
Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de Civismo nas organizações¹

Juliana Barreiros Porto²
Alvaro Tamayo³

Resumo

Civismo nas Organizações é um comportamento organizacional que favorece a efetividade organizacional. Referindo-se a atos espontâneos dos trabalhadores no ambiente de trabalho, o Civismo nas Organizações é composto por cinco fatores: Sugestões criativas, autotreinamento, Cooperação com os colegas, Proteção ao sistema e Criação de clima favorável à organização no ambiente externo. A literatura aponta como seus principais antecedentes, satisfação com o trabalho e justiça organizacional. Constituiu-se como objetivo deste trabalho investigar o poder preditivo das prioridades axiológicas e das regiões brasileiras sobre os comportamentos de civismo nas organizações. Para tanto, foram administrados a Escala de Civismo nas Organizações e o Inventário de Valores de Schwartz, para uma amostra composta por 867 empregados de uma empresa pública. Os resultados indicaram que os valores individuais influenciaram os comportamentos de civismo e que, apesar dos comportamentos de civismo beneficiarem o sistema, suas motivações podem ser tanto sociocêntricas quanto individualistas. As

31

¹ Este trabalho tem o apoio do CNPq.

² Mestre em Psicologia Social e do Trabalho. Doutoranda em Psicologia pela Universidade de Brasília (juporto@unb.br)

³ Doutor em Psicologia. Professor no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (tamayo@unb.br)

regiões brasileiras influenciaram significativamente somente dois fatores de civismo: autotreinamento e criação de clima favorável à organização no ambiente externo.

Palavras-chave: cidadania organizacional; valores; regiões brasileiras.

Value priorities and brazilian regions:
predictors of organizational civism

Organizational Civism is an organizational behavior that enables organizational effectiveness. This behavior includes five factors: creative suggestions for organization improvement, self-training, cooperative activities with fellow members, protective actions of system and creation of favorable climate for organization in the external environment. Its major antecedents pointed by previous studies are job satisfaction and organizational justice. New works also have demonstrated the importance of values and culture. The objective of this research was to investigate the predictive power of values and also of Brazilian regions on the organizational civism behavior. For this purpose the research made use of the instrument of Organizational Civism with the Schwartz Value Survey and personal questions were answered by 867 employees of a Brazilian public organization. The results indicated that individual values influence civism behaviors and the motivation behind these behaviors can be either collectivist or individualistic. The Brazilian regions significantly predicted only two factors of civism. They are: self-training and creation of favorable climate for organization in the external environment.

Key words: organizational citizenship; values; Brazilian regions.

1. Introdução

Katz & Kahn (1974) afirmam que organizações que se baseiam exclusivamente no papel prescrito possuem uma estrutura extremamente frágil. Segundo esses autores, o comportamento inovador e espontâneo é necessário para a organização já que constitui um “desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais” (1974:381). Esse tipo de comportamento é de capital importância para a sobrevivência da organização, sendo descrito através dos seguintes elementos:

- Atividades de cooperação com os demais membros da Organização;
- Ações protetoras ao sistema ou subsistema;
- Sugestões criativas para melhoria organizacional;
- Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional;
- Criação de clima favorável para a Organização no ambiente externo.

Em 1983, Smith, Organ & Near (1983) denominaram de comportamentos de Cidadania Organizacional esses atos descritos por Katz e Kahn. Desde então, esta é a denominação utilizada na literatura internacional. O termo Cidadania Organizacional, no entanto, tem recebido críticas (Siqueira, 1995) quanto a sua pertinência para designar os comportamentos representados. De fato, o termo Cidadania expressa, por um lado, a submissão à autoridade e, por outro, o exercício do direito. A análise dos comportamentos representados pelo termo Cidadania Organizacional sugere que os termos descritos não se referem a direitos dos trabalhadores, nem tampouco a deveres que lhes seriam prescritos, mas sim a comportamentos que os funcionários executam para a sua Organização, “sem a obrigação de fazê-lo e sem cobrar nada em troca”. Portanto, como apresenta Siqueira (1995), a utilização do termo no ambiente de trabalho para designar comportamentos espontâneos e extrapapel, não parece ser adequada. Esta autora sugere, como alternativa, a expressão “Civismo nas Organizações”.

Assim, neste artigo optou-se pelo termo Civismo nas Organizações para designar o comportamento descrito por Katz & Kahn (1974) e que na literatura internacional é denominado de Cidadania Organizacional. Segundo Ferreira (1975:333), civismo significa "devoção ao interesse público, patriotismo". Como os comportamentos aqui estudados referem-se a atos extra-papel, que os trabalhadores executam espontaneamente para o sistema organizacional, o termo Civismo compreende essas dimensões, facilitando a transposição de um termo da linguagem comum para o da linguagem científica.

1.1. Determinantes de Civismo nas Organizações

Com o objetivo de compreender os antecedentes de Civismo nas Organizações, os pesquisadores recorreram à Psicologia Social devido ao caráter altruístico desses comportamentos e à compreensão de que esses comportamentos caracterizam uma troca social. Surge, então, a primeira linha de pesquisa que enfoca as atitudes no trabalho e variáveis disposicionais como antecedentes dos Comportamentos de Civismo nas Organizações. A satisfação no trabalho foi apontada como um dos principais preditores dos Comportamentos de Civismo nas Organizações (Smith, Organ & Near, 1983; Witt & Wilson, 1990; Munene, 1995; Organ & Lingl, 1995; Siqueira, 1995), assim como características de personalidade (Organ & Hui, 1995; Organ & Lingl, 1995).

Organ & Konovsky (1989) apontam que a troca entre indivíduo e organização é uma mistura das trocas econômica e social. Os Comportamentos de Civismo nas Organizações referem-se a trocas sociais baseadas na confiança de que a Organização é justa nesse relacionamento. Por outro lado, quando ocorre a percepção de injustiça, pode haver uma tendência, por parte do funcionário, em manter apenas aqueles comportamentos prescritos pelo papel, sendo abolidos assim os comportamentos de civismo. A partir daí, surge um crescente interesse em associar a

teoria da reciprocidade (Witt, 1991; Pearce & Gregersen, 1991) e a percepção de justiça organizacional (Moorman, 1991; Skarlicki & Lathan, 1996; Witt & Wilson, 1990) aos Comportamentos de Civismo nas Organizações.

