

## Prioridades Axiológicas, Tempo de Serviço e Cidadania Organizacional

Álvaro Tamayo, André L. F. Moniz, Verônica, B. de Oliveira,  
Renata S. Carvalho, S. Macedo, Pablo Armando, Fábio T. Guimarães  
*Universidade de Brasília*

**RESUMO** - Foi objetivo desta pesquisa estudar a relação entre as prioridades axiológicas, o tempo de serviço e a cidadania organizacional. Os autores não têm conhecimento de que as prioridades axiológicas do indivíduo tenham sido estudadas como antecedentes da cidadania organizacional. A amostra foi composta por 300 empregados, homens e mulheres, com idade média de 38,07 anos. Dois instrumentos de medida foram utilizados: o Inventário de Valores de Schwartz e a Escala de Cidadania Organizacional. Os sujeitos foram divididos em dois grupos de acordo com as suas prioridades axiológicas (escore alto e baixo). Os quatro fatores axiológicos de ordem superior e os cinco fatores de cidadania organizacional foram considerados para a análise estatística (Anova 2X3). As prioridades ao nível dos valores de autotranscendência, autopromoção, individualismo e coletivismo tiveram influência significativa sobre vários fatores de cidadania organizacional. O impacto do tempo de serviço foi limitado a dois fatores: clima organizacional externo e proteção ao patrimônio organizacional.

**Palavras-chave:** valores; cidadania organizacional; comportamento organizacional.

## Value Priorities, Tenure and Organizational Citizenship

**ABSTRACT** - The objective of this research was to study the relationship between value priorities, tenure, and organizational citizenship. To our knowledge, personal value priorities have not been studied as antecedents of organizational behavior. The sample was composed of 300 employees, men and women, with average age of 38.07 years. Two instruments were used: the Schwartz Value Inventory and the Organizational Citizenship Scale. Two groups of value priorities' subjects were considered: a high score group and a low score group. Three levels of organizational tenure were considered. The four second-order factors of value priorities and the five organizational citizenship factors were considered for the analysis (Anova 2X3). Priorities of self-transcendence, self-enhancement, collectivism and individualism values had a significant influence on several factors of organizational citizenship. The impact of organizational tenure was limited to two factors: organizational climate and protection of organizational patrimony.

**Key words:** values; organizational citizenship; organizational behavior.

Nesta pesquisa foi estudado como as prioridades axiológicas dos sujeitos e o seu tempo de serviço na empresa influenciam a sua disponibilidade para apresentar comportamentos espontâneos, extra papel e benéficos para a organização. A questão na base desta pesquisa é se as conseqüências dos comportamentos de cidadania organizacional são relevantes para a obtenção de objetivos motivacionais inerentes às prioridades axiológicas do indivíduo. A relação entre as prioridades axiológicas da empresa e o comportamento de cidadania organizacional já foi estabelecida (Tamayo, 1996a; 1996b) mas o impacto das prioridades axiológicas individuais ainda não foi objeto de estudo.

Os comportamentos benéficos para a organização, adotados livre e espontaneamente pelos empregados, têm intrigado os pesquisadores. Segundo Katz e Kahn (1978) esses comportamentos compreendem atividades de cooperação com os colegas, ações protetoras ao sistema, sugestões criativas para melhoria organizacional, autotreinamento

e criação de clima favorável para a organização no ambiente externo. Munene (1995) estabelece analogia entre o país de um indivíduo e a organização onde ele trabalha. Ambos constituem uma base para a pessoa, que esta terá espontaneamente tendência a proteger, defender e promover. Para Organ (1990) o termo cidadania organizacional

*denota aqueles comportamentos ou gestos organizacionalmente benéficos que não podem ser exigidos com base em obrigações do papel formal nem ser estimulados por garantias de recompensas contratuais. Comportamentos de cidadania organizacional consistem em contribuições informais que os participantes podem eleger para ofertar; ou sonegar, independentemente da possibilidade de sanções ou incentivos formais, (p.46)*

O conceito de cidadania organizacional enfatiza atividades espontâneas, inovadoras e pró-sociais, benéficas à organização, que excedem o papel formal e não são estimuladas por incentivos ou punições contratuais.

