pressão exercida (BOLINO *et al.*, 2010).

Em discussão análoga, Bolino *et al.* (2015), introduziram na literatura o conceito de 'fadiga cidadã', que se refere a um estado de cansaço e/ou desgaste dos trabalhadores ao se envolverem no CCO muito frequentemente. Os trabalhadores que experimentam a fadiga cidadã reduzem o seu envolvimento no CCO, concentrando-se nas suas tarefas principais. Por outro lado, os autores atentam que um dos caminhos para mitigar a fadiga, refere-se a percepção do suporte recebido pela organização, podendo viabilizar relações com maior qualidade e reduzir a percepção de que são pressionados a se envolverem no CCO.

Assim, os desafios em torno do CCO, nesta conjuntura, podem ser divididos em dois aspectos principais: i) compreender a essência da espontaneidade e sua base cooperativa e ii) não induzir trabalhadores a desempenharem o CCO como uma característica formal do seu cargo. Primeiro, mais do que nunca as organizações desfrutaram dos benefícios do CCO desempenhado pelos trabalhadores e isto

ficou ainda mais claro no momento pandêmico da COVID-19 (OLIVEIRA; ESTIVALETTE; MISSUTTI, 2022). Todos os trabalhadores desempenharam funções não prescritas e que contribuíram eficazmente para o desempenho das organizações, bem como puderam ser mais autônomos em suas funções.

Por outro lado, ao considerar o segundo aspecto, há organizações que podem mascarar a essência espontânea do CCO, fazendo com que os trabalhadores se envolvam obrigatoriamente neste tipo de comportamento e, em muitos casos, sugerindo contrapartidas aos indivíduos. Isto remete a pressão do CCO e que pode resultar na fadiga cidadã. De acordo com Bolino *et al.* (2015) o incentivo contínuo aos trabalhadores – como algo obrigatório – em ir além das suas funções, embora possa funcionar no curto prazo, podem acabar gerando desgaste aos trabalhadores e o esgotamento dos seus recursos para atingir níveis de desempenho esperados (BOLINO *et al.*, 2015; WANG *et al.*, 2021).

Destarte, a literatura também sinaliza um desafio para a compreensão do CCO no setor público (BOTTOMLEY *et al.*, 2016; GEUS *et al.*, 2020; PIATAK; HOLT, 2020). Na perspectiva dos autores supracitados, embora o serviço público possua suas próprias particularidades que as diferem do setor privado, os trabalhadores também necessitam de maior autonomia e abertura para se envolverem no CCO. Promover um ambiente social e psicológico, para além de um desafio, é um dever das organizações públicas para que os trabalhadores estejam engajados e comprometidos a entregarem um serviço com maior qualidade, agilidade e eficiente para a sociedade.

O CCO no serviço público pode reforçar o senso de propósito e pertencimento e maiores índices de satisfação dos trabalhadores (GEUS *et al.*, 2020; MALHEIROS *et al.*, 2023). Embora haja a hierarquia e práticas organizacionais em que os trabalhadores dependem de outros setores e normativas específicas, para dar andamento às suas atividades, o CCO emerge como uma postura de estímulo ao respeito, colaboração e de cooperação, viabilizando melhorar as práticas organizacionais e a otimizar a eficiência e eficácia organizacional.

Nesse sentido, ao resgatar o questionamento de ser ou não ser um bom cidadão, este cenário de desafios viabiliza importantes reflexões de que ser um bom cidadão é benéfico tanto para os

trabalhadores quanto para as organizações, proporcionando maior comprometimento, autonomia, responsabilidade, propósito, desempenho e desenvolvimento organizacional e profissional. Não ser um bom cidadão, perpassa a questão de apenas fazer mais do que deve ser feito, cabendo as organizações refletirem sobre o seu papel neste contexto e o que pode ser considerado para evitar que os trabalhadores sejam ‘seduzidos’ ou ‘forçados’ a desempenharem funções extras que podem não surtir efeito no longo prazo, além de que estas organizações podem estar contribuindo para trabalhadores fadigados no ambiente organizacional.

