ReGeo ISSN: 2177-3246

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, O PAPEL MEDIADOR DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL, EL PAPEL MEDIADOR DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

https://doi.org/10.56238/revgeov17n10-212

Data de submissão: 28/09/2026 **Data de publicação:** 28/10/2026

Daniela Cristina de Andrade
Mestra em Contabilidade
Instituição: Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)
E-mail: danicris.and@gmail.com

Patrícia Alves de Souza
Mestra em Contabilidade
Instituição: Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)
E-mail: patriciaalv.sza@gmail.com

Vinicius Abilio Martins
Doutor
Instituição: Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)
E-mail: vinicius.martins@unioeste.br

RESUMO
Este artigo, fundamentado pela Teoria da Troca Social (TTS), possui o objetivo de investigar como a liderança transformacional está conectada aos comportamentos de cidadania organizacional, com a justiça organizacional atuando como uma mediadora. Utilizando a modelagem de equações estruturais (Structural Equations Modeling) com o software SmartPLS, a pesquisa, realizada com 155 respondentes no Campus de uma IES do oeste do Paraná entre novembro de 2024 e janeiro de 2025, buscou validar o modelo teórico proposto e entender os mecanismos que influenciam o desempenho organizacional. Os resultados indicaram que a liderança transformacional influencia positivamente os comportamentos de voz e ajuda, além de estar fortemente associada à justiça organizacional. Além disso, a justiça organizacional mediou parcialmente a relação entre liderança transformacional e CCO, com destaque para a dimensão de participação social. No entanto, outras dimensões do CCO não apresentaram relações significativas. Esses achados agregam a literatura existente, indicando que líderes transformacionais podem promover um ambiente de trabalho mais justo e colaborativo, inspirando comportamentos de cidadania organizacional. A pesquisa contribui para a literatura ao explorar o papel mediador da justiça organizacional na relação entre liderança transformacional e CCO, uma lacuna ainda pouco explorada. A aplicação do estudo em uma IES no oeste do Paraná também traz relevância regional, destacando a importância desses fatores em ambientes educacionais.

Palavras-chave: Liderança Transformacional. Justiça Organizacional. Comportamento de Cidadania Organizacional.

ABSTRACT
This article, grounded in Social Exchange Theory (SET), aims to investigate how transformational leadership is connected to organizational citizenship behaviors, with organizational justice acting as a mediator. Using Structural Equations Modeling with SmartPLS software, the research, conducted with 155 respondents at a Campus of a Higher Education Institution in western Paraná between November 2024 and January 2025, sought to validate the proposed theoretical model and understand the mechanisms that influence organizational performance. The results indicated that transformational leadership positively influences voice and helping behaviors, in addition to being strongly associated with organizational justice. Furthermore, organizational justice partially mediated the relationship between transformational leadership and OCB, with emphasis on the dimension of social participation. However, other dimensions of OCB did not present significant relationships. These findings contribute to existing literature, indicating that transformational leaders can promote a more fair and collaborative work environment, inspiring organizational citizenship behaviors. The research contributes to the literature by exploring the mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and OCB, a gap still little explored. The application of the study at a Higher Education Institution in western Paraná also brings regional relevance, highlighting the importance of these factors in educational environments.

Keywords: Transformational Leadership. Organizational Justice. Organizational Citizenship Behavior.

RESUMEN
Este artículo, fundamentado en la Teoría del Intercambio Social (TIS), tiene como objetivo investigar cómo el liderazgo transformacional está conectado a los comportamientos de ciudadanía organizacional, actuando la justicia organizacional como mediadora. Utilizando el modelado de ecuaciones estructurales con el software SmartPLS, la investigación, realizada con 155 respondientes en el Campus de una Institución de Educación Superior en el oeste de Paraná entre noviembre de 2024 y enero de 2025, buscó validar el modelo teórico propuesto y comprender los mecanismos que influyen en el desempeño organizacional. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional influye positivamente en los comportamientos de voz y ayuda, además de estar fuertemente asociado a la justicia organizacional. Además, la justicia organizacional medió parcialmente la relación entre liderazgo transformacional y CCO, destacando la dimensión de participación social. Sin embargo, otras dimensiones del CCO no presentaron relaciones significativas. Estos hallazgos contribuyen a la literatura existente, indicando que los líderes transformacionales pueden promover un ambiente de trabajo más justo y colaborativo, inspirando comportamientos de ciudadanía organizacional. La investigación contribuye a la literatura al explorar el papel mediador de la justicia organizacional en la relación entre liderazgo transformacional y CCO, una brecha aún poco explorada. La aplicación del estudio en una Institución de Educación Superior en el oeste de Paraná también aporta relevancia regional, destacando la importancia de estos factores en ambientes educativos.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional. Justicia Organizacional. Comportamiento de Ciudadanía Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A liderança transformacional é um estilo de liderança que visa inspirar os seguidores a transcender seus próprios interesses e a se comprometerem com os objetivos do grupo (Burns, 1978). Esse estilo influencia os subordinados a superar suas necessidades pessoais em prol da organização, estimulando-os a compreender a importância das tarefas e a perceber as oportunidades e desafios que surgem (Lima Neto; Marques; Rosa, 2014; Bass; Avolio, 1994). De acordo com Bass (1985), esse estilo de liderança motiva os colaboradores a ficarem no valor das tarefas, contribuindo para o sucesso organizacional.

Um dos efeitos desse tipo de liderança é o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), caracterizado por ações voluntárias e individuais que, embora não sejam formalmente recompensadas, são essenciais para a eficácia da organização (Organ, 1988; Organ, 1997; Podsakoff *et al.*, 2014). Esses comportamentos refletem o compromisso e a iniciativa dos colaboradores, superando as expectativas do papel formal e promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso (Organ, 1988). Nasra e Heilbrunn (2015) destacam a forte relação entre a liderança transformacional e o CCO, uma vez que líderes transformacionais inspiram seus seguidores a adotarem tais comportamentos, incentivando-os a se engajar além de suas responsabilidades formais (Nasra; Heilbrunn, 2015).

A liderança transformacional, ao promover uma visão compartilhada, desenvolvimento individual e motivação intrínseca, cria um ambiente de trabalho mais envolvido e colaborativo, aumentando a produtividade, melhorando o clima organizacional e reduzindo a rotatividade de funcionários (Bass; Avolio, 1994; Podsakoff; Mackenzie, 1994; Yaghoubi *et al.*, 2011). A relação entre esse tipo de liderança e o CCO é mediada pela justiça organizacional, que impacta o comprometimento dos funcionários e favorece comportamentos positivos, como o comprometimento afetivo (Assmar; Ferreira; Souto, 2005; Prestes; Mendonça; Ferreira, 2013). Líderes que demonstram empatia e respeito contribuem para um ambiente justo e positivo, promovendo maior engajamento e melhor desempenho organizacional (Prestes; Mendonça; Ferreira, 2013; Oliveira; Ferreira, 2016).

A gestão do desempenho, essencial para a criação de valor e competitividade nas organizações, está ligada à capacidade de alcançar objetivos e gerar resultados acima da média (Santos, 2008; Brito; Brito, 2011). A avaliação do desempenho financeiro reflete o impacto das decisões de gestão na criação de valor (Teixeira; Amaro, 2013). Alinhar objetivos individuais aos organizacionais, por meio de metas claras e feedback, cria um ambiente mais motivador e engajante (Jordan *et al.*, 2012). Além disso, a justiça organizacional, quando bem implementada, fortalece a confiança e o comprometimento dos colaboradores com a empresa (Supriyanto *et al.*, 2023).

