

COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: PRÁTICAS DESENVOLVIDAS POR JOVENS TRABALHADORES

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PRACTICES DEVELOPED BY YOUNG WORKERS

- Lumara Aparecida Alves Silva** Graduada em Administração. Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – Brasil.
<https://orcid.org/0009-0004-4468-6654> lumaraalves123@gmail.com
- Roger da Silva Wegner** Doutor em Administração. Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0002-2034-8034> rswegner@gmail.com
- Denilson Aparecida Leite Freire** Doutor em Administração. Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0002-6704-1339> denilson@ufu.br
- Kelly Aparecida Silva Jacques** Doutora em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Goiás (UFG) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0002-0298-7692> kellyjacques@ufg.br

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar o grau de prioridade dos jovens trabalhadores em relação aos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). A pesquisa contou com a participação de 109 jovens trabalhadores, de ambos os gêneros, que responderam a um questionário estruturado com base na escala de CCO validada no Brasil por Bastos, Siqueira e Gomes (2014). Para a análise, utilizou-se o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP), que possibilitou a priorização dos comportamentos analisados. Os resultados demonstraram que a "Colaboração com os colegas" foi a ação mais priorizada pelos jovens. Assim, percebe-se que a cooperação interpessoal é vista como fundamental para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e para o fortalecimento das equipes. Em contrapartida, as ações voltadas às "Sugestões criativas" foram menos priorizadas, especialmente no que se refere à apresentação de novas ideias aos superiores. Diante desses resultados, observou-se que os CCO se manifestam por meio da valorização do apoio e da cooperação entre os jovens. Como contribuição científica, o estudo avança ao aplicar um método multicritério na análise dos CCO, apresentando uma abordagem metodológica que permite hierarquizar dimensões comportamentais no ambiente laboral. Além disso, esta pesquisa contribuiu teoricamente ao ampliar o entendimento sobre como os jovens trabalhadores priorizam diferentes dimensões dos CCO, oferecendo subsídios para práticas de gestão voltadas ao desenvolvimento de ambientes de trabalho mais inovadores e colaborativos.

Palavras-chave: comportamento de cidadania organizacional; jovens trabalhadores; cooperação; modelagem multicritério.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the degree of priority attributed by young workers to Organizational Citizenship Behaviors (OCB). The research involved 109 young workers of both genders, who responded to a structured questionnaire based on the OCB scale validated in Brazil by Bastos, Siqueira, and Gomes (2014). For data analysis, the Analytic Hierarchy Process (AHP) method was employed, enabling the prioritization of the behaviors analyzed. The results demonstrated that "Collaboration with Colleagues" was the most prioritized behavior among the participants. Thus, interpersonal cooperation was perceived as fundamental to the development of a collaborative work environment and to the strengthening of teams. In contrast, actions related to "Creative Suggestions" received lower priority, especially regarding the presentation of new ideas to supervisors. Based on these findings, it was observed that OCB manifests itself through the appreciation of support and cooperation among young workers. As a scientific contribution, the study advances the field by applying a multicriteria method to the analysis of OCB, presenting a methodological approach that enables the hierarchical organization of behavioral dimensions in the workplace. Furthermore, this research contributes theoretically by expanding the understanding of how young workers prioritize different dimensions of OCB, providing insights for management practices aimed at developing more innovative and collaborative work environments.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior; Young Workers; Cooperation; multicriteria modeling.

Recebido em 11/03/2026. Aprovado em 09/05/2026. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

<https://doi.org/10.22279/navus.v18.2344>

1 INTRODUÇÃO

A área de Comportamento Organizacional (CO) é um campo de estudo que busca compreender como os trabalhadores se comportam dentro das organizações e como essas ações impactam diretamente o desempenho, a produtividade e o ambiente laboral (Robbins, 2009; Richter et al. 2019). Segundo Robbins e Judge (2013), o CO refere-se à análise de como indivíduos, grupos e a estrutura organizacional influenciam os comportamentos dos trabalhadores dentro das empresas. A compreensão dessas dinâmicas é de grande importância para os gestores e funcionários pois permite identificar formas de otimizar o desempenho, bem como no aumento a satisfação no ambiente de trabalho e promover o desenvolvimento organizacional (Wegner et al., 2025a).

A gestão eficaz dos comportamentos contribui para o alcance dos objetivos estratégicos, alinhando as necessidades dos trabalhadores com os objetivos da empresa (Robbins; Judge, 2013; Rossato et al., 2024). Essa compreensão das dinâmicas internas está diretamente ligada ao conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), que amplia o entendimento sobre as responsabilidades dos trabalhadores dentro das empresas.

Nesse contexto, surge o conceito de CCO, introduzido por Organ nos estudos da década de 1980, referindo-se às contribuições informais e vantajosas que os trabalhadores fazem em benefício da organização (Bateman; Organ, 1983). Compreende-se que esses comportamentos trazem benefícios tanto para os trabalhadores quanto para organizações (Intesarach; Ueasangkomsate, 2026; Lima et al., 2024; Toirova; Baek; Dadaboyev, 2026; Yang; Huang; YAN, 2026). Para Organ (1988), os CCO são ações voluntárias desenvolvidas pelos trabalhadores, não formalmente reconhecidas ou recompensadas, que visam contribuir para o desempenho eficiente da organização.