Ademais, após percorrer os desafios do campo, na sequência, é exposta uma agenda de pesquisa, a partir das lacunas de pesquisa identificadas no *corpus* textual.

4.2 Para onde vamos agora? Proposta de uma agenda de pesquisa

Com base nos dados obtidos por meio da *Web of Science*, é possível identificar oportunidades de pesquisa que podem ser divididas em três eixos principais, a saber: eixo temático, eixo metodológico e eixo quanto ao contexto. Estas oportunidades podem ampliar o debate em torno do papel do CCO e contribuir para o avanço deste campo para além das suas tradições de pesquisas já consolidadas no meio acadêmico (*e.g.* antecedentes, diferenças conceituais).

No que tange ao eixo temático, Snape e Redman (2010) realizaram um estudo com o propósito de compreender a relação entre práticas de gestão de recursos humanos (GRH), desempenho e o CCO em contexto público e privado. Os resultados sugeriram uma relação positiva entre as práticas de GRH e o CCO. Com isso, estudos que foquem no papel destas práticas para a compreensão do CCO são bem-vindos, à medida que seja inserida variáveis moderadoras que possam melhor explicar esta relação (*e.g.* tempo de trabalho, incerteza, natureza do trabalho, entre outros). Estas acepções, foram reforçadas por Bolino *et al.* (2015) e Khan, Khan e Gus (2019), ao sinalizarem que estudos sobre as práticas de GRH e políticas organizacionais são um caminho para melhor compreender o CCO e os impele os trabalhadores a se envolverem neste comportamento.

Carter *et al.* (2014) e Madison *et al.* (2021) exploraram a relação entre o CCO e o gênero. De acordo com estes autores, estudos que explorem se o envolvimento no CCO entre homens e mulheres se diferem, são uma boa pedida, haja vista que na percepção destes autores, mulheres tendem a se envolver no CCO, muito mais do que os homens. Este cenário, pode ser investigado em contextos de trabalho diversos, como cooperativas, ONGs, trabalho temporário, entre outros.

Estudos são bem-vindo no tocante ao lado obscuro do CCO, isto é, compreender fatores que fazem com que as organizações levem os trabalhadores a desempenharem este comportamento como obrigatório (BOLINO *et al.*, 2015). Além disso, compreender a perspectiva dos gestores se revela como um caminho promissor para evitar que o CCO seja considerado como obrigação e estimular a natureza de cooperação e que fornece suporte ao ambiente social e psicológico em as tarefas são realizadas (ORGAN, 2018). Nesse sentido, também são sugeridas investigações que explorem o impacto do suporte social e do suporte organizacional para a manifestação ou não do CCO. Organ (2018) sugere investigações que evidenciem se o CCO é melhor entendida em nível de grupo ou nível individual.

Destarte, em termos metodológicos, são bem-vindos estudos longitudinais que possam averiguar se os padrões de CCO se alteram ao longo do tempo. Estudos qualitativos, são um caminho promissor de investigações, por contribuir com uma compreensão mais aprofundada deste fenômeno. Além disso, o momento de pandemia da COVID-19 impactou a vida de todos globalmente e as formas como os indivíduos se envolveram no CCO também foi modificada (YU; PARK; HYUN, 2021). Com isso, são bem-vindos estudos que desenvolvam e validem escalas sobre o CCO desempenhado em casa (*home office*), e mensurem se a níveis diferentes de CCO no trabalho presencial e no *home office*. Estudos de autorrelato, conforme sugerido por Organ (2018) são bem-vindos por explorarem as impressões dos indivíduos com relação à organização e seus níveis de contribuição de CCO.