Práticas de avaliação de desempenho justas são fundamentais para promover a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores (Alamir; Ayoubi; Massoud, 2019). Líderes transformacionais, que inspiram confiança e demonstram preocupação com o bem-estar dos colaboradores, tendem a criar um ambiente de trabalho mais justo e transparente, contribuindo para a percepção de justiça nas avaliações de desempenho (Carr *et al.*, 2023). A justiça organizacional é percebida quando há uma distribuição equitativa de recompensas e oportunidades, o que aumenta a confiança dos funcionários na organização e fortalece seu comprometimento (Supriyanto *et al.*, 2023). A falta de justiça pode levar à desmotivação e a comportamentos contraproducentes, enquanto a liderança transformacional, com foco na inspiração, motivação e justiça, promove um ambiente de trabalho justo e motivador (Alamir; Ayoubi; Massoud, 2019).

Este artigo tem como objetivo explorar a interseção entre liderança transformacional e comportamento de cidadania organizacional, com o papel mediador da justiça organizacional, aplicando a pesquisa aos agentes administrativos de uma IES na região oeste do Paraná. Embora a literatura sobre liderança transformacional e comportamento de cidadania organizacional seja vasta, a compreensão sobre como esses fatores se inter-relacionam, mediada pela justiça organizacional, ainda representa uma questão relevante. Assim, o artigo se propõe a responder à seguinte pergunta de pesquisa: **A liderança transformacional influencia o comportamento de cidadania organizacional, e a justiça organizacional atua como mediadora nessa relação?**

O objetivo principal deste estudo é investigar como a liderança transformacional influencia o comportamento de cidadania organizacional, e de que maneira a justiça organizacional atua como mediadora nesse processo, com foco nos técnicos administrativos de uma IES paranaense. O estudo é relevante, pois contribui para a melhoria do desempenho organizacional ao identificar como a liderança transformacional pode promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Além disso, ao entender os fatores que afetam o comprometimento afetivo dos colaboradores, as organizações podem implementar práticas que aumentem a satisfação e a retenção de talentos. Ao destacar a importância da justiça organizacional como um mediador crucial nas relações de trabalho, o estudo também contribui para a criação de uma cultura organizacional de equidade e justiça, aumentando a confiança e o engajamento dos funcionários.

A exploração do papel da justiça organizacional como mediadora na relação entre liderança transformacional e comportamento de cidadania organizacional representa uma lacuna significativa na literatura acadêmica. Embora existam estudos amplos sobre liderança transformacional e seus impactos positivos no comportamento organizacional, a forma como a justiça organizacional intervém nesse processo ainda não é completamente compreendida. Investigar essa mediação pode oferecer

informações valiosas sobre como práticas justas podem potencializar os efeitos da liderança transformacional, criando um ambiente de trabalho mais satisfatório, comprometido e produtivo. Este estudo visa preencher essa lacuna, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas organizacionais e oferecendo subsídios para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes e equitativas.

A estrutura do artigo está organizada em cinco seções. A introdução apresenta o contexto, o problema, o objetivo e as contribuições do estudo. A seção de revisão da literatura discute as principais contribuições teóricas e empíricas sobre liderança transformacional, comportamento de cidadania organizacional e o papel mediador da justiça organizacional. A metodologia do estudo buscou capturar as percepções dos técnicos administrativos da IES estudada sobre justiça organizacional, níveis de comprometimento afetivo e seu impacto no desempenho, utilizando as ferramentas apropriadas. Na seção de desenvolvimento, os resultados serão discutidos com base nas referências teóricas previamente apresentadas. A conclusão sintetiza as descobertas da pesquisa, seguida das referências bibliográficas utilizadas no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DA TROCA SOCIAL

A Teoria da Troca Social (TTS), originada por George Homans em 1958, centra-se na premissa de que as interações sociais operam como processos de troca. Homans (1958) define a TTS como "uma troca de atividades, tangíveis ou intangíveis, e mais ou menos recompensadoras ou custosas, entre pelo menos duas pessoas", destacando a bidirecionalidade dessas interações, onde as ações de um indivíduo impactam o outro. Blau (1964) expande essa visão, afirmando que "a troca social, como o termo indica, envolve ações contingentes, em que a recompensa ou punição de um indivíduo é contingente às ações de outro indivíduo". A reciprocidade é um elemento central da TTS, com as ações de um indivíduo moldadas pelas expectativas de resposta do outro.

A TTS é aprofundada por autores como Blau (1964), Cropanzano e Mitchell (2005) e Korsgaard *et al.* (2010), que enfatizam o princípio da reciprocidade. Indivíduos constroem relações esperando que seus esforços e contribuições sejam retribuídos, fortalecendo laços sociais (Blau, 1964; Cropanzano; Mitchell, 2005; Korsgaard *et al.*, 2010). A qualidade das trocas é influenciada pela natureza do relacionamento entre as partes (Blau, 1964), e não necessita ser imediata ou equivalente.

No contexto organizacional, a TTS, como apontado por Chaudhary *et al.* (2022), fornece uma lente para entender a complexidade das relações de trabalho. Funcionários buscam recompensas satisfatórias e aceitação por parte da organização (Shen, 2022). A reciprocidade (Coyle-Shapiro *et al.*,

2018; Liang, 2022) é crucial, com funcionários propensos a se retrair ou reagir negativamente caso percebam que a organização não cumpre suas obrigações (Liang, 2022). As relações entre funcionários e supervisores se baseiam em trocas mútuas (Chaudhary *et al.*, 2022), influenciando o desempenho, bem-estar e comportamentos no trabalho (Wang *et al.*, 2022; Heron *et al.*, 2018). A percepção de justiça, um componente fundamental da TTS, impacta diretamente as atitudes e comportamentos dos funcionários no ambiente de trabalho (Heron *et al.*, 2018).

2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO UNIVERSITÁRIO

As características do trabalho nas universidades são diferentes das dos funcionários de outras organizações comerciais e podem ser categorizadas em três dimensões: ensino, pesquisa e serviço (Donglong *et al*, 2020). Segundo Rowe e Bastos (2009), como em qualquer instituição, as de ensino também precisam de pessoas qualificadas, motivadas e comprometidas com o trabalho para que sejam alcançados seus objetivos. Nesse contexto, ao tratarmos de instituições de ensino superior, é relevante os estudos com seus servidores, visto a possibilidade de visualização e aproveitamento de suas competências, além de ser uma maneira de trazer maior proximidade desse servidor no sentido de mantê-los comprometidos com a instituição, primando por qualidade e melhores resultados (Landfeldt e Odelius, 2017).

Nesse contexto, se as instituições públicas de ensino superior precisam se tornar mais dinâmicas e identificar continuamente novas oportunidades, para sobreviver às rápidas mudanças que o ambiente atual apresenta (Weiss *et al*, 2021), como a abordagem da liderança transformacional e dos comportamentos de cidadania organizacional.

Aliado a isso, temos ainda que há mais de 40 anos, a Liderança Transformacional (LT) continua sendo um dos paradigmas de liderança mais estudados pela literatura, visto que seus resultados continuam apresentando importância dentro do contexto organizacional (Siangchokyoo *et al*, 2020), se estende também a gestão de instituições de ensino superior (Pérez-Ortega *et al*, 2017).