Além disso, o CCO no ambiente de trabalho tende a estar fortemente relacionada ao nível de satisfação dos colaboradores e ao estilo de liderança adotado, uma vez que líderes que promovem um ambiente de trabalho positivo tendem a estimular comportamentos voluntários que favorecem o bem-estar coletivo (Organ; Podsakoff; Mackenzie, 2006). Diante desse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: "Quais são as ações de Comportamentos de Cidadania Organizacional mais importantes na percepção de jovens trabalhadores?". Para responder a essa questão, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como os jovens trabalhadores priorizam os Comportamentos de Cidadania Organizacional no ambiente laboral. De modo específico, objetiva-se: (i) identificar a estrutura de priorização dos CCO; (ii) identificar diferenças na percepção dos CCO entre jovens homens e mulheres; e (iii) analisar os subcritérios mais relevantes.

O presente estudo justifica-se por sua contribuição à literatura sobre comportamento organizacional ao investigar como práticas de cidadania organizacional, caracterizadas por atitudes voluntárias e proativas, manifestam-se entre jovens trabalhadores de diferentes gêneros. A análise desse grupo permite compreender as particularidades do CCO, contribuindo para o entendimento de como tais ações ocorrem e podem variar entre jovens homens e mulheres.

Este estudo apresenta contribuições práticas para diferentes públicos. Para as organizações, os resultados indicam quais CCO são mais valorizados pelos jovens, auxiliando na criação de políticas de gestão e práticas de liderança que reforcem a cooperação no ambiente laboral. Para

os trabalhadores, especialmente jovens, os achados mostram como atitudes de apoio mútuo e orientação podem favorecer o desenvolvimento profissional e o clima organizacional em que atuam. No campo acadêmico, o estudo fortalece a literatura ao aplicar o método *Analytic Hierarchy Process (AHP)* na análise dos CCO, oferecendo bases para futuras pesquisas. Compreende-se que o método adotado é capaz de identificar ações que devem ser priorizadas, auxiliando gestores na tomada de decisão e no desenvolvimento das atividades. Nesse sentido, o AHP contribui ao permitir a hierarquização e a comparação dessas ações de forma transparente e estruturada, apoiando líderes e pesquisadores na definição de prioridades e na alocação mais eficiente de recursos organizacionais.

Para a sociedade, os resultados destacam a importância de ambientes colaborativos para o desenvolvimento de relações de trabalho mais saudáveis e produtivas. O estudo também evidencia a relevância de ações voluntárias realizadas por jovens trabalhadores em benefício da comunidade, muitas vezes apoiadas ou incentivadas pelas empresas. Entende-se que esses comportamentos podem incluir participação em projetos sociais, campanhas solidárias, atividades voluntárias corporativas e ações voltadas ao desenvolvimento comunitário.

2. COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

As organizações devem ser vistas como sistemas de cooperação, mantidos por pessoas, e não apenas como mecanismos técnicos (Katz e Kahn, 1978). Nesse sentido, alguns estudos (Rossato et al., 2024; Wegner et al., 2025a) mostram que o CCO está ligado à disposição para cooperar, a qual contribui para o fortalecimento da colaboração, buscando o autodesenvolvimento dos profissionais e da organização. Para compreender melhor a teoria do CCO, Blau (1964) explica que os funcionários estabelecem relações no ambiente laboral e, nesse processo, podem ocorrer trocas econômicas ou sociais.

Nesse sentido, Eisenberger et al. (2001), reforçam que, ao entender o CCO sobre a ótica da troca, evidencia-se o intercâmbio entre a empresa e o indivíduo. Nessa perspectiva, a teoria da troca social associa-se ao CCO, uma vez que essas atitudes tendem a surgir quando o funcionário está satisfeito com suas atividades na empresa e se sente motivado a retribuir de forma recíproca por meio de ações voluntárias (Andrade et al., 2018).

O conceito de CCO liga-se à ideia de que os funcionários frequentemente demonstram atitudes positivas que excedem suas responsabilidades formais no trabalho (Smith; Organ; Near, 1983). De acordo com Organ, Podsakoff e Mackenzie (2006), o CCO foi originalmente estruturado em cinco dimensões: altruísmo (ajuda aos colegas), cortesia, desportividade, consciência e virtude cívica. Essas cinco dimensões representam a base teórica clássica do CCO.

No entanto, para fins desta pesquisa, não se utilizaram as cinco dimensões originais de Organ. O presente estudo adota a estrutura da escala brasileira validada por Bastos, Siqueira e Gomes (2014), que organiza o CCO em três dimensões: Sugestões Criativas, Divulgação da Imagem Organizacional e Colaboração com Colegas.

Katz e Kahn (1978), por sua vez, afirmam que fazer parte de uma organização implica também ser um "cidadão" na comunidade em que ela opera, ampliando o papel dos membros além de suas funções formais. Essa visão destaca que o desempenho organizacional não depende apenas do cumprimento

de tarefas prescritas, mas também de comportamentos espontâneos e voluntários que auxiliam no funcionamento eficiente organizacional (Organ, 2018). Assim, colaboradores que adotam atitudes proativas e colaborativas impactam diretamente a cultura organizacional e o clima da empresa, criando um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo (Wegner *et al.*, 2021).

As práticas de CCO estão ligadas à ética dos funcionários, juntamente com comportamentos favoráveis e voluntários em benefício das necessidades dos colegas de serviço e da instituição (Garcia, 2013; Wegner *et al.*, 2021). Diante disso, o CCO se torna um aspecto relevante, pois fortalece as relações sociais dentro da organização. Entende-se que essas atitudes oferecem a flexibilidade necessária para que as pessoas aprendam a lidar com imprevistos, além de contribuir para o desenvolvimento do ambiente organizacional (Smith; Organ; Near, 1983).

Organ (1988) enfatiza que os CCO não podem ser exigidos como parte das obrigações do trabalho nem motivados por recompensas formais. Eles são espontâneos e refletem o compromisso do colaborador com a organização (Wegner *et al.*, 2025a). Dessa forma, o CCO pode contribuir para a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso, no qual os colaboradores se sentem parte integrante do processo organizacional (Siqueira, 2003; Malheiros *et al.*, 2023). A ausência desse tipo de comportamento pode resultar em ambientes de trabalho mais rígidos e menos colaborativos, prejudicando a produtividade e o desempenho da equipe (Rossato *et al.*, 2024).

