



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**LARISSA PAULA MARTINS**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS COMPORTAMENTOS DE  
CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM PROFISSIONAIS DE UMA ONG DO SETOR  
DE SAÚDE**

UBERLÂNDIA

2022



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**LARISSA PAULA MARTINS**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS COMPORTAMENTOS DE  
CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM PROFISSIONAIS DE UMA ONG DO SETOR  
DE SAÚDE**

Dissertação apresentada para defesa do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Processos Organizacionais

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Heila M. S. Veiga.

UBERLÂNDIA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

M386i  
2022 Martins, Larissa Paula, 1994-  
A influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em profissionais de uma ONG do setor de saúde [recurso eletrônico] / Larissa Paula Martins. - 2022.

Orientadora: Heila Magali da Silva Veiga.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia.  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.  
Modo de acesso: Internet.  
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.5333>  
Inclui bibliografia.  
Inclui ilustrações.

I. Psicologia. I. Veiga, Heila Magali da Silva, 1973-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

---

CDU: 159.9

Glória Aparecida  
Bibliotecária - CRB-6/2047



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



LARISSA PAULA MARTINS

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS COMPORTAMENTOS DE  
CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM PROFISSIONAIS DE UMA ONG DO SETOR  
DE SAÚDE**

Dissertação apresentada para defesa do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Psicologia.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Heila M. S. Veiga.

Data: 05 de agosto de 2022

Orientadora: Dr<sup>ª</sup> Heila Magali da Silva Veiga

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Heila Magali da Silva Veiga

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

Membro interno

---

Prof. Dr. Pedro Afonso Cortez

Universidade Tuiuti do Paraná – Curitiba/PR

Membro externo

## RESUMO

A investigação do Clima Organizacional (CO) é relevante porque auxilia na compreensão do comportamento humano no contexto laboral. Por sua vez, os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) também são relevantes por se tratar de comportamentos espontâneos do empregado que beneficiam a organização, sendo tais aspectos valorizados pelas empresas. Apesar da relevância dos construtos, os estudos que investigam suas relações são exíguos especialmente no contexto de instituições sem fins lucrativos (ONGs), fazendo-se importante e justificável o presente estudo. Desse modo, o objetivo deste trabalho é verificar a influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em uma ONG da área de saúde. Foi utilizada amostra de conveniência de 128 trabalhadores (51,2% da população), distribuídos em diferentes setores, com idade média de 38,15 anos ( $dp= 11,38$ ) e tempo médio de serviço de 65,33 meses ( $dp= 63,10$ ). Para aferir as variáveis foram utilizadas escalas com evidências de validação empírica, de autorelato e multidimensionais, sendo utilizada escala de resposta de 5 pontos tipo likert. As dimensões de clima organizacional que compõem o instrumento de pesquisa são Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão e Coesão entre colegas; e as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional são Virtude cívica, Voz, Altruísmo aos colegas, Sustentabilidade do empregado, Ajuda e Participação social. Foram empreendidas seis análises de regressão múltipla padrão sendo uma para cada uma das dimensões de CCO, os modelos foram significativos para quatro dimensões, sendo o maior poder de predição para Altruísmo ( $r^2$  ajustado=37%;  $p<0,00$ ) com contribuição significativa oriunda das dimensões recompensa ( $\beta= -0,40$ ;  $p<0,00$ ), pressão ( $\beta= -0,25$ ;  $p<0,01$ ) e conforto físico ( $\beta= 0,46$ ;  $p<0,00$ ). Os resultados analisados conjuntamente mostram que o clima organizacional é um preditor de comportamentos de cidadania organizacional, e os achados trazem reflexões para as temáticas investigadas com contribuições teóricas e práticas.