A razão para esta relação tem sido a possibilidade de os Comportamentos de Civismo nas Organizações serem utilizados para restabelecer o equilíbrio em situações de iniquidade. Os indivíduos em situações de iniquidade buscam solucionar esta tensão e Organ (1988a; citado em Moorman, 1991) sugere que o aumento ou diminuição da emissão de Comportamentos de Civismo nas Organizações poderia ser considerado como um mecanismo que os indivíduos dispõem para diminuir a iniquidade.

Outras variáveis investigadas, tanto em nível individual quanto organizacional, e que apresentam relação com os comportamentos de Civismo, são: troca líder-subordinado (Wayne & Green, 1993; Setton, Bennett & Liden, 1996), suporte organizacional (Shore & Wayne, 1993; Siqueira, 1995), comprometimento organizacional (O'Reilly & Chatman, 1986; Siqueira, 1995), internalização de valores organizacionais (O'Reilly & Chatman, 1986) e envolvimento com o trabalho (Siqueira, 1995).

Recentemente um novo interesse, o estudo dos valores, surgiu no campo da pesquisa dos antecedentes de Comportamentos de Civismo nas Organizações. Organ & Ryan (1995), em uma meta-análise, sugerem essa linha de trabalho como foco de interesse para futuras pesquisas, uma vez que há poucos estudos sobre o assunto. Esses estudos serviriam como auxiliares para a compreensão dos Comportamentos de Civismo nas Organizações nos seus diferentes níveis de análise: individual, grupal, organizacional e cultural.

Considerando que o ponto central para a relação entre Civismo e justiça de procedimento é que um procedimento justo produz uma maior sensibilidade ao bem-estar do grupo, Moorman & Blakely (1995) hipotetizaram que uma orientação do indivíduo para o coletivismo também aumentaria esta sensibilidade. Assim, examinaram a relação entre valores, normas e crenças individualistas e coletivistas - enquanto diferença indivi-

dual dentro da cultura -, e Comportamentos de Civismo nas Organizações. Os resultados apontaram para relações positivas entre valores e normas coletivistas e fatores de Civismo.

Tamayo e cols (1998) investigaram a relação entre valores individuais e Civismo nas Organizações. Os valores são entendidos como “princípios transsituacionais, que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo a sua ordem de importância e que orientam a vida do indivíduo” (Tamayo, 1996:178). Os autores investigaram a influência de quatro fatores axiológicos: Autopromoção; Autotranscendência; Abertura à mudança ou Individualismo; e Conservação ou Coletivismo (Schwartz, 1994) nos Comportamentos de Civismo nas Organizações no Brasil.

Os resultados das ANOVAs apontaram:

- Para o fator Autotreinamento há influência positiva dos tipos motivacionais Individualismo e da Autopromoção;
- Para as Sugestões criativas, há influência da Autopromoção e da Autotranscendência;
- Para os fatores Cooperação com Colegas e Proteção ao sistema há influência positiva do Coletivismo e da Autotranscendência;
- Para a Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, os tipos motivacionais Autotranscendência, Autopromoção e Coletivismo apresentaram relação positiva.

Os autores concluíram que as motivações para os Comportamentos de Civismo nas Organizações, apesar de beneficiarem a Organização, não são necessariamente do tipo sociocêntrico, existindo espaço para os indivíduos buscarem sua realização pessoal e autonomia.

A predição dos valores ou prioridades axiológicas sobre os Comportamentos de Civismo nas Organizações tem sido pouco explorada, indicando uma área de estudo a ser desenvolvida. Do ponto de vista conceitual, a relação entre as Prioridades Axialógicas e o Comportamento de Civismo Organizacional parece nítida, já que os valores são os princípios que orientam o comportamento das pessoas. Por outro lado, considerando a influência da cultura social sobre os valores, bem como sobre os

comportamentos organizacionais (Bond & Smith, 1996), faz-se necessário o estudo deste fator que, apesar da controvérsia, tem sido apontado pela literatura como um possível antecedente de Civismo (Munene, 1995; Organ & Lingl, 1995).

Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa foi verificar o poder preditivo das regiões brasileiras e das prioridades axiológicas sobre os comportamentos de civismo nas organizações. O referencial teórico utilizado para a abordagem dos valores foi a teoria de Schwartz (1994), verificada repetidas vezes através de pesquisa transcultural. Os escritos de Ribeiro (1995) formaram a base teórica para a segunda variável independente, constituída pelas regiões brasileiras. Para facilitar a compreensão desta pesquisa, as duas variáveis independentes serão apresentadas de forma breve.

1.1.1. Teoria dos Valores

Schwartz e Bilsky, após uma revisão da literatura, definem os valores humanos como “princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância” (1987:551). Rokeach (1981) ressalta o caráter estável e duradouro dos valores, que não se fixam em objetos ou situações específicos, mas sim guiam a ação e desenvolvem e mantêm as atitudes em relação a objetos e situações relevantes.

Um sistema de valores é a organização dos valores em estruturas e subestruturas hierárquicas. O conceito sugere uma ordenação dos valores ao longo de um *continuum* de importância. Um sistema de valores é uma organização de regras aprendidas que serve para fazer escolhas e resolver conflitos (Rokeach, 1981).

Schwartz (1992) desenvolveu e testou uma tipologia universal para avaliar o sistema de valores dos indivíduos. Essa tipologia é formada por 10 tipos motivacionais descritos na Tabela 1.

Tabela 1: Tipos motivacionais

Tipo motivacional	Definição em termos de metas a serem alcançadas	Exemplo de valores
Poder	Preservação de uma posição social dentro de um sistema social	Poder social, autoridade e riquezas
Auto-Realização	Procura do sucesso pessoal através de demonstração de competência, de acordo com as regras sociais	Ambição, influência e inteligência
Hedonismo	Prazer e gratificação para si mesmo	Prazer
Estimulação	Novidade e estimulação na vida	Uma vida variada e audácia
Autodeterminação	Independência de pensamento e ação	Liberdade e criatividade
Universalismo	Compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza	Igualdade e união com a natureza
Benevolência	Preocupação com o bem-estar de pessoas próximas	Lealdade e honestidade
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião	Respeito pela tradição e devoção
Conformismo	Restrição de ações e impulsos que podem magoar os outros ou violar as expectativas sociais e normas	Polidez e autodisciplina
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do self.	Ordem social e segurança familiar

38

Foi verificada também a existência de compatibilidades e conflitos entre os tipos motivacionais, ou seja, a escolha de um tipo motivacional de valores cria na pessoa situações de conflito ou de harmonia com as metas de outros tipos motivacionais. As compatibilidades entre os tipos motivacionais podem ser observadas da seguinte forma (Schwartz, 1994):