A relação entre CCO e satisfação no trabalho é um dos principais pontos discutidos por estudiosos da área. Siqueira (2013) ressalta que empregados satisfeitos tendem a demonstrar maior envolvimento com o CCO, contribuindo, assim, para o desempenho e o clima organizacional. Quando os funcionários percebem que seu ambiente de trabalho é positivo, que suas contribuições são valorizadas e que há uma cultura de respeito e colaboração, eles tendem a se sentir mais motivados a agir de maneira altruísta em prol do coletivo (Rossato *et al.*, 2024).

Em um contexto empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, o CCO assume um papel estratégico na diferenciação das organizações (Wegner, 2023). Empresas que conseguem criar um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados e motivados a contribuir além de suas obrigações formais apresentam maior capacidade de inovação, adaptação e sucesso no mercado, conforme destaca Rossato *et al.* (2024). Dessa forma, compreender e incentivar os CCO tornam-se essenciais para o desenvolvimento sustentável das organizações.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Classificação da pesquisa e coleta de dados

A metodologia adotada neste estudo foi elaborada com base nos objetivos e na natureza da pesquisa, caracterizando-se como uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa busca mensurar fenômenos por meio da coleta e análise de dados numéricos, utilizando instrumentos estruturados e padronizados (Silva; Lopes; Braga Júnior, 2014). A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender o grau de prioridade atribuído às ações relacionadas aos comportamentos voluntários, utilizando a modelagem multicritério.

A pesquisa descritiva, conforme Gil (2008), tem como propósito observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem interferência do pesquisador. Seu objetivo principal é descrever características de um determinado grupo, população ou fenômeno, permitindo a formulação de hipóteses e o levantamento de informações relevantes para investigações futuras. Diante disso, a presente pesquisa busca descrever a realidade dos jovens trabalhadores investigados em relação aos CCO.

Esta pesquisa baseia-se exclusivamente em fontes de dados primários, ou seja, dados coletados por meio de questionário. Os dados primários foram coletados diretamente junto aos participantes da pesquisa mediante um questionário estruturado. Ressalta-se que, neste estudo, foi utilizada uma escala validada no contexto brasileiro por Bastos, Siqueira e Gomes (2014), referente aos CCO. O instrumento de coleta de dados contou com dois blocos de questões. O primeiro bloco destinou-se a mapear o perfil sociodemográfico dos participantes, contemplando seis questões, enquanto o segundo abordou aspectos relacionados aos CCO, contemplando quatorze questões divididos em três dimensões (Sugestões criativas, Divulgação da Imagem Organizacional e Colaboração com os colegas).

3.2. População e análise dos dados

A coleta de dados foi realizada com 109 jovens trabalhadores atuantes de diversas áreas do mercado de trabalho. A análise dos dados coletados ocorreu por meio de métodos quantitativos, buscando garantir rigor e profundidade na interpretação dos resultados. Assim, utilizou-se o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP), criado por Thomas Lorie Saaty. Segundo Saaty (2008), esse método consiste em uma técnica robusta para a priorização e hierarquização das ações. Saliencia-se que o método AHP foi escolhido por sua capacidade de identificar o grau de importância de critérios e subcritérios, facilitando a comparação e a tomada de decisão com base em múltiplos fatores. Essa abordagem vem sendo utilizada em pesquisas voltadas ao comportamento organizacional (Bianchim et al., 2025; Posser et al., 2023; Ramadam et al., 2022), proporcionando resultados que podem auxiliar gestores no desenvolvimento de ambientes organizacionais mais produtivos (Wegner et al., 2020).

Na etapa seguinte, o método envolve a comparação pareada dos elementos, convertendo as avaliações em valores quantitativos. Esses valores, derivados da escala de Saaty, revelam a importância relativa de cada questão avaliada, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Escala de importância de Saaty

Escala	Avaliação	Recíproco
Extremamente preferido	9	1/9
Muito forte a extremo	8	1/8
Muito fortemente preferido	7	1/7
Forte a muito forte	6	1/6
Fortemente preferido	5	1/5
Moderado a forte	4	1/4
Moderadamente preferido	3	1/3
Igual a moderado	2	1/2
Igualmente preferido	1	1

Fonte: Adaptado de Saaty (2008).

Na sequência, após o desenvolvimento do julgamento par a par das questões analisadas, realizou-se a análise do Índice de Consistência (IC) e da Razão de Consistência (RC). Para isso, utilizou-se o Índice Randômico, de acordo com as informações apresentadas na Tabela 2. Esse índice corresponde ao resultado obtido a partir da matriz randômica recíproca (Saaty, 2008).

Tabela 2 - Índices Randômicos

Ordem da Matriz (N)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Índice Randômico (IR)	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Fonte: Saaty (1991).

Nesse sentido, a aplicação do método AHP nesse estudo ocorreu em três etapas. No primeiro momento foi realizado o modelo hierárquico, composto pelo objetivo, os três critérios (Sugestões criativas, Divulgação da Imagem Organizacional e Colaboração com os colegas) e pelos quatorze subcritérios. No segundo momento, desenvolveu-se o julgamento par a par dos critérios e subcritérios por meio das médias das variáveis apresentadas, conforme a percepção dos jovens trabalhadores. Por fim, na última etapa, foram identificados os vetores de prioridade, o Índice Randômico e o Índice de Consistência.