Comportamentos de cidadania organizacional têm sido observados em numerosas organizações independentemente do seu tamanho e da sua natureza. Segundo Katz e Kahn (1978) esses comportamentos são

1 Endereço: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 70910-900 Brasília, DF

*vitais para a sobrevivência e a efetividade da organização, já que nenhum planejamento organizacional pode prever todas as contingências dentro de suas próprias operações; nenhum pode antecipar com precisão perfeita todas as mudanças no meio ou controlar perfeitamente a variabilidade humana.* (p. 382)

Assim, o problema para os pesquisadores não tem sido verificar a existência de comportamentos de cidadania nas organizações, mas encontrar os seus antecedentes. São eles de tipo cultural, organizacional ou pessoal? Boa parte da pesquisa atual na área de cidadania organizacional está voltada para a solução deste problema. Vários fatores ambientais do trabalho têm sido considerados como preditores do comportamento de cidadania organizacional, tais como suporte do líder e nível de independência da tarefa (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983). A satisfação no trabalho (Organ, 1990; Organ & Konovsky, 1989), e a percepção de justiça distributiva (Gonzales, 1999; Moorman, 1991; Skarlicki & Lathan, 1996) são, até a data, os correlatos organizacionais mais sólidos da cidadania organizacional.

Siqueira (1995), num modelo pós-cognitivo, estudou vários preditores de comportamento de cidadania organizacional. Ela verificou que atitudes relativas ao trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo) são antecedentes diretos de comportamentos de cidadania, ao passo que as cognições (comprometimento organizacional calculativo, percepção de suporte organizacional e percepção de reciprocidade organizacional) são antecedentes indiretos.

Várias variáveis individuais, tais como traços de personalidade (extroversão e nervosismo), crença no mundo justo, gênero, idade, ordem de nascimento, escolaridade, tempo de serviço na empresa e origem rural ou urbana tem sido também estudadas como antecedentes da cidadania organizacional (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983).

No conhecimento dos autores, o impacto das prioridades axiológicas do indivíduo sobre os comportamentos de cidadania organizacional ainda não foi objeto de estudo. Os valores, enquanto princípios que guiam a vida do indivíduo, podem ser determinantes importantes do comportamento organizacional e, particularmente, dos comportamentos de cidadania organizacional que sendo, por definição, espontâneos e não prescritos pela função ou cargo do indivíduo, dependem mais diretamente de metas que ele próprio se fixa.

Para estudar o impacto das prioridades axiológicas, foi utilizada a teoria de Schwartz (1992), baseada em tendências motivacionais do indivíduo e verificada através de pesquisa intercultural. Os valores expressam as metas motivacionais do indivíduo. Assim, o estudo das prioridades axiológicas refere-se ao estudo de tipos motivacionais de valores (Schwartz, 1992; 1994; Tamayo, 1994; Tamayo & Schwartz, 1993). Esses tipos motivacionais de valores foram deduzidos a partir das exigências básicas do ser humano, a saber, 1) necessidades biológicas do organismo, 2) necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e 3) necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos. O indivíduo, para poder dar conta da realidade, tem que reconhecer essas necessidades e pla-

nejar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Esta satisfação, porém, deve acontecer através de formas específicas definidas pela cultura. O desenvolvimento cognitivo e a socialização desempenham um papel capital neste processo. Através do primeiro, o indivíduo capacita-se, progressivamente, para representar conscientemente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas. Desta forma, o indivíduo simboliza as necessidades e as coloca no mundo da cultura. Através da socialização, ele aprende as maneiras culturalmente apropriadas para comunicar com os outros ao nível dessas metas ou valores.

Dez tipos motivacionais de valores (TMV) têm sido empiricamente identificados em diversas culturas. Cada um deles expressa uma tendência motivacional própria e é, em consequência, constituído por valores que têm metas e interesses comuns ou altamente similares. Os TMVs são apresentados e definidos no Quadro 1. Entre os TMVs existem relações dinâmicas.