- Poder e Auto-Realização enfatizam superioridade social e estima;
- Auto-Realização e Hedonismo focalizam a satisfação pessoal;
- Hedonismo e Estimulação frisam o desejo por experiências afetivas prazerosas;
- Estimulação e Autodeterminação envolvem o interesse pela novidade;

- Autodeterminação e Universalismo expressam confiança no julgamento próprio e satisfação com a diversidade;
- Filantropia e Benevolência demonstram preocupação com os outros e superação dos interesses individuais;
- Benevolência e Tradição promovem a devoção a um grupo;
- Conformidade e Tradição subordinam o eu às expectativas sociais impostas;
- Tradição e Segurança preservam o *status quo*;
- Conformidade e Segurança protegem a ordem e a harmonia nas relações;
- Segurança e Poder evitam as incertezas, controlando as relações e os recursos.

Essas compatibilidades e conflitos foram amplamente suportados por pesquisas transculturais (Schwartz & Bilsky, 1987; Schwartz, 1994).

Esses 10 tipos motivacionais podem ser classificados em fatores de ordem superior: Poder, Auto-Realização e Hedonismo agrupados em Autopromoção; Hedonismo, Estimulação e Auto-determinação indicando Abertura à mudança ou Individualismo; Universalismo e Benevolência enquadrados na Autotranscendência; Segurança, Conformismo e Tradição formando o tipo Conservação ou Coletivismo (Schwartz, 1994). Ressalta-se que o tipo Hedonismo participa de duas dimensões de ordem superior.

Os quatro tipos motivacionais de ordem superior formam duas dimensões bipolares. A primeira, Abertura à mudança versus Conservação, está constituída por dois pólos opostos: um, a Abertura, que procura encontrar soluções e caminhos novos mesmo se incertos e ambíguos; e o outro, a Conservação, que tenta seguir os caminhos já testados no passado, tanto nas formas de pensar, como de sentir e de se relacionar com os outros. A segunda dimensão, Autotranscendência versus Autopromoção, integra no primeiro pólo os valores que têm como meta a transcendência de interesses pessoais em benefício do bem-estar dos outros, ao passo que as metas dos valores do segundo pólo levam a pessoa a satisfazer os seus interesses mesmo às custas dos outros. A estrutura bidimensional pode ser visualizada através

39

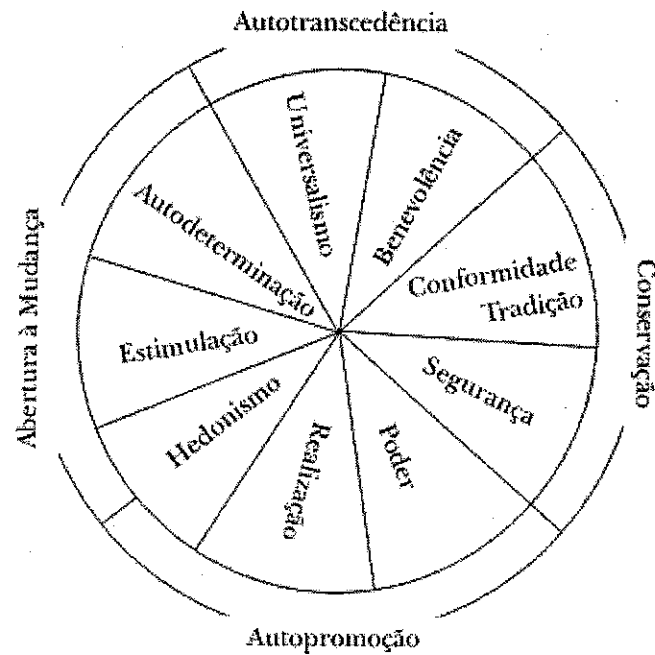


Figura 1 - Estrutura bidimensional dos valores

da Figura 1.

Pesquisas recentes mostram a importância dos valores enquanto determinantes do comportamento (Schwartz, 1996). Sagiv & Schwartz (1995) apontam que as pessoas podem perceber situações como ocasiões para desempenhar ações relevantes para a sua hierarquia de valores. O ambiente organizacional oferece uma série de ocasiões para um indivíduo apresentar comportamentos relevantes para as suas prioridades axiológicas. Desta forma, os valores individuais podem predispor as pessoas a desempenharem comportamentos coerentes com a sua hierarquia de valores. Assim, a primeira hipótese deste trabalho é:

- Os valores individuais estão relacionados com os comportamentos de Civismo nas organizações.

- Conforme investigado por Tamayo *et cols.* (1998), os antecedentes axiológicos dos fatores de civismo nas organizações são variados. Estes autores encontraram que os tipos motivacionais ligados ao civismo variam conforme o fator em estudo, originando-se assim a segunda hipótese deste trabalho.
- Os comportamentos de civismo nas organizações têm motivações diferentes; portanto, para cada comportamento avaliado através dos fatores de civismo, há diferentes tipos motivacionais associados positivamente ao comportamento.

1.1.2. Regiões Brasileiras

“A cultura é para a sociedade o que a memória é para o indivíduo” (Kluckhohn, 1974 em Triandis, 1994:1). Assim Triandis inicia o seu livro “Cultura e Comportamento Social”. O autor prossegue afirmando que a cultura informa como as pessoas aprenderam a olhar o seu ambiente e a si mesmas. Da mesma forma, a cultura orienta as pessoas sobre como assimilar os pressupostos que influenciam a sua maneira de agir no mundo. A cultura está constituída por tradições que indicam aos indivíduos o que já funcionou anteriormente, auxiliando na escolha de comportamentos que podem funcionar no presente.

O estudo das diversas definições de cultura levou Triandis (1994) a estabelecer, mediante essas definições, algumas características comuns: A cultura: (1) surge de interações adaptativas; (2) constitui-se de elementos compartilhados; e (3) é transmitida através do tempo e das gerações.

A cultura, para Triandis, é “um conjunto de elementos objetivos e subjetivos construídos pelos seres-humanos que no passado aumentou a probabilidade de sobrevivência e resultou na satisfação dos participantes de um nicho ecológico, e assim tornou-se compartilhado entre aqueles que puderam comunicar-se, porque tinham uma linguagem em comum e viviam em um mesmo tempo e lugar” (1994:22).