Ressalta-se, que os índices randômicos utilizados neste estudo foram de 0,58 para a comparação dos critérios (Sugestões criativas, Divulgação da Imagem Organizacional e Colaboração com os colegas), referente a uma matriz de 3x3; utilizou-se o índice randômico de 1,12 para duas matrizes de 5x5 correspondentes aos subcritérios pertencentes às dimensões Sugestões Criativas e Divulgação da Imagem Organizacional; e um índice randômico 0,90 para uma matriz 4x4 correspondente aos subcritérios pertencente à dimensão Colaboração com os Colegas.

Conforme apresentado na Tabela 2, Saaty (1991) forneceu os Índices Randômicos (IR) para matrizes de ordem 1 a 10, calculados experimentalmente. Segundo o autor, quanto mais próxima de zero for a RC, maior será a consistência da matriz. Um valor de razão inferior a 0,10 é geralmente aceito como indicativo de consistência razoável nos julgamentos, representando um nível de inconsistência de até 10%. Salienta-se que, nesta pesquisa, todos os julgamentos apresentaram valores menores ou iguais a 10%, evidenciando a consistência das matrizes analisadas. Para a organização e análise dos dados coletados nesta pesquisa, foi utilizado o software Microsoft Excel®.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

Buscando identificar o perfil dos respondentes, analisaram-se as variáveis sociodemográficas referentes aos jovens trabalhadores investigados. Nesse contexto, a pesquisa contou com a participação de 109 jovens, entre homens e mulheres.

Resumidamente, a amostra desta pesquisa é composta majoritariamente por mulheres (63,3%), enquanto os homens representam 36,7% dos participantes. Todos os respondentes têm entre 18 e 24 anos, alinhando-se ao objetivo da pesquisa voltado aos jovens trabalhadores. Quanto ao estado civil, 92,7% são solteiros e 7,3% são casados ou vivem em união estável, o que pode refletir a fase de inserção no mercado de trabalho. Em relação à escolaridade, verificou-se a predominância de jovens em processo de formação, com ensino superior incompleto (39,4%) e ensino médio completo (38,5%), seguidos por ensino médio incompleto (15,6%), ensino superior completo (3,7%), ensino fundamental completo (1,8%) e pós-graduação (0,9%). Em relação ao tempo de empresa, 78% trabalham há menos de um ano, 21,1% entre 1 e 3 anos e apenas 0,9% entre 3 e 5 anos. Verificou-se ainda que a maioria dos participantes (98,2%) não ocupa cargos de liderança, enquanto apenas 1,8% exercem posição de gestão.

4.2 Análise do grau de prioridade de Comportamento de Cidadania Organizacional

Buscando identificar as prioridades relacionadas aos comportamentos voluntários, foram analisados os critérios e subcritérios com base nas percepções dos jovens trabalhadores. Na Tabela 3, apresenta-se o julgamento dos respondentes, considerando-se as percepções de jovens homens e mulheres, o que possibilita compreender de forma mais detalhada possíveis variações perceptivas diante das ações mais e menos priorizadas.

Tabela 3 - Julgamento dos critérios e subcritérios referente à Comportamento de Cidadania Organizacional na percepção dos Jovens trabalhadores

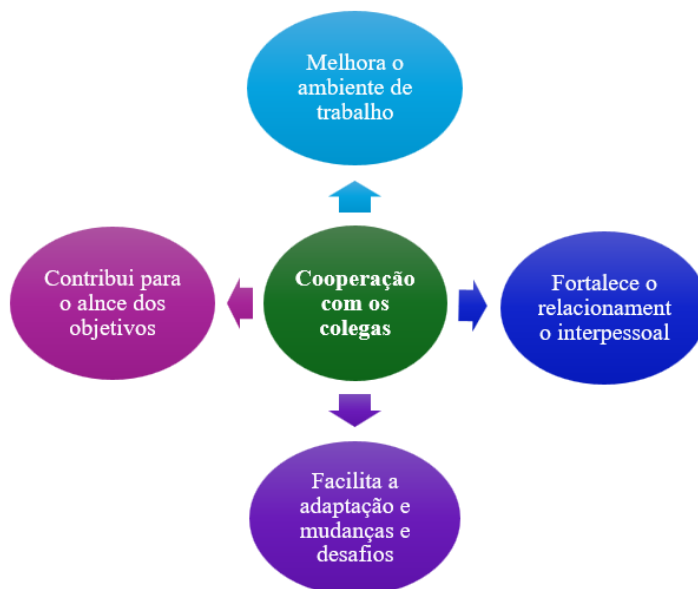
Critérios	Peso Local Mulheres	Peso Local Homens	Subcritérios	Peso Local Mulheres	Peso Local Homens
Cr1. Sugestões Criativas	0,0810	0,0629	Scr1. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.	0,5145	0,5461
			Scr2. Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	0,0854	0,0683
			Scr3. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.	0,2071	0,2268
			Scr4. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.	0,0483	0,0397
			Scr5. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	0,1448	0,1191

$\lambda_{Max}=3,065$ IC=0,032 RC=0,056		$\lambda_{Max}=3,029$ IC=0,015 RC=0,025	$\lambda_{Max}=5,223$ IC=0,056 RC=0,050		$\lambda_{Max}=5,163$ IC=0,041 RC=0,036
Cr2. Divulgação da Imagem Organizacional	0,1884	0,2654	Scr6. Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.	0,0857	0,0454
			Scr7. Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.	0,2286	0,3512
			Scr8. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa.	0,1473	0,1534
			Scr9. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa.	0,0491	0,0988
			Scr10. Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.	0,4894	0,3512
$\lambda_{Max}=3,065$ IC=0,032 RC=0,056		$\lambda_{Max}=3,029$ IC=0,015 RC=0,025	$\lambda_{Max}=5,229$ IC=0,057 RC=0,051		$\lambda_{Max}=5,123$ IC=0,031 RC=0,026
Colaboração com os colegas	0,7306	0,6716	Scr11. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.	0,0603	0,0641
			Scr12. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.	0,4132	0,1207
			Scr13. Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	0,1467	0,2375
			Scr14. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.	0,3799	0,5777
$\lambda_{Max}=3,065$ IC=0,032 RC=0,056		$\lambda_{Max}=3,029$ IC=0,015 RC=0,025	$\lambda_{Max}=4,026$ IC=0,009 RC=0,010		$\lambda_{Max}=4,100$ IC=0,033 RC=0,037