**Palavras-chave:** clima organizacional; comportamentos de cidadania organizacional; ONG; comportamento organizacional.

## ABSTRACT

The investigation of the organizational climate is relevant because it helps to understand human behavior in the work context. In turn, organizational citizenship behaviors are also relevant because they are spontaneous employee behaviors that benefit the organization, and these aspects are valued by companies. Despite the relevance of the constructs, studies that investigate their relationships are limited, especially in the context of non-profit institutions (NGOs), making the present study important and justifiable. Thus, the objective of this work is to verify the influence of organizational climate on organizational citizenship behaviors in a health NGO. A convenience sample of 128 workers (51,2% of the population) was used, distributed in different sectors, with a mean age of 38,15 years ( $sd=63,10$ ). To measure the variables, scales with evidence of empirical validation, self-applicable and multidimensional were used, using a 5-point response scale. The organizational climate dimensions that make up the research instrument are Support from management and the organization, Reward, Physical comfort, Control/pressure and Cohesion among colleagues; and the dimensions of organizational citizenship behaviors are Civic virtue, Voice, Altruism to Colleagues, Employee sustainability, Help and Social participation. Six standard multiple regression analyses were performed, one for each of the OCB dimensions, the models were significant for four dimensions, with the highest predictive power for Altruism (adjusted  $r^2=37\%$ ;  $p<0,00$ ) with a significant contribution from the reward dimensions ( $\beta= -0,40$ ;  $p<0,00$ ), pressure ( $\beta =-0,25$ ;  $p<0,01$ ) and physical comfort ( $\beta= 0,46$ ;  $p<0,00$ ). The results analyzed together show that the organizational climate is a predictor of organizational citizenship behaviors, and the findings bring reflections to the investigated themes with theoretical and practical contributions.

**Keywords:** organizational climate; organizational citizenship behaviors; NGO; organizational behavior.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Organizações Não Governamentais.....	10
2.2	Clima Organizacional.....	13
2.2.1	<i>Revisão sistemática de literatura Clima Organizacional.....</i>	17
2.3	Comportamentos Cidadania Organizacional.....	29
2.3.1	<i>Análise de artigo de revisão sistemática de literatura de Comportamentos de Cidadania Organizacional .....</i>	34
3	MODELO DE PESQUISA.....	36
3.1	Definição das variáveis do estudo.....	36
3.2	Desenho do modelo de pesquisa.....	37
4	OBJETIVOS.....	37
5	MÉTODO .....	38
5.1	Organização.....	38
5.2	Amostra.....	41
5.3	Crerérios de inclusão.....	43
5.4	Crerérios de exclusão.....	43
5.5	Instrumentos.....	43
5.6	Procedimento de coleta e análise de dados.....	45
6	RESULTADOS.....	45
7	DISCUSSÃO.....	58
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
	REFERÊNCIAS.....	69
	ANEXOS.....	91

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Fluxograma da revisão sistemática de literatura.....	18
Figura 2. Antecedentes, corratos/mediadores e consequentes de CCO.....	35
Figura 3. Desenho do modelo de pesquisa.....	37
Figura 4. Síntese dos resultados da regressão múltipla padrão.....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição dos artigos nacionais por periódico.....	19
Tabela 2. Distribuição dos artigos internacionais por periódico.....	20
Tabela 3. Análise das variáveis dos artigos.....	23
Tabela 4. Linha do tempo Grupo Luta Pela Vida.....	39
Tabela 5. Dados sociodemográficos.....	42
Tabela 6. Exemplos de itens da ECO.....	44
Tabela 7. Exemplos de itens da ECCO.....	44
Tabela 8. Confiabilidade dos fatores dos instrumentos de pesquisa.....	45
Tabela 9. Estatística descritiva das variáveis do estudo.....	46
Tabela 10. Correlção de Pearson (r) das variáveis do estudo.....	48
Tabela 11. Teste de homogeneidade das variâncias.....	49
Tabela 12. ANOVA.....	50
Tabela 13. Estatísticas descritivas das comparações múltiplas.....	51
Tabela 14. Comparações múltiplas.....	52
Tabela 15. Análise de regressão múltipla padrão.....	57