No Brasil, várias culturas regionais acabaram sendo formadas, devido à grande extensão territorial do país, às diferentes formas de colonização e à imigração de diferentes povos.

Segundo Ribeiro (1995), em meados do século XVI já era possível distinguir uma célula cultural neobrasileira diferenciada e autônoma. Os núcleos pioneiros eram formados por índios, portugueses e mestiços que, através de um processo de adaptação, diferenciação e inclusão de outras etnias, deram origem às variantes principais de uma cultura brasileira. Esse autor diferencia cinco culturas regionais predominantes:

(...) cultura crioula, que se desenvolveu nas comunidades da faixa de terras frescas e férteis do Nordeste, tendo como instituição coordenadora fundamental o engenho açucareiro. Pela cultura caipira, da população das áreas de ocupação dos mamelucos paulistas, constituída, primeiro, através das atividades de preia de índios para a venda, depois, da mineração de ouro e diamantes e, mais tarde, com as grandes fazendas de café e a industrialização. Pela cultura sertaneja, que se funde e difunde através dos currais de gado, desde o Nordeste árido até os cerrados do Centro-Oeste. Pela cultura cabocla das populações da Amazônia, engajadas na coleta de drogas da mata, principalmente nos seringais. Pela cultura gaúcha do pastoreio nas campinas do Sul e suas duas variantes, a matuta-açoriana (muito parecida com a caipira) e a gringo-caipira das áreas colonizadas por imigrantes, predominantemente alemães e italianos (1995:272).

A cultura predispõe os indivíduos a optarem por comportamentos mais apropriados a sua realidade e uma de suas dimensões é o sistema de valores; por isso buscou-se investigar neste estudo a seguinte hipótese:

As regiões brasileiras em interação com os valores individuais influenciam os comportamentos de civismo.

As culturas são formadas não só por valores, mas também por normas, papéis e atitudes compartilhadas; levando à seguinte hipótese:

As regiões brasileiras influenciam diretamente os comportamentos de Civismo.

2. Método

2.1. Amostra

Uma única empresa brasileira com segmentos nas diversas regiões do país foi escolhida para a pesquisa, com o objetivo de evitar as diferenças entre organizações. A empresa selecionada foi uma estatal de processamento de dados com sede em Brasília e regionais em 10 Estados do Brasil: Distrito Federal, Pará, Ceará, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. Foram selecionados aleatoriamente 1800 funcionários para compor a amostra, sendo 180 funcionários de cada regional. A amostra foi constituída de 867 observações, após a limpeza do banco de dados. A composição da amostra com relação ao sexo encontra-se equilibrada (50.8%, do sexo feminino). O nível de escolaridade predominante foi o 3º Grau completo (42.8%), seguido do 2º Grau completo (38.6%). A maioria da amostra foi de pessoas casadas (66.1%). Os respondentes apresentaram uma média de idade de 40.32 anos ($dp = 6.62$). A média do tempo de serviço foi de 17.13 anos ($dp = 5.64$). A porcentagem dos participantes por estado de moradia variou entre 8.2 a 11.8%.

2.2. Instrumentos

Inventário de Valores de Schwartz - Os valores foram investigados através do Inventário de Valores de Schwartz (Zanna, 1992), traduzido e validado para o Brasil por Tamayo e Schwartz (1993), através do método da *Smallest Space Analysis*, SSA (Canter, 1985; Guttman, 1968). O instrumento apresenta 61 valores que foram avaliados através de uma escala de importância que variava de -1 (valores opostos aos "meus" valores) e 7 (valores de suprema importância). O Inventário de Valores avalia os 10 tipos motivacionais mencionados anteriormente, bem como as duas dimensões bipolares: Abertura à mudança versus Conservação e Autotranscendência versus Autopromoção.

Escala de Civismo nas Organizações – Instrumento validado por Porto (1998), composto por 41 indicadores comportamentais a serem avaliados por uma escala de 5 pontos (1 = Nunca; 5 = Sempre). Os itens de autopercepção da escala se dividem em 5 fatores:

fator 1: Sugestões criativas ao sistema ($\alpha = 0.91$): reúne itens que expressam comportamentos dos empregados para aprimorar o funcionamento da organização. Exemplos: apresento sugestões para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho nesta Organização; sugiro novas idéias para aumentar a produtividade.

fator 2: Proteção ao sistema ($\alpha = 0.80$): congrega itens sobre ações que visam zelar pelo patrimônio da Organização. Exemplos: Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho que pertencem a esta Organização; uso com cuidado os equipamentos desta Organização.

fator 3: Criação de clima favorável à organização no ambiente externo ($\alpha = 0.90$): os itens deste fator dizem respeito a comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da Organização fora do ambiente de trabalho. Exemplos: Quando falo desta Organização, costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem; quando estou com familiares, costumo elogiar esta Organização.

fator 4: Autotreinamento ($\alpha = 0.84$): reúne itens sobre comportamentos dos funcionários, de busca de cursos e eventos que melhorem a sua *performance* no trabalho. Exemplos: Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação nesta Organização; procuro frequentar cursos de reciclagem profissional.

fator 5: Cooperação com os colegas ($\alpha = 0.85$): agrega itens que refletem comportamentos de auxílio aos colegas de trabalho visando o benefício da Organização. Exemplos: Quando um colega está com dificuldades no trabalho, ofereço-me para ajudá-lo; Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados.

Dados pessoais da amostra – Foram levantados o sexo, idade, tempo de serviço, ordem de nascimento, estado civil, nú-

mero de filhos, número de irmãos, Estado natal, cidade onde mora e tempo de moradia.

2.3. Procedimento

Os questionários foram enviados, via malote da empresa, aos participantes da amostra que deveriam encaminhar as respostas à sede da empresa. A taxa de retorno foi de 54,67% (984) e o número de questionários aproveitados foi de 952. Como o objetivo da pesquisa era verificar a influência das regiões nos comportamentos de civismo nas organizações, foram desconsiderados os participantes que residissem há menos de três anos na localidade de trabalho (45).