Os resultados obtidos nesta pesquisa demonstram que tanto as jovens mulheres quanto os jovens homens atribuíram maior prioridade ao critério CR3 - Colaboração entre Colegas, com valores de 0,7306 para mulheres e 0,6716 para homens. Esse resultado reforça a relevância da cooperação no ambiente de trabalho, uma vez que a colaboração entre colegas representa um dos pilares dos CCO. Assim, os dados sugerem que a colaboração está associada ao apoio mútuo entre trabalhadores, ao compartilhamento de

conhecimentos e à disposição para auxiliar os colegas na execução de suas tarefas. Esse tipo de comportamento pode favorecer a criação de um clima organizacional positivo, aumentar a coesão das equipes e potencializar a eficiência coletiva. A seguir, a Figura 1 expõe algumas ações de cooperação com os colegas.

Figura 1 - CCO promovendo Cooperação entre os colegas



Colaborando para os resultados apresentados, Wegner et al. (2025a) relatam que a cooperação se manifesta, sobretudo, na ajuda prestada a colegas menos experientes ou aos trabalhadores que enfrentam dificuldades em suas atividades, o que reforça seu papel essencial para o fortalecimento das relações de trabalho.

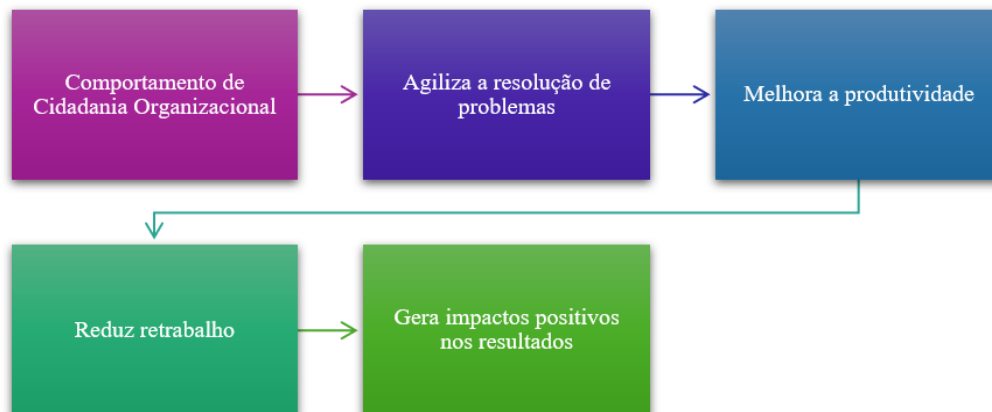
Em contrapartida, verificou-se que o CR1 - Sugestões Criativas obteve o menor grau de prioridade na percepção dos jovens trabalhadores, com valores de 0,0810 para mulheres e 0,0629 para homens. Este resultado sugere que os participantes tendem a valorizar mais comportamentos relacionados à cooperação imediata com os colegas. De acordo com Bastos, Siqueira e Gomes (2014), as Sugestões Criativas são consideradas um importante CCO, envolvendo a proposição de ideias inovadoras voltadas à melhoria de processos, à resolução de problemas e à otimização das atividades diárias.

Observa-se que a baixa prioridade atribuída às Sugestões Criativas pode estar associada a uma maior percepção de risco, à falta de confiança na implementação das ideias ou, ainda, à preferência por ações que tragam resultados mais imediatos e tangíveis no ambiente de trabalho. Além disso, esse resultado também pode estar relacionado à menor experiência profissional desses jovens diante do mercado de trabalho, o que possivelmente influencia a receptividade das lideranças em relação às ideias sugeridas.

Na sequência, buscou-se avaliar o grau de importância dos subcritérios dentro do CR1, identificando os subcritérios mais priorizados. Observa-se que tanto as mulheres (0,5145) quanto os homens (0,5461) atribuíram maior prioridade ao Subcritério 1 (SCR1), que se refere à: "Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho". Esse comportamento evidencia a disposição dos jovens

trabalhadores em contribuir ativamente para a melhoria do ambiente organizacional, oferecendo soluções concretas para questões do dia a dia. Além de demonstrar iniciativa e comprometimento, esse tipo de atitude pode fortalecer a comunicação com os superiores e possibilitar a implementação de práticas que aumentam a eficiência e a eficácia das atividades laborais, refletindo diretamente no desempenho da equipe e nos resultados organizacionais. Na Figura 2 são demonstrados os comportamentos de cooperação diante dos problemas.

Figura 2 - CCO frente a resolução de problemas



Os jovens trabalhadores que demonstram preocupação com os problemas do dia a dia evidenciam comprometimento com a eficiência operacional, buscando antecipar e resolver essas questões para evitar complicações futuras. Segundo Bastos, Siqueira e Gomes (2014), esses comportamentos refletem atitudes de colaboração e apoio mútuo, nas quais os funcionários assumem responsabilidades pelo sucesso coletivo, contribuindo para a melhoria contínua e para o alcance das metas organizacionais.