A LT foi inicialmente definida por Burns (1978) como uma forma de liderança que eleva a moral e a motivação dos seguidores em vez de focar no interesse próprio. Além disso, é caracterizada por gerar mudanças de forma proativa Not Like Us, e em prol do interesse coletivo, influenciando significativamente o comportamento inovador de trabalho dos funcionários (Nordin *et al*, 2024). Desta forma, a LT se refere a líderes que buscam criar ideias e novas perspectivas para criar um novo caminho de crescimento e prosperidade na frente da organização (Korejan, & Shahbazi, 2016). Assim, promove uma comunicação de alta qualidade com os liderados, visto que o líder consegue expressar mais

cuidado, confiança e apoio, e em troca, os subordinados aumentam sua preocupação e lealdade para com a organização (Liu *et al*, 2024)

Com a existência de LT em organizações ou empresas, os seguidores sentem mais confiança, admiração, lealdade e respeito pelos líderes e com isso passam a se sentir mais motivados a fazer mais do que inicialmente se esperava deles (Manoppo, 2020). Nesse contexto, começam a emergir os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), pois se a LT for aplicada em uma organização ou empresa, esses comportamentos surgirão diretamente (Lee *et al.*, 2013). Os CCOs são comportamentos de natureza discricionária que não fazem parte dos requisitos formais da função contratual dos funcionários, mas que contribuem para o funcionamento eficaz de uma organização (Organ, 1988). Ou seja, podem ser entendidos como os comportamentos extras, voluntários e não recompensados, relacionados ao trabalho, que vão além das atividades rotineiras descritas na descrição do cargo (Organ, 1988; Sharma & Kaur, 2024).

Além disso, podem ser classificados em cinco dimensões: altruísmo, civilidade, espírito esportivo, virtude cívica e consciência são as (Organ, 1988; Podsakoff *et al*,1990). O altruísmo se evidencia quando os funcionários colaboram pelo bem-estar de outros colegas no local de trabalho (Smith *et al*, 1983). A civilidade implica em tratar os colegas de trabalho com cordialidade e respeito (Wang, *et al*, 2013). A esportividade refere-se a ver o lado positivo das coisas, ou seja, a boa atitude diante de adversidades (Srivastava, & Saldanha, 2008). A virtude cívica surge quando a preocupação e envolvimento proativo com o bem-estar da organização (Graham & Van Dyne, 2006). E, por sim, a consciência incluiu atividade discricionária que vai além do que os empregadores exigem (Wang, *et al*, 2013). Desta forma, os CCO podem ser direcionados à organização (por exemplo, quando são executadas ações além dos níveis mínimos exigidos) e/ou a colegas de trabalho (por exemplo, quando um colega de trabalho é auxiliado) (Grego-Planer, 2019).

Apesar do fato de que os CCOs são, por definição, comportamento voluntário e espontâneo, suas consequências são visíveis para a organização, visto que estão diretamente relacionados à satisfação no trabalho (Murphy & King, 2002). Além disso, são considerados vitais para a sobrevivência de uma organização, pois podem maximizar a eficiência e promover o funcionamento mais eficaz (Organ, 1988).

Nesses canários, diversos estudos empíricos buscaram interligar o papel da TL na formação do CCO dos funcionários, sendo identificado que a TL influencia o direta e positivamente o CCO (Humphrey, 2012; Liu *et al*, 2024; Sharma & Kaur, 2024), bem como que a melhoria de CCOs são derivados da TL (Nordin *et al*, 2024). Porém, também houve estudos que não conseguiram identificar

a relação entre TL e CCO (Kim, 2014). Desta forma diante, desses cenários, emerge a primeira hipótese desta pesquisa:

H_1a: Há relação positiva e significativa entre a Liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional de Sustentabilidade

H_1b: Há relação positiva e significativa entre a Liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional de Participação Social

H_1c: Há relação positiva e significativa entre a Liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional de Virtude Cívica

H_1d: Há relação positiva e significativa entre a Liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional de Voz

H_1e: Há relação positiva e significativa entre a Liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional de Ajuda

2.3 O PAPEL MEDIADOR DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A justiça organizacional tem sido amplamente estudada como um importante fator que influencia o comportamento dos funcionários dentro de organizações. Diversas pesquisas destacam que percepções de justiça estão intimamente ligadas a comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e à satisfação no trabalho (Moorman, 1991; Fatimah *et al.*, 2011; Singh & Singh, 2018; Kyei-Poku, 2024). Essas percepções envolvem a avaliação dos funcionários sobre o quão justos e equitativos são os processos de tomada de decisão, a distribuição de recompensas e o tratamento interpessoal nas organizações (Greenberg, 1987). Assim, a justiça organizacional pode ser dividida em três dimensões principais: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional (Colquitt *et al.*, 2001).

A literatura sugere que a liderança transformacional (LT) não é uma condição isolada para promover CCO; o papel das percepções de justiça também é fundamental nesse processo (Van Knippenberg *et al.*, 2007). De acordo com Nielsen *et al.* (2018), os líderes são vistos como importantes agentes de justiça dentro das organizações, sendo responsáveis por moldar o ambiente justo e equitativo que pode, em última análise, influenciar os comportamentos voluntários e espontâneos dos funcionários, como os CCO. Além disso, a percepção de justiça organizacional é essencial para o desenvolvimento da confiança entre os funcionários e a organização (Shore & Shore, 1995), o que pode fortalecer ainda mais os CCO.

Estudos recentes confirmam essa relação, indicando que a justiça organizacional atua como um mediador entre a liderança transformacional e os CCO (Thompson *et al.*, 2020; Wu & Liu, 2014). Em

organizações onde os líderes transformacionais aplicam práticas justas e transparentes, os funcionários tendem a desenvolver um maior nível de confiança, o que facilita a manifestação de comportamentos como altruísmo, civilidade e virtude cívica (Podsakoff *et al.*, 1990). Isso ocorre porque, ao perceberem justiça no ambiente de trabalho, os funcionários se sentem mais motivados a contribuir além de suas obrigações formais (Organ, 1988; Moorman *et al.*, 1998).

A justiça organizacional também ajuda a mitigar potenciais percepções negativas que poderiam emergir em situações de alta demanda ou pressão organizacional. Estudos como os de Cohen e Vigoda (2009) sugerem que, quando há uma percepção de tratamento justo, os benefícios organizacionais são multiplicados, resultando em maior eficiência e atração de novos talentos. Nesse sentido, a justiça organizacional não apenas fortalece o impacto positivo da liderança transformacional, mas também assegura que os CCO sejam cultivados de forma sustentável (Murphy & King, 2002).