2.4. Análise de dados

As variáveis dependentes do estudo foram os cinco fatores da Escala de Civismo nas Organizações. As variáveis independentes foram as prioridades axiológicas avaliadas através dos fatores de ordem superior (Conservação, Abertura à mudança, Autopromoção e Autotranscendência), as cinco Regiões Brasileiras e as Variáveis Demográficas. Foram realizadas análises descritivas, correlações e regressões múltiplas *stepwise*. Antes das análises de regressão múltipla, os dados foram examinados quanto ao número de dados omissos, casos extremos e à normalidade dos fatores. Após a eliminação dos casos extremos, o banco de dados ficou composto por 867 observações. A normalidade dos fatores de civismo nas organizações, requisito para a realização de regressão linear (Tabachnick & Fidell, 1996), foi verificada através dos índices de curtose e simetria. Todos os fatores apresentaram uma distribuição próxima da normal, excetuando o fator Proteção ao sistema que, mesmo após transformações, não apresentou melhora significativa. A opção foi pela não transformação desta variável.

3. Resultados

Foi realizada uma regressão para cada fator de civismo nas organizações, totalizando cinco regressões. O método utilizado foi o *stepwise* em blocos para investigar quais eram as variáveis preditoras de civismo, já que os resultados de pesquisas anteriores não eram suficientes para prever quais das variáveis estudadas estariam compondo o modelo (Cohen & Cohen, 1975; Tabatchnick & Fidell, 1996). No primeiro bloco entraram as variáveis demográficas. A inclusão dessas variáveis visava apenas verificar se, após a eliminação da sua influência, as duas variáveis independentes acrescentavam explicação significativa. A seguir foram incluídas as culturas regionais brasileiras, depois as prioridades axiológicas e, por último, as interações entre estruturas axiológicas e culturas regionais brasileiras.

A tabela 2 apresenta os resultados da regressão para o fator Sugestões criativas. Após a eliminação da influência das variáveis demográficas, apenas o tipo motivacional de valores Abertura à mudança apresentou acréscimo significativo à explicação do fator. As variáveis, no total, explicaram 17% da variância de Sugestões criativas.

Tabela 2: Regressão das variáveis demográficas e tipos motivacionais sobre o fator sugestões criativas

Variáveis	B	β	sr ² (incremento)
Escolaridade	.178 ¹	.254	.252
Idade	.013 ¹	.116	.113
Filhos	.165 ¹	.100	.097
Abertura à Mudança	.222 ¹	.303	.303
Intercepto	.843 ¹		
			R ² = .170 R ² ajustado = .166 R = .412 ¹

¹p < 0.01

Em conformidade com a tabela 3, a regressão sobre o fator Proteção ao sistema indicou que, após as variáveis demográficas terem sido consideradas, o tipo motivacional Autotranscendência e a interação Autopromoção x região Centro-Oeste acrescentaram explicação ao modelo. Todas as variáveis explicaram 4% da variância do fator.

Tabela 3: Regressão das variáveis demográficas e tipos motivacionais sobre o fator proteção ao sistema

Variáveis	B	β	sr ² (incremento)
Escolaridade	-.029	-.080	-.078
Autotranscendência	.081	.174	.172
Autopromoção x Centro-Oeste	-.024	-.070	-.069
Intercepto	4.353 ¹		
			R ² = .048 R ² ajustado = .044 R = .219 ¹

¹p < 0.01

Para o fator Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, o contraste das regiões Norte e Nordeste com a região Sul e os tipos motivacionais Autotranscendência e Autopromoção acrescentaram explicação significativa após a entrada das variáveis demográficas, conforme apresentado na Tabela 4. O total da variância explicada foi de 14%.

Tabela 4: Regressão das variáveis demográficas e tipos motivacionais sobre o fator criação de clima favorável à organização no ambiente externo

Variáveis	B	β	sr ² (incremento)
Idade	.014	.119	.118
Escolaridade	-.014	-.019	-.018
Norte	.473	.194	.185
Nordeste	.227	.143	.137
Autotranscendência	.138	.146	.128
Autopromoção	.114	.143	.125
Intercepto	2.207		

R² = .142
R² ajustado = .135
R = .377¹

¹p < 0.01

48

De acordo com a Tabela 5, a regressão sobre o fator Autotreinamento indicou que os contrastes das regiões Norte e Nordeste com a região Sul, o tipo Abertura à mudança e a interação Autopromoção e região Nordeste apresentaram contribuições significativas. A explicação total foi de 10%.

Tabela 5: Regressão das variáveis demográficas e tipos motivacionais sobre o fator autotreinamento

Variáveis	B	β	sr ² (incremento)
Escolaridade	.150	.188	.183
Tempo de serviço	-.010	-.070	-.069
Nordeste	-.221	-.129	-.032
Norte	.160	.061	.059
Abertura à mudança	.145	.173	.160
Promoção x Nordeste	.125	.300	.073
Intercepto	2.369		

R² = .103
R² ajustado = .096
R = .321¹

¹p < 0.01

49

Finalmente, para o último fator, Cooperação com os colegas, a variância explicada foi de 7%. A regressão indicou a influência da Autotranscendência, após a inclusão das variáveis demográficas (Tabela 6).

Tabela 6: Regressão das variáveis demográficas e tipos motivacionais sobre o fator cooperação com os colegas

Variáveis	B	β	sr ² (incremento)
Sexo	-.107 ¹	-.103	-.103
Autotranscendência	.153 ¹	.234	.234
Intercepto	3.447 ¹		

R² = .069
R² ajustado = .067
R = .263¹

¹p < 0.01

4. Discussão

O objetivo deste trabalho foi investigar o poder preditivo da estrutura axiológica e das regiões brasileiras sobre o comportamento de civismo nas organizações. Os resultados apresentados na secção anterior ofereceram suporte para a primeira hipótese, ou seja, as prioridades axiológicas das pessoas predizem significativamente os comportamentos de civismo. Também foi encontrado apoio para a segunda hipótese que previa, para cada fator, diferentes tipos motivacionais associados positivamente a esses comportamentos. A terceira hipótese indicava que a interação entre estrutura axiológica e regiões brasileiras influenciaria o civismo, porém os dados apresentaram resultados muito fracos para confirmar esta hipótese: apenas duas interações para dois fatores apresentaram resultado significativo. E a quarta hipótese encontrou confirmação parcial, visto que as regiões brasileiras influenciaram somente alguns fatores da Escala de Civismo nas Organizações. Em seguida, os resultados são discutidos de acordo com a seqüência de apresentação das hipóteses.