Em contrapartida, o SCR4 "Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho" foi o menos priorizado tanto por homens (0,0397) quanto mulheres (0,0483). Isso pode indicar que os jovens trabalhadores percebem essa atitude como arriscada ou temem que suas sugestões não sejam valorizadas. Além disso, a menor experiência profissional e a necessidade de se adaptarem ao ambiente de trabalho podem levá-los a focar mais na cooperação com colegas do que em propor inovações formais. Dessa forma, embora tenham potencial criativo, os jovens tendem a compartilhar ideias novas de forma mais cautelosa.

Na dimensão CR2 - Divulgação da Imagem Organizacional, observou-se que as jovens mulheres atribuíram maior prioridade ao SCR10 - "Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela" (0,4894). Os subcritérios mais priorizados foram o SCR10 - "Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela" (0,3512) e o SCR7 - "Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem" (0,3512). Esses comportamentos podem estar associados ao sentimento de pertencimento e à identificação positiva com o local de trabalho. Além disso, ao compartilhar informações favoráveis, eles reforçam a reputação da empresa no meio social, contribuindo para a atração de novos talentos e para a valorização da imagem institucional. Corroborando esses resultados, Wegner et al. (2025b) ressaltam que os CCO ajudam a fortalecer a imagem das organizações,

uma vez que colaboradores satisfeitos tendem a falar positivamente sobre as empresas para o público externo. Na Figura 3 são demonstrados os CCO frente à divulgação da imagem da empresa.

Figura 3 - CCO e divulgação da imagem das organizações

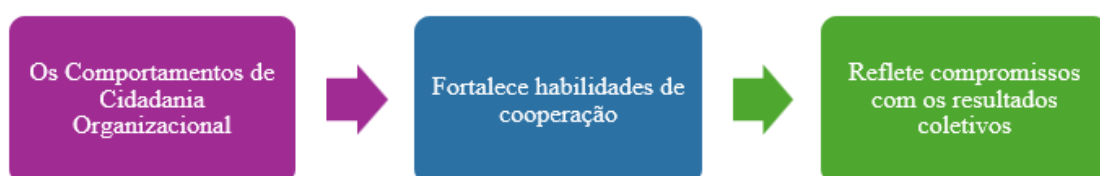


Entre trabalhadores, os CCO também podem gerar impactos relevantes para as organizações (Costa *et al.*, 2024; Wegner, 2023). No que se refere à imagem corporativa, os dados sugerem que, quando os jovens assumem atitudes voluntárias, podem contribuir para o fortalecimento da reputação organizacional. Assim, ao demonstrar tais práticas, os jovens transmitem à sociedade a percepção de que a organização possui uma cultura de trabalho ética e positiva.

Em contrapartida, observa-se que o SCR9 - "Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa", foi o comportamento menos priorizado pelas mulheres (0,0491), enquanto os homens atribuíram menor prioridade ao SCR6 - "Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la" (0,0454). Esse resultado pode sugerir que os trabalhadores jovens tendem a separar mais claramente sua vida profissional do pessoal, não levando com frequência discussões sobre o trabalho para o ambiente familiar e outros contextos sociais.

Na terceira e última dimensão analisada, que diz respeito ao CR3, constatou-se que as mulheres priorizaram o SCR12 - "Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho" (0,4132), e os homens priorizam o SCR14 - "Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho" (0,5777). Esses resultados sugerem que os trabalhadores jovens valorizam o apoio mútuo e a cooperação no ambiente laboral, demonstrando disposição em contribuir para o desempenho coletivo. Essa postura pode estar associada ao sentimento de pertencimento e ao reconhecimento de que o sucesso organizacional depende também da união, fortalecendo vínculos sociais e promovendo um clima de trabalho mais colaborativo. De acordo com Wegner *et al.* (2026), os trabalhadores que desempenham os CCO tendem ajudar seus colegas nas atividades, buscando tornar o ambiente de trabalho mais produtivo. Na Figura 4 são demonstrados os CCO relacionados às ações de cooperação.

Figura 4 - CCO e seus reflexos na cooperação



Segundo Rapp, Bachrach e Rapp (2013), os CCO são motivados pelo senso de reciprocidade, favorecendo as relações sociais entre os trabalhadores, além de colaborar para o cumprimento das atividades organizacionais. De

acordo com Eisenberger et al. (2001), ao compreender o CCO pela ótica da troca, evidencia-se o intercâmbio entre o indivíduo e a organização. Nessa perspectiva, esses comportamentos tendem a surgir quando o trabalhador está satisfeito com a empresa e motivado a retribuir de forma recíproca (Andrade et al., 2018; Wegner et al., 2025b).

Em contrapartida, notou-se que as jovens mulheres (0,0603) e os homens (0,0577) priorizam em menor grau a ação referente ao SCR11 - "Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais". Esse resultado pode sugerir que muitos jovens trabalhadores tendem a estabelecer limites mais claros entre a vida pessoal e profissional, evitando envolver-se diretamente em questões pessoais dos colegas. Além disso, fatores relacionados à menor experiência profissional ou à cautela diante de situações pessoais delicadas podem estar associados à menor disposição em oferecer apoio nesse contexto.

Ressalta-se que todos os julgamentos apresentaram índices de consistência (RC) menores ou iguais a 0,10, indicando que as comparações realizadas pelos respondentes mantiveram coerência lógica entre si, conforme as recomendações de Saaty (2008).