Conforme argumentado por Bass (1985) e reforçado por Lee *et al.* (2013), a liderança transformacional eleva o nível de engajamento e motivação dos seguidores, estimulando comportamentos de cidadania organizacional. No entanto, para que esses comportamentos floresçam de forma contínua, as percepções de justiça organizacional tendem a desempenhar um papel mediador, conforme sugerido por estudos recentes (Kyei-Poku, 2024; Sharma & Kaur, 2024). Assim, funcionários que percebem justiça nas ações de seus líderes estão mais propensos a engajar-se em comportamentos que vão além do esperado, contribuindo para a eficácia e o sucesso organizacional. Diante dessas considerações, a segunda hipótese deste estudo é formulada da seguinte maneira:

H_2: relação positiva e significativa entre a Liderança transformacional e a Justiça Organizacional

H_{3a}: Há relação positiva e significativa entre a Justiça Organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional de Sustentabilidade

H_{3b}: Há relação positiva e significativa entre a Justiça Organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional de Participação Social

H_{3c}: Há relação positiva e significativa entre a Justiça Organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional de Virtude Cívica

H_{3d}: Há relação positiva e significativa entre a Justiça Organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional de Voz

H_{3e}: Há relação positiva e significativa entre a Justiça Organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional de Ajuda

H_{4a}: A relação entre a Liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional é mediada pela justiça organizacional de Sustentabilidade

H_4b: A relação entre a Liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional é mediada pela justiça organizacional de Participação Social

H_4c: A relação entre a Liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional é mediada pela justiça organizacional de Virtude Cívica

H_4d: A relação entre a Liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional é mediada pela justiça organizacional de Voz

H_4e: A relação entre a Liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional é mediada pela justiça organizacional de Ajuda

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza quantitativa. Tem como objetivo geral verificar identificar se a Justiça Organizacional atua como mediadora na relação entre a liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional, além de desenvolver um entendimento mais aprofundado das interações entre essas variáveis. Quanto aos procedimentos para coleta de dados, optou-se pelo levantamento via *survey,* disponibilizado de forma online aos servidores e agentes universitários atuantes na IES estudada.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da presente pesquisa compreendeu todos os agentes universitários e servidores administrativos que trabalham nos 5 *campus* da instituição de uma ensino superior pública do Estado do Paraná, mais especificamente da região oeste, objeto deste estudo, devido à acessibilidade aos respondentes, visto que a instituição foi solícita em divulgar o questionário entre seus colaboradores, e também possibilitou que os autores fizessem divulgação *in loco* do questionário. A amostra inicialmente coletada foi composta por 168 agentes e servidores, sendo que após a análise dos questionários verificou-se que 13 questionários ficaram incompletos, o que inviabilizou a sua manutenção, de forma que, remanesceram 155 respostas válidas que compuseram a amostra final.

Para fins de cálculo amostral foi utilizado o software G*power, conforme recomendado por Faul *et al.* (2009). Para o cálculo, recomenda-se a análise *a prior*i, deve-se definir o teste estatístico como regressão linear múltipla (Multiple Regression: Fixed model, R^2 deviation from zero), estabelecer o poder estatístico em 0,80, e utilizar um tamanho de efeito médio (f^2) em 0,15 (Cohen, 1998; Hair *et al.*, 2014). Além disso, deve-se inserir o número de preditores, que corresponde à quantidade de setas apontando para o constructo com mais influenciadores. No exemplo apresentado, esse número foi igual a 2, assim, a amostra mínima calculada para o exemplo foi de 68 casos, mas

como sugestão para ser ter um modelo mais consistente é interessante usar o dobro (Ringle *et al.*, 2014), o que no caso em estudo representaria uma amostra mínima de 132 indivíduos, o que foi obtido, considerando que a amostra final totalizou 155 respondentes.

3.1.1 Estatística descritiva - Caracterização da amostra

A análise dos dados demográficos revelou que a maioria dos respondentes é do gênero feminino, representando 66,14% do total, enquanto 32,28% são do gênero masculino. Pequenas porcentagens preferiram não informar (0,79%) ou se identificaram como outros (0,79%). Em termos de faixa etária, a predominância está entre 18 a 25 anos, correspondendo a 30% dos respondentes, seguida pelas faixas de 34 a 41 anos (24%), 42 a 49 anos (23%) e 26 a 33 anos (17%). Respondentes nas faixas de 50 a 57 anos e 58 a 65 anos representam 23% e 9%, respectivamente, enquanto a faixa de 66 anos ou mais corresponde a apenas 1%. No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos respondentes é casado (a) ou está em união estável, totalizando 44,88%, com 40,94% solteiros, 11,81% separados ou divorciados e 2,36% viúvos, conforme tabela abaixo:

Tabela 1. Dados Demográficos

Questões	%
Gênero	Feminino: 66,14%
	Masculino: 32,28%
	Outros: 0,79%
	Prefiro Não informar: 0,79%
Faixa Etária	18 a 25 anos: 30%
	De 26 a 33 anos: 17%
	De 34 a 41 anos: 24%
	De 42 a 49 anos: 23%
	De 50 a 57 anos: 23%
	De 58 a 65 anos: 9%
	66 anos ou mais: 1%
Estado Civil	Casado (a)/ União Estável: 44,88%
	Solteiro: 40,94%
	Separado/ Divorciado: 11,81%
	Viúvo (a): 2,36%
Nível de Escolaridade	Ensino Médio ou Técnico: 11,71%
	Graduação: 37,84%
	Pós-graduação: 33,33%
	Mestrado: 13,51%
	Doutorado: 15,32%
	Pós-doutorado: 2,7%
Há quanto tempo trabalha na Universidade	Menos de 1 ano: 25,89%
	De 1 a 5 anos: 32,14%
	De 6 a 10 anos: 16,96%
	De 11 a 20 anos: 10,71%
	De 21 a 30 anos: 25%
	31 anos ou mais: 2,68%

Regime de Contratação	Concurso Público: 55,56%
	Processo Seletivo: 25,40%
	Estágio: 12,70%
	Outro: 7,14%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Quanto ao nível de escolaridade, 37,84% dos respondentes possuem graduação, 33,33% têm pós-graduação, 15,32% possuem doutorado e 13,51% possuem mestrado. Apenas 11,71% concluíram o ensino médio ou técnico, e 2,7% possuem pós-doutorado. Sobre o tempo de trabalho na universidade, 25,89% dos respondentes trabalham há menos de 1 ano, enquanto 32,14% têm de 1 a 5 anos de serviço. Aqueles que trabalham de 6 a 10 anos representam 16,96%, 10,71% trabalham de 11 a 20 anos, 25% têm entre 21 a 30 anos de serviço, e apenas 2,68% trabalham na universidade há 31 anos ou mais. Por fim, a maioria dos respondentes foi contratada por concurso público, representando 55,56%, seguidos por 25,40% que ingressaram pelo Processo Seletivo Simplificado (PSS), 12,70% por estágio e 7,14% por outros meios.

A pesquisa apontou que a maioria dos técnicos administrativos da IES do oeste do Paraná são predominantemente do gênero feminino, e apresentam a faixa etária de 18 a 25 anos. A maioria é casada ou está em união estável e possui graduação ou pós-graduação. O tempo de trabalho na universidade varia, sendo a maioria contratado (a) por concurso público.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para construção do questionário utilizado neste estudo, adotou-se uma estrutura de 4 seções, avaliadas por meio de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, que variam de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A primeira seção foi referente a coleta de dados pessoais e demográficos dos respondentes, a segunda baseada nos Comportamentos de Cidadania Organizacional, adotou-se a escala de Dekas *et al.* (2013), validada para língua portuguesa por Andrade *et al.* (2018), onde o referido construto é segregado nas dimensões: sustentabilidade do empregado, participação social, virtude cívica, voz e ajuda. Utilizando uma escala *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A terceira seção tratou da liderança transformacional e, a qual foi medida por do questionário de Godoy e Mendonça (2020) que é uma versão adaptada de Moscon (2015), composto de 12 itens sobre liderança transformacional, avaliados em uma escala *Likert* de cinco pontos que variam de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Por fim a última, e quarta seção, fundamentou-se em Niehoff e Moorman (1993), e tratou da justiça organizacional, retratando-a nas

dimensões de justiça distributiva, processual e internacional, representada por 20 itens. A tabela 02 apresenta a representação das variáveis e as respectivas escalas de mensuração.