No que se refere ao contexto, é reforçado estudos que sejam realizados no contexto público (GEUS *et al.*, 2020). Estudos que possam investiguem o CCO no ambiente familiar são bem-vindos,

pois de acordo com Madison *et al.* (2021), o CCO pode variar de um contexto para o outro, e as organizações familiares possuem características únicas e que envolvem membros da família. Além disso, de acordo com estes autores, estudos futuros por meio de uma lente demográfica relacional, pode fornecer uma compreensão mais aprimorada do CCO neste contexto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações possuem uma força interna valiosa: os trabalhadores. Elas dependem das ações e contribuições discricionárias que estes trabalhadores entregam, pois são destinadas a beneficiar a organização e os colegas de trabalho, viabilizando o alcance da eficácia e do desempenho individual e organizacional. As investigações empíricas do CCO, foram lançadas essencialmente, na perspectiva do indivíduo, tendo como uma das principais premissas que este comportamento possui relação direta com a eficácia organizacional (ORGAN, 2018). Segundo o autor, quanto maior a proporção de membros que ajudam colegas e orientam novos colegas, maiores serão os índices de produtividade, maior satisfação será experimentada e melhores serão os resultados financeiros. Assim, nesta revisão, a problemática identificada é respondida ao tecer um mapeamento deste campo de pesquisa.

Em linhas gerais, a estrutura conceitual do campo do CCO é bem desenvolvida e apresenta tendências de pesquisa que contribuem para o avanço progressivo do campo. Além disso, a identificação dos antecedentes do construto se consolida como uma forte tradição do campo, haja vista seus mais de 10 anos de investigações. A estrutura conceitual do CCO ratifica a contemporaneidade do construto, apesar dos seus mais de 34 anos de investigações. Um exemplo disso, referem-se às investigações do lado obscuro do construto, se revelando como um contraponto à natureza positiva do CCO, chamando a atenção para que o envolvimento em excesso pode ocasionar na sobrecarga de trabalho. Portanto, encontrar o equilíbrio entre o envolvimento no CCO e compreender que este não é uma obrigação dos trabalhadores, ainda é um dos principais desafios do campo. Conhecer esse lado obscuro, um campo ainda

inexplorado em revisões sistemáticas, se faz necessário, pois há organizações que mascaram a natureza deste comportamento.

Em conclusão, este estudo vislumbra contribuições em alguns aspectos importantes nos estudos organizacionais e na teoria do CCO. Primeiro, são encontradas revisões sistemáticas da literatura do CCO, todavia, neste estudo é apresentada uma abordagem que descreve como é concebida a estrutura intelectual deste campo, os seus desafios e, por meio de lacunas identificadas, é proposta uma agenda que pode contribuir para diferentes olhares e abordagens no avanço progressi. As investigações empíricas do CCO, foram lançadas essencialmente, na perspectiva do indivíduo, tendo como uma das principais premissas que este comportamento possui relação direta com a eficácia organizacional (ORGAN, 2018). Segundo o autor, quanto maior a proporção de membros que ajudam colegas e orientam novos colegas, maiores serão os índices de produtividade, maior satisfação e melhores serão os resultados financeiros.vo deste campo de pesquisa. Em segundo lugar, as evidências aqui encontradas, sinalizam o papel estratégico do CCO e abrem caminhos emergentes para novas pesquisas.

Uma contribuição prática e gerencial também pode ser destacada. Os resultados deste estudo podem servir como um diagnóstico organizacional para gestores compreendem o importante papel do CCO no ambiente de trabalho e como este influencia para a promoção de ambientes de trabalhos mais saudáveis. Assim, gestores podem delimitar melhores estratégias e práticas de recursos humanos que estimulem a autonomia e a proatividade dos seus trabalhadores, bem como fomentar uma cultura aberta para estas características.

Outrossim, o CCO, ao longo dos anos, se revelou como uma importante medida do comportamento organizacional e gestão de pessoas e demonstrou que este comportamento contribui para o desenvolvimento dos trabalhadores no sentido de que estes possam contribuir mais efetivamente para a vida organizacional. Neste cenário, pesquisadores e estudantes, podem propor novas abordagens teóricas e metodológicas ao repensar como o CCO tem sido e pode ser pesquisado nas organizações, uma vez que a agenda de pesquisa pode servir como um roteiro para tal.