4.3 Propostas de ações de melhorias

Diante dos resultados apresentados neste estudo, especialmente em relação aos CCO menos priorizados pelos jovens trabalhadores, torna-se relevante propor ações que possam estimular o desenvolvimento dessas dimensões no ambiente organizacional. No que diz respeito ao SCR4 - "Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho", integrante do critério CR1, constatou-se que tanto jovens homens quanto mulheres atribuíram baixa prioridade a esse comportamento. Esse resultado pode sugerir a existência de dificuldades na comunicação vertical entre colaboradores e liderança, possivelmente associadas à cautela na exposição de ideias, à percepção de baixa receptividade por parte dos gestores ou à compreensão de que as sugestões apresentadas possuem impacto limitado no ambiente organizacional.

Corroborando esse contexto, Wegner (2023) ressalta a importância de a liderança estimular os CCO no ambiente laboral, visto que essa prática pode favorecer o desenvolvimento desses comportamentos entre os trabalhadores. Nesse sentido, compreende-se que a liderança deve incentivar espaços de diálogo e abertura para a exposição de ideias, contribuindo para ambientes de trabalho mais colaborativos e criativos.

O etarismo no mercado de trabalho também pode afetar profissionais mais jovens, reduzindo oportunidades de inserção e dificultando o pleno aproveitamento de suas capacidades. Esse cenário pode gerar desigualdades e limitar a contribuição equilibrada de diferentes gerações no ambiente organizacional (Coelho et al., 2024). Além disso, tais fatores podem estar associados à menor valorização de comportamentos relacionados à proposição de ideias e à participação mais ativa dos jovens trabalhadores nos processos organizacionais. Nesse sentido, evidencia-se a importância de estratégias de incentivo que promovam a confiança, a escuta ativa e o reconhecimento por parte da liderança.

Em relação ao SCR2 - "Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho", pertencente ao critério CR1, observa-se que tanto jovens mulheres quanto homens atribuíram baixa prioridade a esse

comportamento. Esse resultado pode indicar uma limitação no engajamento criativo dentro dos setores, possivelmente decorrente da ausência de estímulos institucionais, da percepção de barreiras hierárquicas ou da falta de confiança em relação ao impacto que suas ideias possam ter no ambiente organizacional.

No que se refere ao SCR9 - "Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa", vinculado ao CR2, identificou-se que apenas as jovens mulheres atribuíram menor prioridade a esse comportamento. Esse aspecto pode revelar uma menor tendência em atuar como promotoras da imagem da organização em seus círculos sociais, o que pode estar relacionado a fatores como insatisfação com práticas internas ou falta de identificação plena com a cultura organizacional.

Por fim, no caso do SCR5 - "Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho", também pertencente ao critério CR1, os resultados mostram que somente os jovens homens atribuíram baixa prioridade a esse comportamento. Esse achado pode sugerir menor valorização de ações relacionadas à proposição de melhorias no cotidiano do setor, indicando a importância de estratégias organizacionais voltadas ao incentivo da participação dos trabalhadores em processos de inovação e aprimoramento das práticas laborais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como os jovens trabalhadores priorizam os Comportamentos de Cidadania Organizacional no ambiente laboral. Os resultados permitiram compreender que os participantes atribuíram maior relevância aos comportamentos relacionados à cooperação, ao apoio interpessoal e à colaboração entre colegas. Além disso, observou-se priorização de ações voltadas à orientação de trabalhadores menos experientes e à valorização da imagem organizacional.

No que se refere às três dimensões do CCO, constatou-se que a dimensão "Colaboração com os Colegas" apresentou maior destaque entre os jovens trabalhadores, especialmente em comportamentos relacionados à oferta de ajuda diante de dificuldades no trabalho. Observou-se ainda que as jovens mulheres atribuíram maior prioridade a ações relacionadas ao apoio interpessoal e à orientação de colegas menos experientes. Esses resultados sugerem valorização de comportamentos colaborativos voltados ao acolhimento, à troca de conhecimentos e ao suporte no ambiente organizacional.

A dimensão "Divulgação da Imagem Organizacional" apresentou maior priorização entre os jovens homens. Nesse contexto, destacaram-se comportamentos relacionados à valorização da empresa e ao compartilhamento de percepções positivas sobre o ambiente de trabalho. Tais práticas podem contribuir para o fortalecimento da imagem organizacional no contexto social e profissional.

Os resultados também demonstraram que a dimensão "Sugestões Criativas" apresentou menor prioridade entre os jovens trabalhadores investigados. Esse achado pode estar relacionado ao momento inicial da trajetória profissional desses participantes, marcado por processos de adaptação e aprendizagem no ambiente organizacional. Além disso, fatores relacionados à hierarquia organizacional, à menor experiência profissional e à autonomia percebida podem estar associados à menor priorização de comportamentos voltados à proposição de ideias e sugestões de melhoria.

Os achados desta pesquisa indicam possíveis diferenças nas prioridades atribuídas aos CCO entre jovens homens e mulheres, evidenciando a importância de considerar essas percepções no desenvolvimento de práticas organizacionais e estratégias de gestão voltadas à promoção de ambientes colaborativos e inclusivos. Além disso, o estudo contribui ao evidenciar comportamentos voluntários considerados relevantes por trabalhadores em início de trajetória profissional.

Ao identificar as prioridades atribuídas aos CCO, tornou-se possível compreender como os jovens trabalhadores percebem práticas relacionadas à cooperação, ao apoio interpessoal e às contribuições para o ambiente organizacional. Nesse sentido, esta pesquisa oferece subsídios para que organizações desenvolvam estratégias de gestão, programas de desenvolvimento e ações de incentivo voltadas ao fortalecimento de comportamentos colaborativos e socialmente responsáveis no ambiente laboral.

Como contribuição científica, o estudo avança ao aplicar um método multicritério na análise dos CCO, apresentando uma abordagem metodológica que permite hierarquizar dimensões comportamentais no ambiente de trabalho. Como limitação, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido desenvolvida exclusivamente com jovens trabalhadores. Dessa forma, recomenda-se que estudos futuros analisem os CCO em públicos de diferentes faixas etárias, utilizando outras escalas e associando o tema a variáveis como engajamento, liderança transformacional, cultura organizacional e satisfação no trabalho, ampliando a compreensão dos CCO em diferentes contextos organizacionais.