Tabela 2. Representação das Variáveis

Variáveis	Tipo	Sigla	Referência
Liderança Transformacional	Independente	LT	Godoy e Mendonça (2020)
Comportamentos de Cidadania Organizacional de Sustentabilidade	Dependente	CCO - SUST	Dekas et al. (2013); Andrade et al. (2018)
Comportamentos de Cidadania Organizacional de Participação Social	Dependente	CCO - SOCIAL	Dekas et al. (2013);Andrade et al. (2018)
Comportamentos de Cidadania Organizacional de Virtude Cívica	Dependente	CCO - VIRT	Dekas et al. (2013);Andrade et al. (2018)
Comportamentos de Cidadania Organizacional de Voz	Dependente	CCO - VOZ	Dekas et al. (2013);Andrade et al. (2018)
Comportamentos de Cidadania Organizacional de Ajuda	Dependente	CCO - AJUDA	Dekas et al. (2013);Andrade et al. (2018)
Justiça Organizacional	Mediadora	JUSORG	Niehoff e Moorman (1993)

Fonte: Os Autores, 2024

A amostra para análise do modelo teórico proposto foi determinada pelo software G*Power, que apontou um mínimo de 89 respondentes, considerando o número de variáveis preditoras (2), tamanho do efeito f2 (0,15), e poder de amostra (0,8) (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009). Portanto, a amostra de 161 respostas é suficiente conforme os critérios estabelecidos. (verificar a nossa amostra)

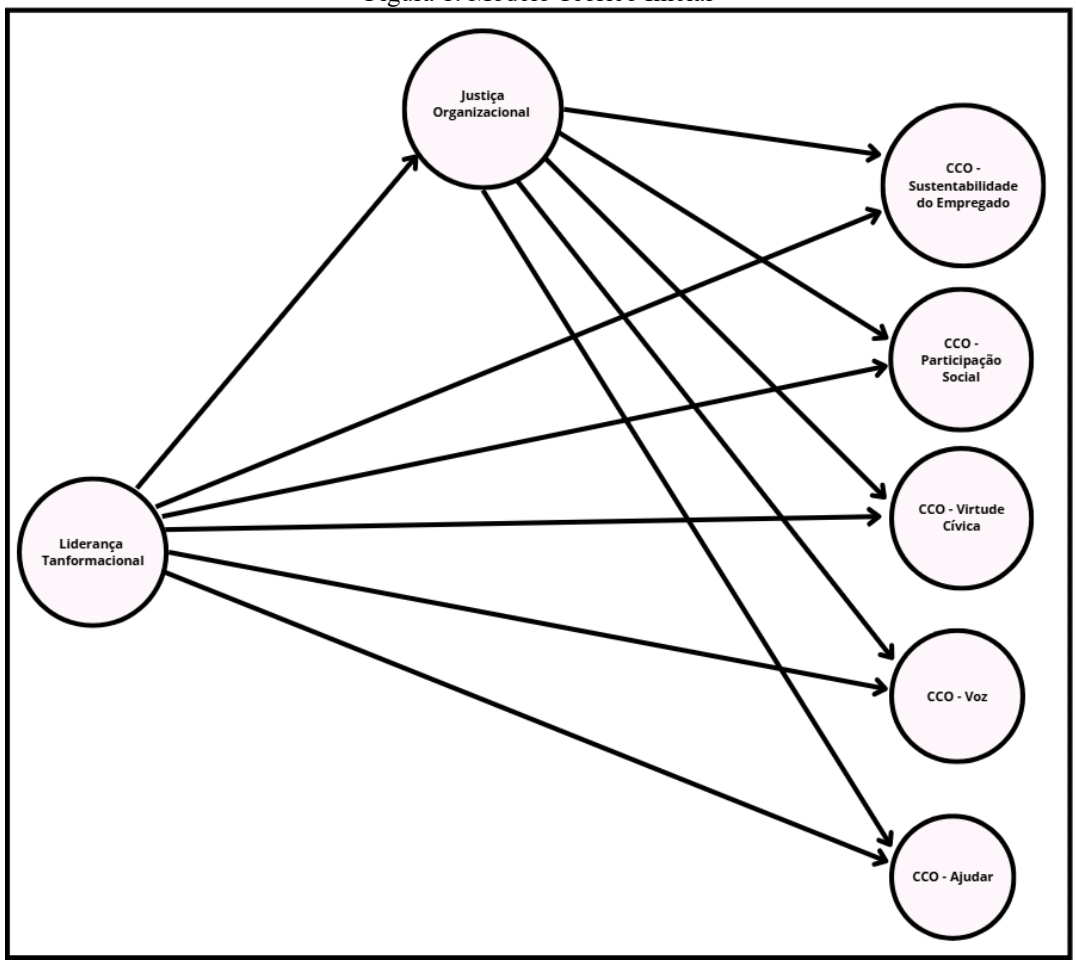
A coleta de dados foi realizada no período de novembro/2024 a janeiro/2025, sendo o formulário com o questionário divulgado aos respondentes por meio do Google Forms, e posteriormente as respostas foram tabuladas em planilha excel e posteriormente lançadas no SmartPLS 4.1.0, onde se procedeu a modelagem de equações estruturais.

3.2 VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE DOS DADOS

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM), é um método multivariado de segunda geração que compreende dois procedimentos básicos: avaliação de um modelo de medidas, isto é, como as variáveis ou indicadores se compõem em um modelo de Análise Fatorial Confirmatória (AFC); e avaliação de um modelo de caminhos (PA – path analysis), ou seja, avaliação das relações causais entre os construtos (Byrne, 1998).

Além disso, para Anderson e Gerbing (1998), o modelo de Equações Estruturais requer a construção de um modelo de mensuração aceitável através do qual se proceda com a Análise Fatorial Confirmatória (AFC); com o qual na sequência se possa avaliar as relações entre os construtos, determinadas pelo conjunto de regressões que compõem o modelo estrutural. Desta forma, o modelo inicial do presente estudo está representado na figura 01.

Figura 1. Modelo Teórico Inicial



Fonte: Os Autores, 2024

Ainda, a fim de assegurar ainda mais a segurança aos dados, foi realizada a avaliação da validade e confiabilidade do modelo por meio do Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (rho_a).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE RESULTADOS

4.1 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Inicialmente, foram analisadas as propriedades psicométricas do modelo de mensuração, seguindo as diretrizes de Hair Jr. *et al.* (2014). Para avaliar a validade convergente, considerou-se a

Variância Média Extraída (AVE), enquanto a validade discriminante e a confiabilidade foram verificadas por meio do Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e confiabilidade interna.

A tabela 03 apresenta os resultados obtidos para cada construto do modelo, demonstrando que todos os valores de AVE são superiores ao limite recomendado de 0,50, indicando validade convergente adequada. Além disso, os coeficientes de confiabilidade composta estão acima de 0,70, corroborando a consistência interna das escalas utilizadas.

Tabela 3. Modelo de mensuração

	Alfa de Cronbach	**Confiabilidade composta (rho_a)**	**Variância Média Extraída**
CCO - AJUDAR	0.827	0.828	0.743
CCO - SOCIAL	0.613	0.623	0.72
CCO - SUST	0.673	0.679	0.606
JUSORG	0.97	0.972	0.708
LT	0.961	0.963	0.721
CCO - VIRT	0.846	0.848	0.622
CCO - VOZ	0.855	0.867	0.698

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

.