*Ações tomadas no propósito de cada tipo de valores têm conseqüências psicológica, prática e social que podem conflitar ou serem compatíveis com o propósito de outros tipos de valores. A análise dos conflitos social e psicológico provavelmente surgem quando as pessoas perseguem estes tipos de valores e simultaneamente formulam hipóteses sobre as relações universais entre os valores prioritários.* (Schwartz & Huismans, 1995, p. 89)

Os TMVs encontram-se organizados em torno a duas dimensões bipolares: abertura à mudança versus conservação e autotranscendência versus autopromoção. A primeira dimensão ordena os valores com base na motivação da pes-

**Quadro 1.** Tipos motivacionais de valores: definições e relação com os fatores de ordem superior.

Tipos	Metas	Fatores de ordem superior
Poder social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio	Autopromoção
Realização	O sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência	Autopromoção
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Autopromoção
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção	Abertura
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio	Abertura
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar aos outros	Conservação
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade	Conservação
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo	Conservação
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas	Autotranscendência
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza	Autotranscendência

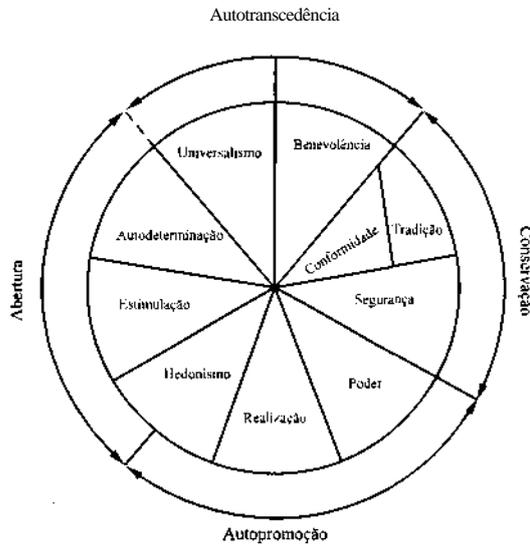


Figura 1. Estrutura bidimensional dos valores

soa a seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos através de caminhos incertos e ambíguos, por oposição à tendência a preservar o *status quo* e a segurança que ele gera no relacionamento com os outros e com as instituições. Teoricamente, situam-se, num dos pólos deste eixo, os valores relativos aos tipos motivacionais *autodeterminação*, *estimulação* e *hedonismo* e, no outro, os referentes aos tipos *segurança*, *conformidade* e *tradição* (ver Figura 1). A segunda dimensão, *autopromoção versus autotranscendência*, apresenta, no pólo da autopromoção, os valores relativos aos tipos motivacionais *poder*, *realização* e *hedonismo* e, no pólo da autotranscendência, os valores de *universalismo* e *benevolência*. Este eixo ordena os valores com base na motivação da pessoa para promover os seus próprios interesses mesmo às custas dos outros, por oposição a transcender as suas preocupações egoístas e promover o bem-estar dos outros e da natureza. Cabe salientar que o *hedonismo* é componente tanto da abertura à mudança como da autopromoção.

As prioridades axiológicas do indivíduo expressam, além das suas motivações, as suas concepções daquilo que é bom para ele próprio, para a sociedade e para a organização onde trabalha. Neste sentido, os valores possuem diversas funções importantes que são relevantes para as opções do indivíduo e para a compreensão do seu comportamento. Vários pesquisadores têm estudado recentemente a relação entre as prioridades axiológicas das pessoas e diferentes tipos de comportamento, tais como a prontidão para estabelecer contato social com grupos minoritários (Sagiv & Schwartz, 1995), o comportamento eleitoral (Schwartz, 1996), as maneiras de abordar e de reagir aos outros em situação de negociação (De Dreu & Van Lange, 1995), o comportamento religioso (Schwartz & Huisman, 1995), a atração percebida de alternativas de ação apresentadas ao indivíduo bem como a própria opção realizada pelo sujeito (Feather, 1995), o comportamento dos consumidores (Kahle, 1996) e as atitudes raciais (Biernat, Vescio, Theno & Crandall, 1996). Na área

do trabalho, Banas e Sinclair (1998) observaram que os valores individuais têm impacto sobre o desempenho funcional do empregado. Ros, Schwartz e Surkiss (1999) estudaram a influência das prioridades axiológicas da pessoa sobre a significação que ela atribui ao trabalho. Dois fatores de ordem superior, autotranscendência e conservação, correlacionaram-se positivamente com o trabalho. Finalmente, Tamayo (no prelo) estudou a relação dos valores pessoais com a satisfação no trabalho e constatou que os valores de autotranscendência influenciam a satisfação com os colegas de trabalho e a prioridade dada aos valores de conservação afetam a satisfação com a chefia e a satisfação com os colegas.