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade do ambiente laboral e o bem-estar dos trabalhadores foram ganhando força e espaço nos estudos de psicologia organizacional, e nesse campo uma das variáveis de destaque é o Clima Organizacional (CO) (Coda, 1997; Glisson, Landsverk, & Schoenwald, 2008; Menezes & Gomes, 2010; Schneider, Romá, Ostroff & West, 2017), o qual está associado com aspectos desejados, tais como satisfação no trabalho (Abreu, Baldanza, Silva & Almeida, 2013; Santos, 2019), desempenho (Berberoglu, 2018; Shahin, Naftchali & Pool, 2014) e menor intenção de rotatividade (Kang, Stewart & Kim, 2012; Lan, Huang, Kao & Wang, 2019; Vong, Ngan & Lo, 2018). Ademais, as pesquisas de clima organizacional são uma estratégia que possibilitam diagnósticos acurados sobre determinada empresa, capazes de fundamentar ações que promovam um ambiente de trabalho mais motivador e mais produtivo (Mattos, Costa, Laurinho, & Dias, 2019).

Não há consenso na literatura acerca da definição do clima organizacional (Kuenzi & Schminke, 2009; Lynn & Ratcliff, 2018), todavia existem similaridades nas diversas acepções, a saber, o construto é compreendido como um fenômeno multidimensional composto por fatores tanto internos quanto externos à organização, como relacionamentos no ambiente de trabalho, liderança, comunicação, políticas de gestão e valores (Coda, 1993; Dias, 2012; Oliveira & Campello, 2006). Ademais, o clima organizacional aparece como mediador em diversas relações dentro de uma instituição, influenciando o comportamento dos indivíduos (Shahin et al., 2014; Vong et al., 2018). Luz (2003) afirma que a pesquisa de clima organizacional é um importante instrumento capaz de garantir consistência em quase todas as mudanças que acontecem na organização, ao ser aplicada de maneira conscienciosa e metódica.

Existem evidências de que o clima organizacional é preditor de proatividade, pois os colaboradores que percebem a instituição como flexível e aberta a ouvir novas ideias demonstram mais comportamentos proativos (Veiga, Porto, & Laboissière, 2011). Esse conceito também está associado positivamente com criatividade, pois fatores como dinamismo, debate interno, confiança, suporte a novas ideias e a liberdade de atuação, ou seja, em sua maioria variáveis de nível individual, são relevantes para que uma organização seja considerada criativa (Sierra, Marchiano, Banzato, & Junior, 2017). Também existem indicações de que é preditor de bem-estar no trabalho (Souza, Kich, & Cunha, 2017). Assim, observa-se que o clima organizacional tem se mostrado como antecedente de variáveis individuais relacionadas com criatividade, proatividade, entre outras. Contudo, verifica-se que entre tais conceitos um que tem sido pouco investigado são os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO),

embora existam indicativos desse relacionamento (Shahin et al., 2014; Siqueira, 2003). Ademais, é premente falar de comportamentos de cidadania organizacional porque as organizações buscam colaboradores que vão além de suas atribuições formais de trabalho e que doem livremente seu tempo e energia para obterem êxito nas tarefas que lhes são atribuídas, além de ser uma variável que interage com outras importantes para o contexto social na organização (Andrade, Estivalet, Costa, Faller, & Costa, 2018; Jahangir, Akbar, & Haq, 2004; Neves & Coelho, 2022; Podsakoff, Podsakoff, Mackenzie, & Maynes, 2014). Quanto mais as empresas incentivam e contribuem para o desenvolvimento desses comportamentos, mais socialmente responsável se torna o ambiente corporativo, propício ao desenvolvimento econômico (Soares & Siena, 2018). Rodrigues e Ferreira (2015) apontam que liderados que se identificam com os objetivos da organização, tendem a exercer mais os CCO.