Ademais, o segredo do sucesso do CCO reside justamente em sua espontaneidade: eles não têm momentos certos para acontecerem e se manifestam em um cenário de incerteza, o que coloca em pauta o poder de decisão e criatividade dos trabalhadores frente a um cenário turbulento, desafiador e incerto. Ao refletir sobre a questão ‘ser ou não ser um bom cidadão’, acredita-se que a resposta é sim. Ser um bom cidadão é benéfico e revela caminhos de desenvolvimento profissional e organizacional, estímulo da criatividade e inovação no trabalho e permite que os trabalhadores possam ir além de um papel: uma simples sugestão ou ideia pode se tornar algo grande.

Nota de agradecimento:

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

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.; COSTA, V. F. Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 3, p. 367-381, 2018.
- ANDRADE, T de; ESTIVALETE, V de F. B.; MALHEIROS, M. B.; ROSSATO, V. P. Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 27, n. 3, p. 749-775, 2021.
- ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: an r-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal Of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017.
- BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1930.
- BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.
- BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; GILSTRAP, J. B.; SUAZO, M. M. Citizenship under pressure: what’s a “good soldier” to do? **Journal Of Organizational Behavior**, v. 31, n. 6, p. 835-855, 2010.
- BOLINO, M. C.; HSIUNG, H-H.; HARVEY, J.; LEPINE, J. A. “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. **Journal Of Applied Psychology**, v. 100, n. 1, p. 56-74, 2015.
- BOTTOMLEY, P.; MOSTAFA, A. M. S.; GOULD-WILLIAMS, J. S.; LEÓN-CÁZARES, F. The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: the contingent role of public service motivation. **British Journal Of Management**, v. 27, n. 2, p. 390-405, 2016.

- CARTER, M. Z.; MOSSHOLDER, K. W.; FEILD, H. S.; ARMENAKIS, A. A. Transformational Leadership, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behavior. **Group & Organization Management**, v. 39, n. 6, p. 691-719, 2014.
- CAZA, B. B.; MILTON, L. Resilience at work: Building capacity in the face of adversity. **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**. CAMERON, K.; SPREITZER, G. (Eds). New York: Oxford University Press, 2012.
- CHAN, A. W.; SNAPE, E. Are cultural values associated with organizational and union commitment and citizenship behavior? A study of Chinese manufacturing workers. **Asia Pacific Journal Of Management**, v. 30, n. 1, p. 169-190, 2013.
- CHANG, C-H.; JOHNSON, R. E.; YANG, L-Q. Emotional strain and organizational citizenship behaviours: a meta-analysis and review. **Work & Stress**, v. 21, n. 4, p. 312-332, 2007.
- CHEN, C-Y.; YANG, C-F. The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: a multi-sample analysis. **Journal Of Business Ethics**, v. 105, n. 1, p. 107-114, 2012.
- COBO, M. J.; LÓPEZ-HERRERA, A. G.; HERRERA-VIDEIRA, E.; HERRERA, F. Science mapping software tools: review, analysis, and cooperative study among tools. **Journal Of The American Society For Information Science And Technology**, v. 62, n. 7, p. 1382-1402, 2011.
- COSTA, G. L de Á.; ESTIVALETE, V de F. B.; MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T de. Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 06-27, 2022.
- CROPANZANO, R.; RUPP, D. E.; BYRNE, Z. S. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. **Journal Of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 160-169, 2003.
- DEKAS, K. H.; BAUER, T. N.; WELLE, B.; KURKORSKI, J.; SULLIVAN, S. Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and beyond. **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 3, p. 219-237, 2013.
- ELCHE, D.; RUIZ-PALOMINO, P.; LINUESA-LANGREO, J. Servant leadership and organizational citizenship behavior. **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 6, p. 2035-2053, 2020.
- ERIKSSON, T.; FERREIRA, C. Who pays it forward the most? Examining organizational citizenship behavior in the workplace. **Journal Of Theoretical Social Psychology**, v. 5, n. 3, p. 215-228, 2021.
- FORLIANO, C.; BERNARDI, P de; YAHIAOUI, D. Entrepreneurial universities: a bibliometric analysis within the business and management domains. **Technological Forecasting And Social Change**, v. 165, p. 120522, 2021.
- GEUS, C. J. C. de; INGRAMS, A.; TUMMERS, L.; PANDEY, S. K. Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: a systematic literature review and future research agenda. **Public Administration Review**, v. 80, n. 2, p. 259-270, 2020.
- JIN, M.; ZHANG, Y.; WANG, F.; HUANG, J.; FENG, F.; GONG, S.; WANG, F.; ZENG, L.; YUAN, Z.; WANG, J. A cross sectional study of the impact of psychological capital on organi-