Parece lógico supor que a maior ou menor importância dada a alguns dos TMVs seja correlacionada com comportamentos de cidadania organizacional. Duas características são fundamentais nos comportamentos de cidadania organizacional: eles são espontâneos e benéficos para a organização. Os seus componentes revelam a verdadeira complexidade deste construto: cooperação com os colegas, proteção ao patrimônio da organização, autotreinamento, sugestões criativas para o aprimoramento da vida organizacional e criação de um clima favorável à organização no ambiente externo. A análise destes elementos revela que eles são bastante heterogêneos e que, em consequência, podem ter raízes motivacionais diferentes. O autotreinamento e a cooperação, por exemplo, parecem obedecer a interesses opostos, já que o primeiro é um comportamento centrado no próprio indivíduo e, o segundo, direcionado aos outros. Os vários comportamentos que integram a cidadania organizacional têm um mesmo motivo ou possuem raízes motivacionais diferentes? Apesar das numerosas pesquisas realizadas na área, ainda não foi determinada a natureza motivacional da cidadania organizacional. Do ponto de vista motivacional, os comportamentos de cidadania organizacional são exclusivamente do tipo altruístico, isto é, comportamentos diretamente intencionalmente direcionados à ajuda dos outros ou da organização. Este problema ainda não foi estudado diretamente. Os antecedentes de cidadania organizacional encontrados na literatura internacional e nacional referem-se a variáveis cognitivas e atitudinais (Porto, 1998). Os que mais apresentam relação com a dimensão motivacional sugerem uma preocupação com o bem-estar coletivo, tais como: comprometimento organizacional (O'Reilly & Chatman, 1986), ideologia de troca (Witt, 1991), interdependência da tarefa (Pearce & Gregersen, 1991), e percepção de justiça organizacional (Moorman, 1991; Skarlicki & Lathan, 1996). A nova abordagem no estudo dos valores oferece, através dos dez TMVs, um leque de núcleos motivacionais bastante interessante para estudar possíveis antecedentes do comportamento de cidadania organizacional. Além disso, a estrutura bi-dimensional dos valores, com os seus quatro fatores de ordem superior, apresenta uma síntese axiológica sólida que parece ser promissora no estudo dos antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional.

Foi objetivo desta pesquisa a relação entre as prioridades axiológicas do indivíduo e a cidadania organizacional. Foi igualmente objeto de estudo o impacto da variável tempo de

serviço, já que ela tem sido sugerida em várias pesquisas como um possível antecedente do comportamento de cidadania organizacional (Smith, Organ & Near, 1983).

## Método

### Sujeitos

A amostra inicial foi composta por 300 sujeitos de uma empresa pública, sendo 150 de sexo feminino e 150 do masculino. A idade média foi de 38,07 anos ( $DP = 8,48$ ). A média de tempo de serviço foi 13,90 anos ( $DP = 8,50$ ). A amostra foi dividida em três grupos de acordo com o tempo de serviço na empresa: de 1 a 12 anos, de 13 a 18 e de 19 a 45. Do ponto de vista das prioridades axiológicas, a amostra foi constituída por dois grupos: grupo com escore alto e grupo com escore baixo nos quatro fatores de ordem superior. O ponto de partida para determinar o corte foi a média geral da amostra ( $X$ ) em cada um dos quatro fatores de ordem superior. Os escores  $< X - 0,50$  foram considerados baixos e os escores  $> X + 0,50$  foram considerados altos. Os sujeitos com escores entre  $X - 0,50$  e  $X + 0,50$  não foram considerados na pesquisa. Desta forma, a amostra inicial de 300 sujeitos foi reduzida para 189 sujeitos (89 no grupo de escores baixos e 100 de escores altos), quando a variável independente analisada foi o fator *abertura à mudança*, 192 (92 baixos e 100 altos) quando a variável foi o fator *conservação*, 181 (84 baixos e 87 altos) quando a variável foi o fator *autotranscendência* e 175 (87 baixos e 88 altos) quando a variável foi o fator *autopromoção*.