Considerando as evidências supracitadas, a presente pesquisa pretende investigar os relacionamentos entre clima organizacional e comportamentos de cidadania organizacional em uma empresa do terceiro setor. Esse tipo de organização tem sido pouco investigada e é importante fazê-lo porque elas desenvolvem suas atividades conforme os critérios da economia de mercado do capitalismo, buscando qualidade e eficácia em suas ações, que muitas vezes não conseguem ser atendidas apenas pelas entidades governamentais, garantindo a eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, caracterizando-se como o setor da “economia social”. Atualmente, o terceiro setor ocupa lugar de destaque na sociedade, justamente por preencher essas lacunas deixadas pelo Estado, especialmente em se tratando da área social (Tondolo, Tondolo, Camargo, & Guerra, 2018). Ademais, as Organizações Não Governamentais (ONGs) atuam de forma significativa e marcante para o desenvolvimento local e regional de um estado ou país. A instituição a ser investigada nesse estudo é o Grupo Luta Pela Vida, instituição privada, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a uma finalidade pública, que atua desde 1996 para realizar um atendimento de qualidade aos pacientes com câncer que são tratados no interior de Minas Gerais. A referida instituição é referência no atendimento que oferece e já foi condecorada com várias premiações, tais como, Melhor ONG do Setor de Saúde no Brasil 2019, Melhores ONGs 2021, 2020, 2019 e 2018 e Selo Excelência Cidadã (<https://hospitaldocancer.org.br>, recuperado em 24 de junho, 2022).

Ressalta-se, ainda, que o contexto mundial no qual esta pesquisa foi realizada possui o agravante da pandemia de COVID-19, que assola o país desde meados de março de 2020, e interfere diretamente na saúde física e mental, principalmente dos profissionais que atuam na linha de frente (hospitais, recolhimento de doações). Devido a isso, existem colaboradores que

trabalham em home office, além dos outros espaços físicos com trabalho presencial, como o Hospital do Câncer, a sede administrativa, o trabalho externo (recolhimento das doações), além das obras de ampliação. Assim, o presente estudo tem potencial para contribuir tanto teoricamente quanto na prática. Do ponto de vista teórico possibilita aprofundar os estudos e consequentemente o entendimento sobre o funcionamento do terceiro setor na economia local e regional, bem como compreender de que modo esse serviço está sendo desenvolvido a favor da sociedade e sua importância para esta. Como implicação prática tem-se a investigação como o princípio do desenvolvimento de um projeto de gestão de pessoas eficiente na instituição, que impacta diretamente no bem-estar e produtividade dos colaboradores, oferecendo um serviço de maior qualidade para a população, consequentemente.

Assim, o objetivo geral do presente trabalho é verificar a influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores da ONG Grupo Luta Pela Vida. A seguir, serão apresentados os conceitos e uma revisão sistemática de literatura das variáveis componentes do estudo, clima e comportamentos de cidadania organizacional, respectivamente. Depois, são abordados o modelo de pesquisa, objetivos gerais e específicos, método, resultados e discussão e, por fim, as conclusões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Organizações Não Governamentais (ONGs)**

O termo “terceiro setor” começou a surgir nos Estados Unidos na década de 1970, para designar organizações que não possuíam fins lucrativos (Ferreira, 2005). Já no Brasil, esse termo surge a partir da proposta de Fernandes (1994), na qual são divididas as esferas sociais de atuação dos agentes (públicos ou privados), os fins a que se destinam (também públicos ou privados) e o setor ao qual pertencem (estado, mercado, ou terceiro setor). De acordo com o IBGE (2010), essas instituições podem ser divididas entre “Fundações Privadas” e “Associações Sem Fins Lucrativos”. A década de 1980 é marcada pela intensificação da colaboração entre essas organizações consideradas privadas, e sem fins lucrativos, com o governo, em função da ineficiência do estado em atender as demandas sociais (Costa, 2017; Salamon, 1988; Sales, Portulhak, & Pacheco, 2021). Existe uma gama diversificada de áreas de atuação ao se falar do terceiro setor, como arte, saúde, educação, sindicatos, entre outros (McKeever, 2018), sendo que dentro deste universo, a maior parte das instituições se configuram como beneficentes, representando dois terços das organizações sem fins lucrativos