4.1. Civismo e Prioridades Axialógicas

A Figura 2 resume os resultados relativos à força preditiva das prioridades axiológicas sobre os comportamentos de civismo nas organizações. As prioridades axiológicas explicaram significativamente todos os fatores da Escala de Civismo nas Organizações. Este resultado é convergente com as observações realizadas em outras pesquisas a respeito da relação geral entre os valores e o comportamento (De Dreu & Van Lange, 1995; Sagiv & Schwartz, 1995; Schwartz & Huismans, 1995; Schwartz, 1996). Na área do comportamento organizacional, Tamayo (2000) mostrou o impacto das prioridades axiológicas sobre a satisfação no trabalho. Os resultados dessas pesquisas indicam que os valores são variáveis importantes para a compreensão do comportamento das pessoas. Assim, as situações específicas são oportunidades para as pessoas atingirem as suas metas particulares, em congruência com as suas prioridades axiológicas.

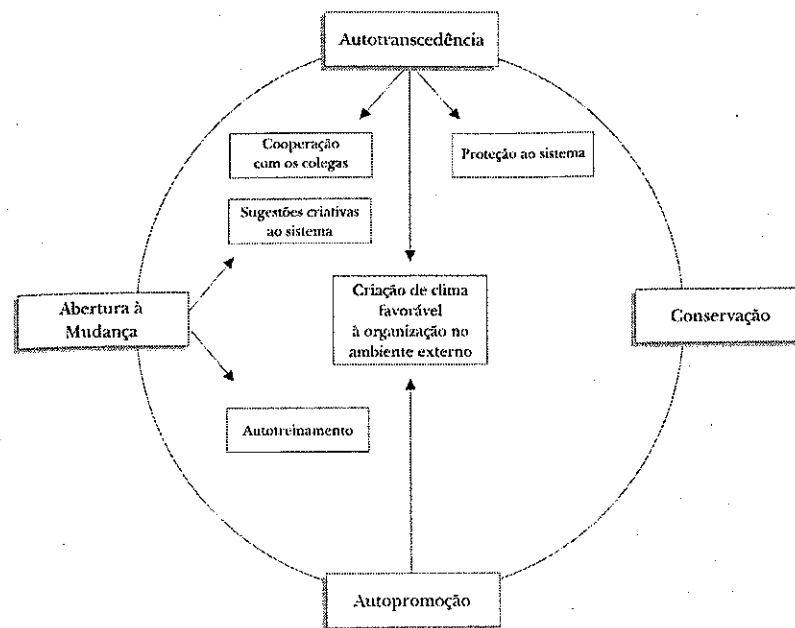


Figura 2 - Prioridades axiológicas e comportamentos de Civismo nas Organizações

Os resultados demonstraram que os fatores Autotreinamento e Sugestões criativas apresentam uma motivação de Abertura à mudança. Os valores relacionados à Abertura à mudança evidenciam a “motivação da pessoa para seguir seus próprios interesses intelectuais e afetivos através de caminhos incertos e ambíguos” (Tamayo, 1994:273). A Abertura à mudança é composta pelos tipos motivacionais Autodeterminação e Estimulação. As pessoas que se engajam nos comportamentos de Autotreinamento e Sugestões criativas buscam inovar nas formas de pensar e de trabalhar, mesmo que isso leve a incertezas e gere uma certa insegurança. Este resultado também foi encontrado por Tamayo e cols (1998). As sugestões oferecidas pelos membros da organização visam mudança do sistema, sendo oportuno assinalar que pessoas que possuem mais abertura para mudanças encontrem nestes comportamentos espontâneos uma

oportunidade para realizar essa motivação. O Autotreinamento oferece aos membros mais conhecimentos, habilidade e atitudes possibilitando, assim, que sejam trazidas para a Organização novas idéias, melhores formas de executar as tarefas e, conseqüentemente, sejam realizadas mudanças na organização. Tamayo e cols (1998) ainda encontraram que o tipo motivacional Autopromoção estaria relacionado com Autotreinamento e Sugestões criativas. Os resultados encontrados não demonstraram que houvesse tal relação, acreditando-se que a diferença dos métodos estatísticos (ANOVAs x Regressão) utilizados nesses trabalhos explique a diferença.

O fator Criação de clima favorável à organização no ambiente externo encontra-se relacionado com dois tipos motivacionais: a Autopromoção e a Autotranscendência. As pessoas que valorizam a Autopromoção buscam promover seus próprios interesses, enquanto que aquelas que valorizam a Autotranscendência, visam o bem-estar dos outros, mesmo que renunciando a interesses pessoais. Esses dois tipos motivacionais são pólos opostos de uma mesma dimensão axiológica das pessoas. Os dois tipos, porém, são preditores do comportamento de Criação de clima favorável à organização no ambiente externo. Este tipo de comportamento atende à obtenção de metas relacionadas com a preocupação e o bem-estar dos outros e da organização como um todo. Atende inclusive à satisfação de interesses pessoais, já que a imagem favorável da Organização no ambiente externo acarreta em prestígio pessoal para aqueles que trabalham na Organização.

Katz & Kahn (1974) consideram os comportamentos de Criação de clima favorável à organização como sendo benéficos para a empresa por auxiliarem nos problemas de recrutamento e por evitarem a estagnação dos produtos. Moorman & Blakely (1995) encontraram que indivíduos coletivistas apresentam mais comportamentos de lealdade ao sistema, sendo este fator muito semelhante ao fator Criação de clima favorável. Assim, os resultados aqui apresentados diferem dos resultados encontrados por esses autores, por sugerirem também uma relação entre valores individualistas e o comportamento de Criação de clima favorável. Outro ponto divergente é que o conteúdo dos valores da

escala de Moorman & Blakely (1995) refere-se, basicamente, à satisfação do indivíduo em trabalhar em grupo e não a valores coletivistas, como ajuda ao próximo e preocupação pelo bem-estar do grupo. Desta forma, os resultados da presente pesquisa indicam que valores individualistas também se encontram relacionados com o fator Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, concordando com os dados anteriormente apresentados por Tamayo e cols (1998).

Os fatores Cooperação com os colegas e Proteção ao sistema apresentaram relação com o tipo motivacional Autotranscendência, indicando que as pessoas que se preocupam com o bem-estar dos outros são mais favoráveis à emissão desses comportamentos. A Autotranscendência significa a transcendência de seus próprios interesses em favor dos interesses dos outros e, assim sendo, a Cooperação com os colegas representa muito bem essa motivação, tendo em vista que quando um funcionário colabora com outro, pode estar deixando de realizar outras atividades que atenderiam mais diretamente a interesses pessoais. A organização pode ganhar como um todo se for considerado que o auxílio de um colega pode diminuir o tempo gasto na realização de uma tarefa por aquele que possui menos habilidades ou que tem excesso de trabalho, ação esta que pode levar à socialização dos conhecimentos e à formação de equipes mais homogêneas. O fator Proteção ao sistema também representa bem essa motivação já que esses são atos dos trabalhadores que visam à preservação do bem público. Esses resultados também foram encontrados por Tamayo e cols (1998). Esses autores, entretanto, encontraram também que o fator Conservação está relacionado com os fatores Cooperação com os colegas e Proteção ao sistema. Moorman & Blakely (1995) encontraram o mesmo resultado para o fator Cooperação com os colegas: infelizmente não trabalharam com o fator Proteção ao sistema para que fosse possível a comparação.