### Instrumentos

Dois instrumentos de medida foram utilizados. A Escala de Cidadania Organizacional, construída e validada fatorialmente por Siqueira (1995), composta de 18 itens distribuídos em cinco fatores: cooperação com os colegas, proteção do sistema ou subsistema, sugestões criativas, autotreinamento e criação de clima favorável à organização no ambiente externo. O segundo instrumento foi o Inventário de Valores de Schwartz (1992) composto por 61 valores, sendo 57 transculturais e 4 característicos da cultura brasi-

leira (Tamayo, 1994; Tamayo & Schwartz, 1993). Os itens estão distribuídos em dez TMVs e em quatro fatores de ordem superior. Os índices de precisão variam entre 0,70 e 0,90, sendo a maioria superior a 0,80. Este instrumento tem sido utilizado em pesquisa transcultural e, para esta finalidade, já foi validado em mais de cinquenta e dois países.

### Procedimento

Os instrumentos foram administrados individualmente no próprio local de trabalho dos participantes.

### Resultados

A Anova 2X3 (intensidade das prioridades axiológicas: alta e baixa; e tempo de serviço: 3 níveis) foi calculada ao nível de cada um dos quatro fatores de ordem superior e tendo, como variável dependente cada um dos cinco fatores de cidadania organizacional. O efeito das variáveis idade e nível de escolaridade foi controlado através da covariância. A Tabela 1 apresenta os escores médios em cada um dos fatores de cidadania organizacional para os dois grupos formados em função da intensidade das prioridades axiológicas. Os resultados revelaram efeitos principais das prioridades axiológicas ao nível de diversos fatores de cidadania organizacional.

A Tabela 2 apresenta uma síntese dos resultados obtidos nas análises de variância calculadas para as cinco variáveis dependentes. A intensidade da prioridade dada aos valores do pólo da *abertura à mudança* teve impacto significativo sobre os fatores sugestões criativas,  $F(188;1) = 27,41; p < 0,001$  e autotreinamento,  $F(188; 1) = 6,62; p < 0,01$ . Nos dois casos os escores foram superiores para os sujeitos que enfatizaram mais os valores de abertura à mudança. As prioridades ao nível da *conservação* tiveram efeito principal sobre os fatores promoção de um clima externo favorável à organização,  $F(191; 1) = 5,82; p < 0,01$ , cooperação com os colegas,  $F(191;1) = 10,83; p < 0,001$  e proteção do sistema,  $F(191;1) = 5,08; p < 0,05$  sendo o escore superior para aqueles que enfatizam mais os valores de conservação. A intensidade da prioridade aos valores de *autopromoção* teve impacto sobre os fatores clima externo favorável,  $F(174;1) = 3,97; p < 0,05$ , sugestões criativas,  $F(174; 1) = 7,70; p < 0,001$ , e autotreinamento,  $F(174; 1) = 4,31; p$

**Tabela 1.** Médias nos fatores de cidadania organizacional para os grupos com baixo e alto escore em cada um dos quatro fatores de ordem superior.

	Abertura		Conse rvação		Autotranscendência		Autopromoção	
	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto
Clima externo	2.78	2.91	2.75	2.99	2.77	2.97	2.72	2.94
Cooperação com colegas	3.14	3.25	3.14	3.40	3.17	3.31	<b>3.17</b>	3.36
Proteção ao sistema	3.62	3.66	3.57	3.72	3.57	3.68	<b>3.54</b>	3.70
Sugestões criativas	2.59	3.09	2.90	3.00	2.71	3.00	2.77	3.05
Autotreinamento	3.22	3.40	3.34	3.39	3.20	3.36	3.24	3.35

**Tabela 2.** Síntese das análises de variância

	Abertura		Conse rvação		Autotranscendência		Autopromoção	
	F	P	F	P	F	p	F	P
Clima externo	1,78	n.s.	5,82	0,01	4,17	0,05	3,97	0,05
Cooperação	1,95	n.s.	10,83	0,001	6,57	0,01	3,34	n.s.
Proteção	1,37	n.s.	5,08	0,05	4,98	0,05	2,36	n.s.
Sugestões	27,41	0,001	2,07	n.s.	7,03	0,001	7,70	0,001
Autotreinamento	6,62	0,01	3,19	n.s.	1,78	n.s.	4,31	0,05

**Tabela 3.** Médias nos fatores de cidadania para os grupos 1, 2, 3, de tempo de serviço em cada um dos quatro fatores de ordem superior.