Sugere-se também a realização de pesquisas em organizações que atuam com princípios cooperativos, como cooperativas, buscando compreender como a cooperação influencia os CCO nesses contextos. Além disso, recomenda-se o desenvolvimento de estudos voltados à relação entre jovens trabalhadores e temas associados à sustentabilidade organizacional, como Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA), Liderança Transformacional Verde (LTV) e Engajamento Verde.

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.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; GOMES, A. C. P. Cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 587-595, 1983.

BIANCHIM, B. V. et al. Conflito trabalho-família na docência universitária. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 23, n. 67, p. 145-169, 2025.

BLAU, P. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

COELHO, T. J. P. et al. Etarismo: a influência no mercado de trabalho. In: SEMINÁRIO DE ENSINO E EXTENSÃO ÁREA CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS, 2., 2024. **Anais [...]**, v. 3, n. 1, p. 32-35, 2024.

COSTA, G. L. de Á.; MALHEIROS, M. B.; WEGNER, R. S.; ANDRADE, T. de. Comportamentos de cidadania organizacional e confiança interpessoal. **Pensamento & Realidade**, v. 38, p. 142-161, 2024.

EISENBERGER, R. et al. Reciprocidade do apoio organizacional percebido. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 1, p. 42-51, 2001.

GARCIA, F. A. S. **O impacto da espiritualidade no trabalho e de percepção de saúde organizacional sobre comportamentos de cidadania organizacional**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INTESARACH, R.; UEASANGKOMSATE, P. Authentic leadership and service recovery performance through organizational citizenship behavior in Thai food and beverage SMEs. **SAGE Open**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2026.

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

LIMA, C. P. R. et al. Cidadania organizacional, satisfação e intenção de rotatividade: um estudo com empregados públicos no estado do Pará. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 14, p. 1-17, 2024.

MALHEIROS, M. B. et al. Influência da espiritualidade e satisfação no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do centro oeste do Rio Grande do Sul. **Revista Reuna, Belo Horizonte**, v. 28, n. 4, p. 42-62, 2023.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington: Lexington Books, 1988.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time**. *Human Performance*, v. 10, p. 85-97, 1997.

ORGAN, D. W.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences. **Thousand Oaks: SAGE Publications**, 2006.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: recent trends and developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 5, n. 1, p. 295-306, 2018.

POSSER, T. G. et al. Investigação e modelagem da incivilidade no trabalho na percepção dos professores de instituições públicas e privadas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 4, p. 5049-5068, 2023.

RAMADAM, A. O. et al. Investigação Do Suporte Organizacional: Percepção De Colaboradores De Uma Cooperativa Do Rio Grande Do Sul. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 2, p. 154-172, 2022.

RAPP, A. A.; BACHRACH, D. G.; RAPP, T. L. The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 98, n. 4, p. 668-677, 2013.

RICHTER, J.; MALHEIROS, M. B.; WEGNER, R. S.; ESTIVALETE, V. F. B.; ROSSATO, V. P.; TONTINI, J. Comportamento organizacional: análise do tema por meio de uma pesquisa bibliométrica. **Biblionline, João Pessoa**, v. 15, p. 18-32, 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

ROSSATO, V. P. et al. Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal e justiça organizacional na percepção de trabalhadores de uma cooperativa. **Revista Gestão e Planejamento, Salvador**, v. 24, p. 646-667, jan./dez. 2024.

SAATY, T. L. Relative measurement and its generalization in decision making: why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors. **RACSAM - Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Serie A: Matemáticas**, v. 102, n. 2, p. 251-318, 2008.

SAATY, T. L. **Método de Análise Hierárquica**. Tradução e Revisão por Wainer da Silveira e Silva. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; BRAGA JUNIOR, S. S. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 1, p. 1-18, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 165-184, 2003.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 68, n. 4, p. 653-663, 1983.

TOIROVA, M. A.; BAEK, Y.; DADABOYEV, S. M. U. From inspiration to justification: the paradoxical impact of coworker citizenship behavior. **Current Psychology**, v. 45, n. 5, p. 514-526, 2026.

WEGNER, R. S. *et al.* **Liderança transformacional para o meio ambiente: influências sobre os comportamentos de cidadania organizacional e de cidadania organizacional para o meio ambiente.** 2023. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2023.

WEGNER, R. *et al.* Analytic hierarchy process (AHP) na análise do mix de marketing em empresa de material de construção. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 13, n. 2, p. 299, 2018.

WEGNER, R. *et al.* Aplicação do método analytic hierarchy process (AHP) na priorização das ações de inovações em serviços em um estudo de multicaso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 10, p. 1-14, 2020.

WEGNER, R. *et al.* Características da produção científica sobre comportamento de cidadania organizacional: um olhar sob a abordagem qualitativa. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 1, p. 1-28, 2021.

WEGNER, R. *et al.* Explorando os comportamentos de cidadania organizacional nas indústrias brasileiras. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 21, n. 62, p. 205-225, 2025a.

WEGNER, R. da S. *et al.* The influence of transformational leadership for environmental sustainability on organizational citizenship behaviors. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 27, n. 2, p. e20230143, 2025b.

YANG, C.W.; HUANG, S.H.; YAN, Y.H. Organizational justice, perceived organizational support, and computer self-efficacy in knowledge sharing among healthcare workers: the mediating role of organizational citizenship behavior. **Healthcare**, v. 14, n. 4, p. 463-478, 2026.