Os resultados indicam que os construtos apresentam confiabilidade satisfatória, com valores de alfa de Cronbach e confiabilidade composta acima de 0,70, atendendo aos critérios de consistência interna. Com relação à validade convergente, todos os valores de AVE superam o critério mínimo de 0,50 (Fornell & Larcker, 1981), reforçando a adequação do modelo de mensuração. Além disso, procedeu-se ainda a análise da validade discriminante dos constructos, cujos resultados estão demonstrados na tabela 03.

Tabela 4. Resultados para Validade Discriminante

	CCO - AJUDAR (0.863)	CCO - SOCIAL (0.849)	CCO - SUST (0.778)	JUSORG (0.841)	LT (0.849)	CCO - VIRT (0.789)	CCO - VOZ (0.835)
CCO - AJUDAR	**0.863**						
CCO - SOCIAL	0.449	**0.849**					
CCO - SUST	0.467	0.538	**0.779**				
JUSORG	0.449	0.401	0.386	**0.842**			
LT	0.480	0.367	0.393	0.782	**0.849**		
CCO - VIRT	0.522	0.484	0.501	0.324	0.355	**0.789**	
CCO - VOZ	0.635	0.473	0.450	0.311	0.372	0.608	**0.835**

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Segundo Hair Jr. *et al.* (2014), haverá validade discriminante se as correlações entre as variáveis latentes forem inferiores à raiz quadrada da AVE. Os resultados indicam que a validade discriminante foi estabelecida, uma vez que, para todos os construtos, a raiz quadrada da AVE é maior do que todas as correlações entre esse construto e os demais. Destaca-se que o construto CCO-Ajudar apresenta uma raiz quadrada da AVE de 0.863, que é superior às suas correlações com VOZ (0.635), VIRT (0.522), LT (0.480) e os demais. Isso sugere que a variável é empiricamente distinta de outros construtos. O constructo LT (Liderança Transformacional) tem uma raiz quadrada da AVE de 0.849, superior às suas correlações com JUSORG (0.782), AJUDAR (0.480) e demais variáveis e apesar da alta correlação com JUSORG, a validade discriminante ainda é mantida. Por fim, CCO - SUST (sustentabilidade do empregado) apresenta a menor raiz quadrada da AVE (0.779), mas ainda assim supera suas correlações, como com CCO - SOCIAL (0.538) e VIRT (0.501), garantindo sua distinção dos demais construtos.

Diante disso, pode-se afirmar que todos os critérios de avaliação do modelo foram atendidos, fornecendo suporte para a confiabilidade e a validade das medidas reflexivas.

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Num segundo momento, testamos as hipóteses através da avaliação do modelo estrutural. Para isso, Hair Jr. *et al.* (2014) preconizam que é preciso discriminar os coeficientes de R^2, o tamanho e significância dos coeficientes de caminho, os tamanhos do efeito f^2 e os tamanhos de efeito q^2, além da verificação da existência de possíveis indícios de multicolinearidade. Diante disso, a tabela 3 resume os dados referentes aos coeficientes de caminhos, *p*-valores e VIF.

Tabela 5. Resultados do Modelo Estrutural

	Caminho	**Coeficiente de caminho**	***p*-valor**	**VIF**
H1a	LT → CCO - SUST	0.082	0.407	2.575
H1b	LT → CCO - SOCIAL	-0.026	0.809	2.575
H1c	LT → CCO - VIRT	-0.062	0.676	2.575
H1d	LT → CCO - VOZ	0.133	0.273	2.575
H1e	LT → CCO - AJUDA	0.330	0.002	2.575
H2	LT → JUSORG	0.782	0.000	1.000
H3a	JUSORG → CCO - SUST	0.061	0.549	2.575
H3b	JUSORG → CCO - SOCIAL	0.234	0.033	2.575
H3c	JUSORG → CCO - VIRT	0.061	0.573	2.575
H3d	JUSORG → CCO - VOZ	-0.062	0.590	2.575
H3e	JUSORG → CCO - AJUDA	0.191	0.074	2.575
H4a	LT → JUSORG → CCO - SUS	0.158	0.132	–
H4b	LT → JUSORG → CCO - SOCIAL	0.240	0.014	–
H4c	LT → JUSORG → CCO - VIRT	0.095	0.408	–

H4d	LT → JUSORG → CCO - VOZ	0.038	0.738	–
H4e	LT > JUSORG > CCO - AJUDAR	0.149	0.083	–

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Primeiramente, a análise do Fator de Inflação de Variância (VIF) indicou a ausência de problemas de multicolinearidade no modelo, uma vez que todos os valores de VIF foram inferiores a 5,0. Os valores de VIF variaram entre 1,000 e 2,575, confirmando que as variáveis independentes não apresentam correlações excessivas que possam comprometer a validade dos resultados.

Diante deste resultado, temos que em relação à (H1), que investiga a relação entre LT (Liderança Transformacional) e as dimensões de CCO (Comportamento de Cidadania Organizacional), observa-se que três relações apresentaram significância estatística. A relação entre LT e CCO-AJUDA foi o mais forte e significativo (β = 0,338; p = 0,003), indicando que a liderança transformacional tem um impacto positivo e relevante sobre o comportamento de ajuda dos colaboradores. Além disso, a relação entre LT e CCO-VOZ também foi significativa (β = 0,133; p = 0,012), sugerindo que líderes transformacionais estimulam os colaboradores a expressarem suas opiniões e contribuições. Por fim, o caminho entre LT e CCO-SUST (β = 0,241; p = 0,055) e LT e CCO-VIRT (β = 0,267; p = 0,058) apresentaram coeficientes positivos e marginalmente significativos, indicando uma tendência de influência da liderança transformacional sobre essas dimensões, embora não atinjam o nível de significância convencional de 0,05. A relação entre LT e CCO-SOCIAL não foi significativa (β = 0,128; p = 0,294), sugerindo que a liderança transformacional não exerce influência direta sobre o comportamento social no contexto estudado.

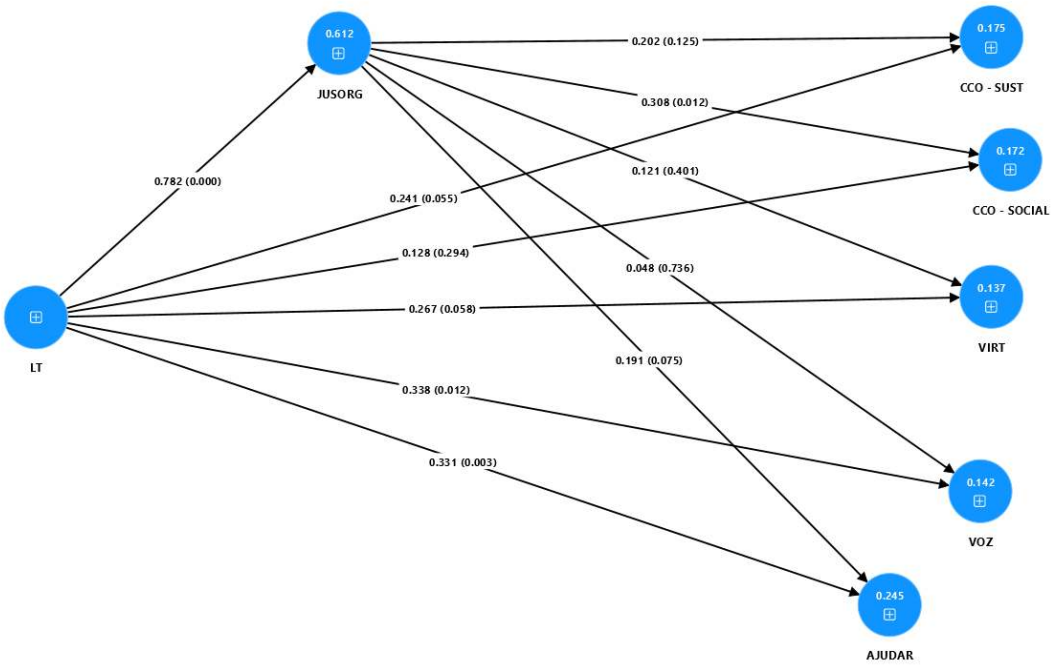
No que diz respeito à (H2), que buscava averiguar a relação entre LT (Liderança Transformacional) e JUSORG (Justiça Organizacional), o coeficiente de caminho foi positivo e altamente significativo (β = 0,782; p = 0,000). Esse resultado reforça a ideia de que a liderança transformacional está fortemente associada à percepção de justiça organizacional.