Fatores	Abertura			Conservação			Autotranscendência			Autopromoção		
	1-12	13-18	19-45	1-12	13-18	19-45	1-12	13-18	19-45	1-12	13-18	19-45
Clima externo	2,54	3,09	3,04	2,56	3,13	3,04	2,56	3,14	2,93	2,60	3,10	2,97
Cooperação	3,13	3,19	3,30	3,18	3,36	3,32	3,20	3,30	3,34	3,21	3,23	3,30
Proteção	3,46	3,79	3,75	3,55	3,74	3,68	3,50	3,74	3,68	3,49	3,72	3,70
Sugestões	2,79	2,90	2,90	2,85	3,02	3,01	2,90	2,87	2,98	2,81	2,85	2,90
Autotreinamento	3,38	3,31	3,25	3,39	3,39	3,32	3,34	3,30	3,24	3,37	3,23	3,23

< 0,05. Como pode ser observado na Tabela 1, os escores foram superiores para o grupo de sujeitos que salientou mais os valores de autopromoção. Finalmente, o nível de prioridade dado pelos sujeitos aos valores de *autotranscendência* teve impacto significativo sobre quatro fatores de cidadania organizacional: clima externo favorável,  $f(180;1) = 4,17; p < 0,05$ , cooperação com os colegas,  $F(180;1) = 6,57; p < 0,01$ , proteção ao sistema,  $F(180;1) = 4,98; p < 0,05$ , e sugestões criativas,  $F(180;1) = 7,03; p < 0,001$ , sendo o escore superior para os sujeitos que privilegiam mais os valores de autotranscendência.

A Tabela 3 apresenta os escores médios em cada um dos fatores de cidadania organizacional para os três grupos formados em função do tempo de serviço na organização. Os resultados revelaram que o tempo de serviço teve efeito principal sobre os fatores clima externo favorável,  $F(192;2) = 9,65; p < 0,001$  e proteção do sistema ou subsistema,  $F(192;1) = 5,02; p < 0,05$ , sendo os escores superiores para os sujeitos com mais tempo de serviço.

### Discussão

Observando atentamente o impacto das prioridades axiológicas sobre as intenções de cidadania organizacional constata-se que 1) os fatores sugestões criativas e autotreinamento foram influenciados simultaneamente pela prioridade dada pelos sujeitos aos valores de *abertura à mudança* e de *autopromoção*, 2) os fatores cooperação com os colegas e proteção ao sistema foram influenciados simultaneamente pela prioridade dada aos valores de *conservação* e de *autotranscendência*, 3) o fator clima externo favorável à organização foi influenciado simultaneamente pela prioridade dada aos valores de *conservação*, de *autotranscendência* e de *autopromoção* e 4) o fator sugestões criativas foi influenciado, além da prioridade dada à abertura à mudança e à autopromoção, também pela prioridade dada aos valores de *autotranscendência*.

Os valores de abertura à mudança expressam a motivação da pessoa para seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos através de caminhos novos, mesmo se incertos. Os valores de autopromoção expressam a motivação da pessoa para promover os seus próprios interesses mesmo às custas dos outros. Assim, a abertura à mudança visa a autonomia e a procura de novidade, e a autopromoção visa a promoção dos interesses pessoais e a procura de superioridade social. Como explicar que a prioridade dada pelas pessoas a estes dois conjuntos de valores influenciem os comportamentos organizacionais de espontaneamente dar sugestões criativas ao sistema e de procurar o autotreinamento? Os resultados desta pesquisa sugerem que a raiz motivacional

destes dois comportamentos é a procura de novidade e de realização pessoal. Isto explica a relação observada com a prioridade dada pelas pessoas à abertura e à autopromoção. Desta forma, as sugestões criativas ao sistema e o autotreinamento são relevantes para a expressão de tendências motivacionais de autonomia e de procura de superioridade social através da realização pessoal.

A motivação subjacente aos comportamentos de cooperação com os colegas de trabalho e de proteção ao sistema parece ser de natureza diferente. Os dois foram influenciados pela prioridade dada aos valores de conservação e de autotranscendência. A conservação, contrariamente à abertura à mudança, manifesta a motivação da pessoa a preservar o *status quo* e a segurança que ele gera no relacionamento com os outros e com as instituições. Os componentes deste fator de ordem superior são os TMVs tradição, conformidade e segurança. Os valores de autotranscendência levam a pessoa a transcender as suas preocupações egoístas, sacrificar parcialmente os seus interesses pessoais e promover o bem-estar dos outros. Os resultados observados nesta pesquisa sugerem que as motivações que sustentam os comportamentos de cooperação com os colegas de trabalho e de proteção ao sistema são de tipo sociocêntrico, voltadas para a procura do bem-estar do grupo e da sua estrutura cultural.