registradas (Sales et al., 2021). Os dados do IBGE (2019) apontam que até 2016, havia cerca de 527 mil instituições sem fins lucrativos no Brasil, com 3,2 milhões de trabalhadores contratados, o que correspondia a 7,2% da população assalariada. O crescimento do terceiro setor no final dos anos 90 é considerado um fenômeno do mundo ocidental, caracterizando-se como o novo setor da economia social, e foi o setor que mais cresceu nesse período nos Estados Unidos, movimentando recursos e gerando empregos (Drucker, 1994; Gohn, 2000).

O termo “ONG” (Organização Não Governamental), originalmente, foi importado de agências internacionais de financiamento para denominar projetos desenvolvidos em países considerados de terceiro mundo, e popularizou-se no Brasil a partir de 1992, com a conferência mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro, a ECO-92 (Ferreira, 2005; Scherer, 1993). A sigla apareceu pela primeira vez em 1950, na Resolução 288 do Conselho Econômico e Social da Organização das Nações Unidas, que definiu uma ONG como sendo uma organização internacional não estabelecida por acordos governamentais (Menescal, 1996). Desde então, o termo vem tendo seu significado melhor delimitado, pois a maior parte das ONGs atuais não se encaixa nessa definição (Ferreira, 2005). Por isso, muitos autores trabalham no contexto genérico de organizações sem fins lucrativos, organizações cujo objetivo é promover cidadania, defesa dos direitos humanos, luta pela democracia social e política, entre outros (Ferreira, 2005). As ONGs são consideradas a face mais visível do terceiro setor, mas são apenas uma das frentes de atuação, sendo elas próprias heterogêneas quanto aos objetivos, formas de atuação, projetos (Gohn, 2000).

Dessa forma, as ONGs passam a ser ligadas às noções que se tem de institutos como Organizações da Sociedade Civil (OSC), Organizações Sociais (OS), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), popularmente difundidos atualmente, e que tendem a ser encaixadas juridicamente como associações ou fundações (Barbosa & Oliveira, 2003; Melo, 2013). O Código Civil Brasileiro, artigos 53 e 62, determina as associações como uma união de pessoas que se organizam para fins não econômicos, e as fundações como doação especial de bens livres feita através de escritura pública ou testamento, sendo que esta pode se destinar apenas para fins morais, religiosos, culturais ou de assistência, existindo mais flexibilidade neste aspecto para as associações. Dados da pesquisa do IBGE (2019) intitulada “As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2016”, dentre as quase 527 mil entidades sem fins lucrativos, aproximadamente 237 mil eram Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil), e o restante eram outros tipos de entidades sem fins lucrativos, de acordo com a classificação adotada. Assim, as Fasfil representavam 4,3% do total

de organizações públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, empregando 2,3 milhões de pessoas, 5,1% do total (IBGE, 2019). Observa-se que a maior parte dessas instituições estava concentrada na região Sudeste (48,3%) e Sul (22,2%); 35,1% compostas por entidades religiosas, 25% voltadas para defesa de direitos e interesses, e a área de saúde/hospitais com apenas 2%; quanto ao porte dessas instituições, percebe-se uma grande variação ligada tanto à região, quanto à finalidade, sendo que os hospitais se destacam com o maior número de pessoas assalariadas, média de 327,2 pessoas na região Sudeste, sendo a área da saúde a que mais gerou empregos (164,6 mil novos postos de trabalho); apenas 3.732 entidades (1,6%) possuíam 100 ou mais pessoas assalariadas; em relação à escolaridade, 35,4% dos trabalhadores possuíam nível superior (IBGE, 2019).