sational citizenship behaviour among nurses: mediating effect of work engagement. **Journal Of Nursing Management**, v. 30, n. 5, p. 1263-1272, 2022.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KHAN, N. A.; KHAN, A. N.; GUL, S. Relationship between perception of organizational politics and organizational citizenship behavior: testing a moderated mediation model. **Asian Business & Management**, v. 18, n. 2, p. 122-141, 2019.

KHASKHELLI, A.; JIANG, Y.; RAZA, S. A.; QUERESHI, A. M.; KHAN, K. A.; SALAM, J. Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 6, p. 1-15, 2020.

KOYS, D. J. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. **Personnel Psychology**, v. 54, n. 1, p. 101-114, 2001.

KOOPMAN, J.; LANAJ, K.; SCOTT, B. A. Integrating the Bright and Dark Sides of OCB: a daily investigation of the benefits and costs of helping others. **Academy Of Management Journal**, v. 59, n. 2, p. 414-435, 2016.

LAI, J. Y. M.; LAM, L. W.; LAM, S. S. K. Organizational citizenship behavior in work groups: a team cultural perspective. **Journal Of Organizational Behavior**, v. 34, n. 7, p. 1039-1056, 2013.

LEE, K.; ALLEN, N. J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. **Journal Of Applied Psychology**, v. 87, n. 1, p. 131-142, 2002.

LIU, X.; HUANG, Q.; WANG, H.; LIU, S. Employment security and employee organizational citizenship behavior: does an "iron rice bowl" make a difference? **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 30, n. 13, p. 2077-2096, 2017.

MADISON, K.; EDDLESTON, K. A.; KELLERMANN, F. W.; POWELL, G. N. Kinship and Gender in Family Firms: new insights into employees' organizational citizenship behavior. **Family Business Review**, v. 34, n. 3, p. 270-295, 2021.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T. de.; WEGNER, R. da S.; ROSSATO, V. P. Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 4, p. 158-175, 2022.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; FERREIRA, T. F.; COSTA, G. L. de Á. Correlação entre comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação: estudo em uma prefeitura do RS. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 06-22, 2023.

MARSTAND, A. F.; EPITROPAKI, O.; VAN KNIPPENBERG, D.; MARTIN, R. Leader and organizational identification and organizational citizenship behaviors: examining cross-lagged relationships and the moderating role of collective identity orientation. **Human Relations**, v. 74, n. 10, p. 1716-1745, 2021.

METHOT, J. R.; LEPAK, D.; SHIPP, A. J.; BOSWELL, W. R. Good Citizen Interrupted: calibrating a temporal theory of citizenship behavior. **Academy Of Management Review**, v. 42, n. 1, p. 10-31, 2017.

- MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 845, 1991.
- NIEHOFF, B. P.; MOORMAN, R. H. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. **Academy Of Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 527-556, 1993.
- OLIVEIRA, J. M de; ESTIVALETE, V de F. B.; PISSUTTI, M. Comportamento de Cidadania Organizacional no Setor Público: validação de uma escala de mensuração. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, p. 1-14, 2022.
- ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Canada: Lexington Books, 1988.
- ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: its construct clean-up tie. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97, 1997.
- ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 80, p. 295-306, 2018.
- PARK, R. The roles of OCB and automation in the relationship between job autonomy and organizational performance: a moderated mediation model. **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 29, n. 6, p. 1139-1156, 2018.
- PIATAK, J. S.; HOLT, S. B. Disentangling altruism and public service motivation: who exhibits organizational citizenship behaviour? **Public Management Review**, v. 22, n. 7, p. 949-973, 2020.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; BOMMER, W. H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. **Journal of Management**, v. 22, n. 2, p. 259-298, 1996.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B., BACHRACH, D. G. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.
- PODSAKOFF, N.; PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S. B.; MAYNES, T.; SPOELMA, T. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. S87-S119, 2014.
- PODSAKOFF, N. P.; WHITING, S. W.; PODSAKOFF, P. M.; BLUME, B. D. Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, p. 122-141, 2009.
- POHL, S.; VONTHRON, A-M.; CLOSON, C. Human resources practices as predictors of organizational citizenship behaviour: the role of job breadth and organizational support. **Journal Of Management & Organization**, v. 25, n. 02, p. 224-238, 2017.
- SINGH, S.K.; SINGH, A. P. Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. **Management Decision**, v. 57, n. 4, p. 937-952, 2019.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, n. 4, p. 653, 1983.

SNAPE, E.; REDMAN, T. HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: a multi-level analysis. **Journal Of Management Studies**, v. 47, n. 7, p. 1219-1247, 2010.

SUN, L-Y.; ARYEE, S.; LAW, K. S. High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: a relational perspective. **Academy Of Management Journal** v. 50, n. 3, p. 558-577, 2007.

TAYEBI, S.; MANESH, S.; KHALILI, M.; SADI-NEZHAD, S. The role of information systems in communication through social media. **International Journal of Data and Network Science**, v. 3, n. 3, p. 245-268, 2019.

TINTI, J. A.; COSTA, L. V.; VIEIRA, A. M.; CAPPELLOZZA, A. O Impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos Sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, p. 636-653, 2017.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TUAN, L. T.; ROWLEY, C.; MASLI, E.; LE, V.; NHI, L. T. P. Nurturing service-oriented organizational citizenship behavior among tourism employees through leader humility. **Journal Of Hospitality And Tourism Management**, v. 46, p. 456-467, 2021.

VAN DYNE, L.; GRAHAM, J. W.; DIENESCH, R. M. organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. **Academy Of Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 765-802, 1994.

VENDRAMINE, M. F. M.; NOBRE, F. C.; VIEIRA, A. M. Como enfrentar a Covid-19? O sol de maio vai nos ajudar? **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 1, p. 197-211, 2021.

WANG, D.; MA, E.; KIM, Y. S.; LIU, A.; BERBEKOVA, A. From good soldiers to happy employees: exploring the emotional and well-being outcomes of organizational citizenship behavior. **Journal Of Hospitality And Tourism Management**, v. 49, p. 570-579, 2021.

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 601-617, 1991.

XIE, B.; ZHOU, W.; HUANG, J. L.; XIA, M. Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. **Journal Of Vocational Behavior**, v. 100, p. 78-87, 2017.

YU, J.; PARK, J.; HYUN, S. S. Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. **Journal Of Hospitality Marketing & Management**, v. 30, n. 5, p. 529-548, 2021.

ZARIFE, P de S.; PAZ, M das G. T da. Revisitando o conceito de cidadania organizacional: uma nova proposição envolvendo direitos e deveres do trabalhador. **Revista Organizações em Contexto**, v. 17, n. 33, p. 3-21, 2021.

ZHONG, J. A.; LAM, W.; CHEN, Z. Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: examining the moderating role of empowerment. **Asia Pacific Journal Of Management**, v. 28, n. 3, p. 609-626, 2009.

ZHU, D. H.; SUN, H.; CHANG, Y. P. Effect of social support on customer satisfaction and citizenship behavior in online brand communities: the moderating role of support source. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, v. 31, p. 287-293, 2016.

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2014.

Recebido em: 13-2-2023

Aprovado em: 14-9-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>