Ainda, quanto a (H3) que propõe que a Justiça Organizacional (JUSORG) possui uma positiva e significativa com os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), os resultados indicaram que apenas a relação entre JUSORG e CCO-SOCIAL (participação social) foi significativa (β = 0,234; p = 0,033), apoiando parcialmente a hipótese H3. A relação entre JUSORG com CCO-AJUDA apresentou significância marginal (β = 0,191; p = 0,074), enquanto as demais dimensões não foram significativas. Por fim, no que concerne a H4, que é referente à mediação da Justiça Organizacional na relação entre a Liderança Transformacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, tal

mediação foi significativa apenas para a relação entre LT e CCO-SOCIAL (participação social) (β = 0,240; p = 0,014). Para CCO-AJUDA (ajuda), a mediação apresentou significância uma marginal (β = 0,149; p = 0,083), seguindo os mesmos moldes da hipótese 3, enquanto para as demais dimensões, a mediação não foi significativa.

Esses resultados sugerem que a liderança transformacional influencia diretamente a justiça organizacional e, indiretamente, alguns aspectos dos comportamentos de cidadania organizacional, especialmente a participação social e marginalmente a voz e ajuda. No entanto, outras dimensões do CCO não foram significativamente impactadas. Esse resultado é apresentado no modelo empírico representado na figura 02.

Figura 2. Modelo Empírico



Fonte: Os Autores, 2024

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos neste estudo trazem contribuições relevantes sobre os temas abordados. A fim de facilitar a interpretação e a contextualização dos achados, esta seção apresenta uma análise dos dados, destacando as implicações práticas e teóricas dos resultados. Para auxiliar na visualização e na compreensão das análises realizadas, a Tabela 5 apresenta um resumo estruturado dos resultados.

Tabela 6. Quadro resumo dos resultados

Resultado	Hipótese	Relação Hipotética Analisada
Rejeitada	H1a	Liderança Transformacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Sustentabilidade
Rejeitada	H1b	Liderança Transformacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Participação Social
Rejeitada	H1c	Liderança Transformacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Virtude Cívica
Aceita	H1d	Liderança Transformacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Voz
Aceita	H1e	Liderança Transformacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Ajuda
Aceita	H2	Liderança Transformacional → Justiça Organizacional
Rejeitada	H3a	Justiça Organizacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Sustentabilidade
Aceita	H3b	Justiça Organizacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Participação Social
Rejeitada	H3c	Justiça Organizacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Virtude Cívica
Rejeitada	H3d	Justiça Organizacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Voz
Rejeitada	H3e	Justiça Organizacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Ajuda
Rejeitada	H4a	Liderança Transformacional → Justiça Organizacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Sustentabilidade
Rejeitada	H4b	Liderança Transformacional → Justiça Organizacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Participação Social
Rejeitada	H4c	Liderança Transformacional → Justiça Organizacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Virtude Cívica

Resultado	Hipótese	Relação Hipotética Analisada
Rejeitada	H1a	Liderança Transformacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Sustentabilidade
Aceita	H4d	Liderança Transformacional → Justiça Organizacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Voz
Rejeitada	H4e	Liderança Transformacional → Justiça Organizacional → Comportamentos de Cidadania Organizacional de Ajuda

Fonte: Os Autores, 2024

Assim, podemos observar que a liderança transformacional (LT) exerce um impacto significativo sobre a percepção de justiça organizacional (JO), por meio da confirmação da H2. Esse achado está alinhado com a Teoria da Troca Social (TTS), que sugere que os líderes, ao promoverem um ambiente de trabalho justo e equitativo, fortalecem a confiança e o comprometimento dos colaboradores (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). A LT, ao inspirar e motivar os seguidores, cria um clima organizacional onde a justiça é percebida como um valor central, reforçando a ideia de que líderes transformacionais são agentes fundamentais na promoção de práticas justas e transparentes (Nielsen *et al.*, 2018).

No que diz respeito à relação entre a LT e os comportamentos de cidadania organizacional, os resultados indicaram que a LT influencia positivamente somente algumas dimensões do CCO, em especial o comportamento de ajuda e de voz. Esses achados estão em consonância com a literatura que destaca a capacidade da LT em estimular os colaboradores a irem além de suas responsabilidades formais, promovendo ações voluntárias que beneficiam a organização e os colegas (Organ, 1988; Podsakoff *et al.*, 1990). A LT, revela a importância do coletivo e do desenvolvimento individual, motiva os colaboradores a adotarem comportamentos altruístas e a expressarem suas opiniões de forma proativa, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador (Bass & Avolio, 1994; Nasra & Heilbrunn, 2015).

No entanto, as hipóteses H1a, H1b e H1c, que investigaram as relações entre a LT e as dimensões de sustentabilidade, participação social e virtude cívica, respectivamente, não foram confirmadas. Esse resultado sugere que, embora a LT seja um fator importante para promover certos comportamentos de cidadania, ela pode não ser suficiente para influenciar todas as dimensões do CCO de forma direta. Isso pode indicar que outras variáveis, como a cultura organizacional, até mesmo a natureza do trabalho administrativo desenvolvido pelos colaboradores da IES, ou o contexto específico

da instituição estudada, podem desempenhar um papel mediador ou moderador nessa relação, Ainda o perfil da amostra ser predominantemente feminino (86%), pode também gerar um viés de respostas que podem impactar no resultado, por essas razões, considerando que em duas dimensões foram confirmadas as razões, merece-se uma investigação mais aprofundada futuramente.

A mediação da justiça organizacional na relação entre a LT e o CCO, pode-se dizer que foi parcialmente confirmada, isso porque, a hipótese H4b, que propôs que a JUSORG mediava a relação entre a LT e a participação social, foi confirmada. Esse resultado reforça a ideia de que a percepção de justiça no ambiente de trabalho é um fator essencial para o engajamento dos colaboradores em comportamentos que vão além das suas obrigações formais (Moorman, 1991; Fatimah *et al.*, 2011). Quando os colaboradores percebem que são tratados de forma justa e equitativa, eles tendem a se envolver mais ativamente em ações que beneficiam a organização e seus colegas, como a participação social (Organ, 1988; Podsakoff *et al.*, 1990). Por outro lado, as hipóteses H4a, H4c, H4d e H4e, que analisavam a mediação da JUSORG nas relações entre a LT e as dimensões de CCO de sustentabilidade, virtude cívica, voz e ajuda, respectivamente, não foram confirmadas, porém suas margens de significância foram marginais, de forma que seus efeitos podem ter algum reflexo, assim, é importante considerar que outros fatores, como a confiança no líder ou a identificação com a organização, podem desempenhar um papel mais relevante em algumas dimensões do CCO (Podsakoff *et al.* 1990; Asgari2008).