A criação de clima favorável à organização no ambiente externo parece possuir raízes motivacionais múltiplas e, inclusive, opostas entre si, já que ele foi influenciado pela prioridade dada, simultaneamente, aos valores de conservação, de autotranscendência e de autopromoção. É obviamente um comportamento que procura o bem-estar da organização através da promoção da sua imagem social, mas que também redunde em benefício do indivíduo, aumentando o seu prestígio social pelo fato de pertencer a uma empresa considerada de alto nível.

Os resultados desta pesquisa revelam que, do ponto de vista motivacional, a natureza dos comportamentos de cidadania organizacional é heterogênea. Uma das suas características de base é de estar constituída por comportamentos benéficos para o sistema. Isto não significa, porém, que a motivação que os sustenta seja sempre e necessariamente de tipo sociocêntrico.

### Referências

- Banas, C & Sinclair, R.R. (1998). The relationship between personal values and job performance [Resumos]. Resumos de comunicações científicas. Em Sociedade de Psicologia Industrial e Organizacional (SIOP) (Org.), *13<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology* (p. 98). Dallas, Texas.

- 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.
- Biernat, M., Vescio, T.K., Thcno, S.A. & Crandall, C.S. (1996). Values and prejudice: Toward understanding the impact of american values on outgroup attitudes. Em C Seligman, J.M. Olson & M.R Zanna (Orgs.), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 153-189). Mahwah, N.J.: Laurence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C.K.W. & Van Lange, P.A.M. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.
- Feather, N.T. (1995). Values, valences, and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1135-1151.
- Gonzalez, J. (1999). Organizational justice and organizational citizenship behavior: Accounting for fairness source [Resumos]. Em Sociedade de Psicologia Industrial e Organizacional (SIOP) (Org.), Resumos de comunicações científicas, 14<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (p. 121). Atlanta, Georgia.
- Kahle, L.R. (1996). Social values and consumer behavior: Research from the List of Values. Em C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Orgs.), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 135-151). Mahwah, N.J.: Laurence Erlbaum Associates.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *Psicologia social das organizações*. (A. Simões, Trad.) São Paulo: Atlas. (Trabalho original publicado em 1966).
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Munene, J.C. (1995). "Non-on-seat": An investigation of some correlates of organizational citizenship behaviour in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 111-122.
- O'Reilly III, 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. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 43-72.
- Pearce, J.L. & Gregersen, H.B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76, 834-844.
- Porto, J.B. (1998). *Prioridades axiológicas e culturais regionais como preditores de civismo nas organizações*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília
- Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 49-71.
- Sagiv, L. & Schwartz, S.H. (1995). Value priorities and readiness for outgroup social contact. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 437-448.
- Schwartz, S.H. (1992). Universais in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Org.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S.H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. Em C Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Orgs.), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 1-24). Mahwah, N.J.: Laurence Erlbaum Associates.
- Schwartz, S.H. & Huismans, S. (1995). Value priorities and religiosity in four western religions. *Social Psychology Quarterly*, 58, 88-107.
- Skarlicki, D.P. & Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organisational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.
- Siqueira, M.M.M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organisational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Tamayo, A. (1994). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10(2), 269-285.
- Tamayo, A. (1996a). Valeurs organisationnelles, satisfaction, citoyenneté et engagement affectif. *International Journal of Psychology*, 31, 135.
- Tamayo, A. (1996b). Valores organizacionais. Em A. Tamayo, J.E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 157-172). São Paulo: Cooperativa de autores associados.
- Tamayo, A. (no prelo). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*.
- Tamayo, A. & Schwartz, S.H. (1993). Estrutura motivacional dos valores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9(2), 329-348.
- Witt, L.A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job attitudes - organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490-1501.

Recebido em 09.07.1998

Primeira decisão editorial em 16.03.1999

Versão final em 22.03.1999

Aceito em 25.03.1999 ■