Os resultados encontrados para as prioridades axiológicas e civismo nas organizações confirmam a conclusão de Tamayo e cols (1998) de que as motivações para os comportamentos de civismo são heterogêneas. No geral, a motivação predominante é a Autotranscendência, porém outros valores, do tipo

egocêntrico, também são importantes na determinação dos comportamentos de civismo nas organizações. Apesar do conceito de Civismo Organizacional propor que esses comportamentos beneficiam o sistema organizacional e, portanto, teriam um caráter coletivista, os valores relacionados a eles não são exclusivamente deste tipo, mas também individualistas, como já indicaram Tamayo e cols (1998).

4.2. Civismo e Regiões Brasileiras

As regiões brasileiras não exerceram influência sobre os comportamentos de Sugestões criativas à organização, Proteção ao sistema e Cooperação com os colegas. Acredita-se que para os comportamentos de Sugestões criativas, aspectos do ambiente de trabalho possam exercer mais influência como, por exemplo, a cultura da organização. A forma como a organização recebe e incentiva as sugestões vindas de seus funcionários pode ser mais decisiva para a emissão desse comportamento do que a cultura local, sugerindo que pesquisas futuras abordem esse aspecto.

Para os fatores Autotreinamento e Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, as regiões brasileiras apresentaram maior impacto. Supõe-se que esses comportamentos organizacionais, por serem exercidos fora do ambiente de trabalho, possam receber uma influência maior do ambiente cultural externo à organização. As diferenças entre as regiões Sul e Norte e Nordeste foram significativas sendo que as médias mais elevadas para esses fatores foram para as regiões Norte e Nordeste.

A influência das regiões brasileiras sobre os comportamentos de civismo é de difícil interpretação, pois este não é um tema que venha sendo amplamente explorado na área de comportamento organizacional. Pode-se pensar em algumas hipóteses para esta associação com os comportamentos de Autotreinamento: será que as pessoas das regiões Norte e Nordeste têm maior motivação para a auto-realização? Será que há diferenças nos

traços de personalidade ou seriam aspectos desenvolvidos na família? Seria uma forma de compensar a percepção de que o nível de desenvolvimento econômico é inferior ao das demais regiões? Como outra alternativa, pode-se supor que nestas regiões existam maiores dificuldades em se encontrar oportunidades de treinamento. Nesse caso, a dificuldade levaria as pessoas a perceberem que estão sempre buscando se autotreinarem, pois as poucas oportunidades são aproveitadas. Em contraposição, nas demais regiões, onde muitas oportunidades são oferecidas, as pessoas percebem que nem sempre estão buscando o Autotreinamento.

Em relação à criação de clima favorável à organização no ambiente externo, pode-se sugerir que deficiências no desenvolvimento socioeconômico e tecnológico da região, bem como na estrutura da própria organização – quando comparadas com regiões do sul do país –, levem as pessoas a desenvolver mais admiração e apreço pela organização onde trabalham. Não foram constatadas diferenças significativas entre as regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul, indicando semelhanças entre essas regiões quanto aos comportamentos de civismo nas organizações. Apesar das diferenças na forma de constituição da cultura dessas localidades, as regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste apresentam-se melhor urbanizadas e com maior desenvolvimento sócio-econômico do que as regiões Norte Nordeste, podendo ser este o ponto que aproxima as primeiras e as separa das últimas.

Dos trabalhos encontrados na literatura, que tratam das diferenças culturais e dos comportamentos de civismo, nenhum encontrou como resultado que a cultura seria uma variável moderadora para os antecedentes de civismo. É importante lembrar que esses estudos não utilizaram a mesma medida de comportamentos de civismo, nem a mesma definição para os fatores. O trabalho de Munene (1995) foi realizado na Nigéria e trabalhou apenas com o fator Aquiescência generalizada que é composto por comportamentos no papel. O estudo de Organ & Lingl (1995) nos Estados Unidos e Inglaterra incluía, além do fator Aquiescência, o fator Altruísmo. Esses trabalhos não investigaram a influência direta das culturas nos comportamentos de civismo. Munene (1995), porém, já parte do pressuposto que os

africanos apresentam menos os comportamentos medidos que a cultura norte-americana. Assim, os resultados encontrados confirmam a hipótese de que há diferenças culturais para os comportamentos de civismo nas organizações. As culturas devem, no entanto, serem estudadas de forma mais sistemática para que essas influências possam ser asseguradas e compreendidas.

5. Conclusão

A convergência dos resultados desta investigação com pesquisas anteriores mostra que os comportamentos de civismo nas organizações possuem motivações diferentes, podendo ser tanto de tipo egocêntrico como de tipo altruísta. Além disso, os comportamentos de civismo organizacional são influenciados pelas regiões brasileiras. As diferenças entre os trabalhos são explicadas pelas análises estatísticas e pelos instrumentos de coleta de dados.

Com base na revisão de literatura, observa-se que os comportamentos de civismo são comportamentos complexos e que uma variedade de construtos têm sido apontados como preditores destes comportamentos. Na presente pesquisa ressalta-se que a porcentagem de variância explicada de civismo nas organizações pelas hierarquias axiológicas e regiões brasileiras foi baixa, o que indica que múltiplos fatores influenciam esses comportamentos e que os valores pessoais e regiões vêm se agregarem às variáveis antecedentes investigadas em estudos anteriores como justiça organizacional e satisfação no trabalho. Este trabalho amplia a compreensão do fenômeno de Civismo, ao introduzir os valores pessoais e regiões brasileiras como preditores desses comportamentos, ao apontar que tanto variáveis individuais quanto variáveis do contexto influenciam esses comportamentos, a encorajar pesquisas futuras na investigação de outras variáveis que possam contribuir para a sua compreensão.