Em síntese, os resultados desta pesquisa corroboram a literatura existente ao demonstrar que a liderança transformacional é um fator chave para promover a justiça organizacional e, consequentemente, alguns comportamentos de cidadania organizacional (Thompson *et al.*, 2020; Wu & Liu, 2014). No entanto, os achados também indicam que a relação entre LT e CCO é complexa e multifacetada, sendo influenciada por diferentes variáveis contextuais e mediadoras. A justiça organizacional, embora importante, não é o único fator que explica essa relação, o que reforça a necessidade de uma abordagem mais abrangente para entender como os líderes podem promover um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi investigar como a liderança transformacional influencia o comportamento de cidadania organizacional, e se a justiça organizacional atua como mediadora nesse processo, com foco nos técnicos administrativos de uma IES no oeste do Paraná. Os resultados deste estudo indicaram que a liderança transformacional exerce uma influência sobre alguns comportamentos de cidadania organizacional, especificamente nos comportamentos de voz e ajuda.

Além disso, a liderança transformacional também se mostrou positivamente relacionada à justiça organizacional, e esse resultado está alinhado com a Teoria da Troca Social (TTS), que destaca a importância da reciprocidade e da justiça nas relações de trabalho (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

No entanto, a ausência de uma relação significativa entre liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional de sustentabilidade, participação social e virtude cívica sugere que outros fatores podem interferir na consecução desses comportamentos, influenciando-os de maneira diferentes (Podszakoff *et al.*, 2000). Assim, a mediação da justiça organizacional na relação entre a LT e o CCO foi parcialmente confirmada, pois somente foi confirmada a relação em algumas dimensões do CCO. Portanto entende-se que o objetivo deste estudo foi concluído de forma satisfatória, e o resultado reforça a ideia de que a percepção de justiça no ambiente de trabalho é um determinante, mesmo que de forma parcial, para o estímulo dos colaboradores realizarem comportamentos que vão além de suas obrigações formais.

Para aprofundar a compreensão das dinâmicas entre liderança transformacional e comportamentos de cidadania organizacional, futuras pesquisas poderiam explorar a influência de variáveis moderadoras e mediadoras adicionais, como a cultura organizacional, o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Além disso, seria interessante investigar se os resultados observados se mantêm em diferentes contextos organizacionais e setores de atividade.

Este estudo apresentou algumas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, a pesquisa foi conduzida IES no oeste do Paraná devido a questões de conveniência, e considerou apenas uma parcela dos técnicos administrativos das instituições. Isso pode levar à generalização dos resultados para outros contextos organizacionais, como empresas privadas ou organizações de diferentes setores. Por fim, a amostra foi composta majoritariamente por mulheres (66,14%), o que pode impactar nos resultados, dado que gênero pode ser um fator relevante na percepção de justiça e nos comportamentos de cidadania organizacional.

No mais, no que tange às contribuições tanto teóricas deste estudo, os resultados reforçam a importância da liderança transformacional e da justiça organizacional como fatores chave para promover comportamentos de cidadania organizacional, especialmente em contextos de ambientes educacionais. Além disso, a pesquisa contribui para a literatura ao explorar o papel mediador da justiça organizacional, uma lacuna ainda pouco explorada nos estudos sobre liderança e CCO.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que líderes transformacionais podem promover um ambientes onde os colaboradores tenham uma maior percepção de justiça organizacional. E onde houver essa percepção, esses colaboradores terão uma preponderância maior em realizar

comportamentos de cidadania organizacional relativos a voz e a ajuda. Para isso, é fundamental que as organizações implementem práticas de gestão que reforcem a percepção de justiça e treinem seus líderes para desenvolver habilidades de liderança transformacional, como a capacidade de inspirar, motivar e promover o desenvolvimento individual e coletivo.

Em síntese, este estudo demonstrou que a liderança transformacional e a justiça organizacional são fatores importantes para promover comportamentos de cidadania organizacional, especialmente em instituições educacionais. No entanto, a relação entre essas variáveis é complexa e multifacetada, sendo influenciada por diferentes fatores contextuais, mas os avanços deste estudo contribuíram para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas organizacionais e para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes e equitativas.

REFERÊNCIAS

Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. Frontiers in Psychology, 13, 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921

Alamir, I., Ayoubi, R. M., & Massoud, H. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes: A study from the higher education sector in Syria. Leadership & Organization Development Journal, 40(7), 749-763.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. Psicologia: Reflexão e Crítica, 18(3), 443-453.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. ASQ Quality Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. The International Journal of Public Administration, 17(3-4), 541-554.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. Revista de Administração de Empresas, 52(1), 1-15.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Byrne, B. M. (2013). Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming. Psychology Press.

Carr, S. C., Lee, V. H., Lin, C. W., & Srinivasan, J. (2024). The pivotal role of trust in bridging the effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior. Current Psychology, 43, 9567–9582.

Cohen, J. (1998). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Coyle-Shapiro, J. A. M., *et al.* (2018). The reciprocity principle: A key to successful leadership, relationships, and organizational effectiveness. The Leadership Quarterly, 29(1), 3–13.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900.

Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. Academy of Management Perspectives, 27(3), 219-237.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A longitudinal field study. The Academy of Management Journal, 45(6), 735-751.

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. Behavior Research Methods, 39(2), 175-191.

Godoy, M. T. T. D., & Mendonça, H. (2020). Competência adaptativa: Um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. Cadernos EBAPE.BR, 18, 742-756.

Hair, J. F., *et al.* (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, 63(6), 597–606.

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2012). O controlo de gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores (8ª ed.). Áreas Editora.

Korsgaard, M. A., Schuh, S. C., Tripp, T. M., & Ko, D.-G. (2010). Reciprocity and the theory of social exchange. Journal of Organizational Behavior, 31(2–3), 261–281.

Liang, J. C.-C. (2022). The impact of leader humility on employee innovative behavior: The mediating role of leader–member exchange and the moderating role of perceived organizational politics. International Journal of Hospitality Management, 103(103197), 1–12.

Lima Neto, A. C., Marques, M. R. A. S. N., & Rosa, D. B. (2014). A importância da liderança transformacional nas organizações. CESMAC.

Miri, D. H., & Macke, J. (2024). Ecossistema de inovação e teoria das trocas sociais: Uma revisão sistemática da literatura. Revista de Empreendedorismo e Administração, 30(2), 1011–1041.

Moscon, D. C. B. (2013). As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações (Tese de doutorado). Universidade Federal da Bahia.

Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2015). Developing organizational citizenship behavior through transformational leadership: The mediating role of employee trust. International Journal of Business and Management, 10(12), 186-197.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 36(3), 527-556. https://doi.org/10.2307/256591

Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice (7ª ed.). Sage Publications.

Oliveira, D. F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. Estudos de Psicologia (Campinas, 33)(4), 747-755.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. Human Performance, 10(1), 85-97.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. The Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. Journal of Marketing Research, 31(3), 351-363.

Podsakoff, P. M., *et al.* (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513-563.

Santos, A. (2008). Gestão estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos. Escolar Editora.

Shen, Y. (2022). How does a sense of justice affect employee psychology and behavior? Frontiers in Psychology, 13, 1–12.

Silva, D. S., & Pinheiro, L. V. S. (2023). Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da teoria da troca social. REAd - Revista Eletrônica de Administração, 26(2), 86–98.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8ª ed.). Pearson Education.