No entanto, algumas limitações do trabalho podem ser levantadas. A primeira refere-se ao instrumento utilizado para a medida dos comportamentos de Civismo nas Organizações, que

está baseado exclusivamente na percepção do próprio sujeito. Seria interessante incluir nos próximos trabalhos hetero-avaliações desses comportamentos ou outras técnicas, como a observação, para a obtenção de uma avaliação mais objetiva do Civismo. A auto-avaliação, porém, não perde a sua importância, já que alguns desses comportamentos não são observados pela chefia ou pelos colegas de trabalho, mas sim pela família ou pelo círculo de amigos. Dessa forma, quer se apontar para a riqueza de trabalhos futuros que conjuguem diversas técnicas de avaliação da variável dependente.

Outra sugestão para estudos futuros seria a utilização de análises estatísticas mais sofisticadas, como a correlação canônica, na análise de fatores relacionados entre si, como é o caso dos fatores de Civismo Organizacional. A replicação do estudo em outras organizações também se faz necessária para verificar a generalização dos resultados.

Como implicações práticas dessas descobertas, tem-se que as organizações que pretendem que os seus funcionários apresentem comportamentos de Civismo, devem observar e estimular as diversas motivações associadas a tais comportamentos. Além disso, deve-se estar atento para a região brasileira onde está implantada a organização, já que alguns comportamentos estão mais presentes em alguns lugares do que em outros.

Referências

- BOND, M. H. & SMITH, P. B. Cross-cultural social and organizational psychology. Em ROSENWEIG, M. R & PORTER, L. W. *Annual Review of Psychology*, v.47, 1996, pp. 205 - 235.
- CANTER, D. *Facet theory: approaches to social research*. New York: Springer-Verlag, 1985.
- COHEN, J. & COHEN, P. *Applied multiple regression / Correlation analysis for the behavioral sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1975.
- DE DREU, C. K. W. e VAN LANGE, P. A. M. The impact of social values orientations on negotiator cognitions and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v.21, 1995, pp. 1178-1188.
- FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- GUTTMAN, L. A general non-metric technique for finding the smallest coordinate space for a configuration of points. *Psychometrika*, v.33, 1968, pp. 469-506.
- KATZ, D. & KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1974.
- MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* v.76, 1991, pp. 845 - 55.
- MOORMAN, R. H. & BLAKELY, G.L. Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*; v.16 n.2, 1995, pp. 127-142.
- MUNENE, J. C. 'Not-on-seat': an investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, v.44 n.2, 1995, pp. 111-122.
- O'REILLY III, C. & CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of Compliance, Identification, and Internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, v.71 n.3, 1986, pp. 492-499.

- ORGAN, D. W. & HUI, C. Time pressure, type A syndrome, and organizational citizenship behavior: a field study replication of Hui, Organ, and Crooker (1994). *Psychological Reports*, v.77, 1995, pp. 179-185.
- ORGAN, D. W. & KONOVSKY, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, v.74, 1989, pp. 157 - 64.
- ORGAN, D. W. & INGL, A. Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, v.135 n.3, 1995, pp. 339-350.
- ORGAN, D. W. & RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, v.48, 1995, 775-802.
- PEARCE, J. L. & GREGERSEN, H. B. Task interdependence and extrarole behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, v.76, 1991, 838 - 844.
- PORTO, J. B. Prioridades axiológicas e cultura brasileira como preditores de civismo nas organizações. Dissertação de Mestrado. Brasília - DF: Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília, pp. 1-115, 1998.
- RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: evolução e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- ROKEACH, M. *Crenças, Atitudes e Valores*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- SAGIV, L & SCHWARTZ, S. H. Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.69, 1995, pp. 437-448.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of human values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em ZANNA, M. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* v.25, 1-64. San Diego, CA: Academic Press, 1992.
- Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v.50 n.4, 1994, pp. 19-45.
- SCHWARTZ, S. Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. Em SELIGMAN, O; OLSON, J. M. & ZANNA, M. P. (Eds.). *The psychology of values: the Ontario Symposium*, v.8. (1-24). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1996.
- SCHWARTZ, S. H. & BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.53 n.3, 1987, pp. 550-562.

SCHWARTZ, S. H. & HUISMANS, S.

Value priorities and religiosity in four western religions. *Social Psychology Quarterly*, v.58, 1995, pp. 88-107.

SETTOON, R. P., BENNETT, N. & LIDEN, R. C.

Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, v.81 n.3, 1996, pp. 219-227.

SHORE, L. M. & WAYNE, S. J. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, v.78 n.5, 1993, pp. 774-780.

SKARLICKI, D. P. & LATHAM, G. P.

Increasing citizenship behavior within a labor union: a test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, v.81, 1996, pp. 161 - 169.

SMITH, C. A., ORGAN, D. W. & NEAR, J. P.

Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, v.68, 1983, pp. 653 - 663.

SIQUEIRA, M. M. M.

Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado. Brasília, DF: Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília, 1995, pp. I - XXI, 1-267.

TABACHNICK, B.G. & FIDELL, L. S.

Using multivariate statistics. NY: HarperCollins College Publishers, 1996.

TAMAYO, A.

Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.10 n.2, 1994, pp. 269-285.

Valores organizacionais. Em TAMAYO, A; BORGES-ANDRADE, J. E. e CODO, W. (Org.). *Trabalho, Organização e Cultura*. Coletâneas da ANPEPP, 1996.

Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração da USP*, v.35 n.2, 2000, pp. 37- 47.

TAMAYO, A; MUNIZ, A. L. F. DE OLIVEIRA, V. B.; CARVALHO, R. S.; ARMANDO, P. & GUIMARÃES, S. T.

Prioridades axiológicas, tempo de serviço e cidadania organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.14 n.1, 1998, pp. 30-35.

TAMAYO, A. & SCHWARTZ, S. Estrutura Motivacional dos Valores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* v.9, 1993, pp. 329-348.

TRIANDIS, H. C.

Culture and Social Behavior. United States: McGraw-Hill, Inc., 1994.

WAYNE, S. J. & GREEN, S. A.

The effects of leader -member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, v.46 n.12, 1993, pp. 1431-1440.

WITT, L. A.

Exchange ideology as a moderator of job attitudes - organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, v.21, 1990, pp. 1490 - 501.

WITT, L. A. & WILSON, J. W.

Moderating effect of job satisfaction on the relationship between equity and extra-role behaviors. *The Journal of Social Psychology* v.131 n.2, 1990, pp. 247-252.

ZANNA, M.

(Org.). *Advances in experimental social psychology* v.25, 1-64. San Diego, CA: Academic Press, 1992.