Dada a importância dessas organizações e a atuação em um ambiente corporativo cada vez mais competitivo, surgiu a necessidade de profissionalização da gestão, visando a transparência, efetividade e eficiência de suas operações (Fischer, 2004). Melo (2013) aponta que existem alguns aspectos importantes a serem considerados ao se tratar da profissionalização de uma ONG, quais sejam o grau de escolaridade dos agentes que trabalham na organização (quanto maior o grau de escolaridade, mais complexo é o nível de profissionalização), o nível de especialização das atividades desenvolvidas (percepção das esferas micro e macro dentro da organização), a divisão das tarefas administrativas (divisão do trabalho e concentração de tarefas), as relações de trabalho (relações primárias de sociabilidade entre os agentes, fundadas por familiares), a capacidade de articulação em redes de cooperação (articulação com outras organizações), as estratégias e planejamentos (garantia de sustentabilidade em suas possibilidades administrativas) e, por fim, a dinâmica de avaliação do trabalho interno (sustentabilidade das condições de trabalho interno). Ademais, o porte da instituição está diretamente associado à quantidade de agentes que atuam nela, e que mobilizam recursos que geram impactos diretos, proporcionando respostas aos problemas a que se dedicam (Melo, 2013).

Há questões acerca de um aspecto majoritariamente técnico/utilitarista da profissionalização das ONGs, por observar-se uma tendência em identificar as ONGs como semelhantes ao Segundo Setor, podendo levá-las ao desvirtuamento de suas missões, o que representa um elemento problemático e antagônico do processo de profissionalização desse tipo de organização, acarretando em perdas significativas para o desenvolvimento de uma atividade do Terceiro Setor (Melo, 2020). Embora seja valioso que esse tipo de instituições/organização alcance um grau elevado de profissionalização para apresentar resultados mais eficazes e

eficientes, é fundamental que ela mantenha a sua natureza, e a finalidade à que se destina, sempre em evidência. Por isso, faz-se de extrema importância a investigação de aspectos e comportamentos associados à essência do Terceiro Setor e das Organizações Sem Fins Lucrativos, como é o caso dos comportamentos de cidadania organizacional.

## **2.2 Clima organizacional (CO)**

O contexto e o ambiente de trabalho são tópicos que vêm sendo, cada vez mais, de interesse de psicólogos e estudiosos da área organizacional por se tratar de conceitos que influenciam fortemente o comportamento dos trabalhadores e os resultados organizacionais desejados. Existem diversas variáveis relacionadas nessa esfera, como o contexto político e social, variáveis macro, entre elas o clima organizacional, o qual é um dos atributos mais importantes que permite verificar os elementos reguladores e orientadores dos comportamentos nas organizações (Menezes & Gomes, 2010). O clima constitui um atributo do nível da organização (macro) mas que é avaliada por meio de informações fornecidas pelos membros da instituição. Através da investigação das percepções dos colaboradores sobre características como liderança, reconhecimento, relacionamento interpessoal, entre outras, é possível definir o clima de uma organização (Koys & DeCotiis, 1991). Santos (2019) afirma que as atitudes e comportamentos de trabalhadores de uma organização, como o senso de pertencimento, relacionamento interpessoal e desempenho, são fortemente influenciados pelo clima organizacional. O ambiente interno da organização é percebido como um importante fator para a excelência do desempenho organizacional, uma vez que o clima influencia diretamente no colaborador (Silva & Fernandes, 2019). Particularmente em tempos de maiores dificuldades econômicas, o clima organizacional torna-se, ainda mais, fator de importância e atenção para gestores, na busca de compreender e melhorar as práticas visando o sucesso final (Koles & Kondath, 2013).

O clima organizacional está diretamente relacionado com o estudo das percepções que os indivíduos constroem sobre diferentes aspectos do seu trabalho, sendo que se configura como um dos construtos mais relevantes à percepção de elementos reguladores e orientadores dos comportamentos humanos dentro das organizações (Menezes & Gomes, 2010). Foram nas décadas de 1920 e 1930 que o fenômeno começou a ser estudado (Xavier, 1984), embora ainda não recebesse essa denominação. De acordo com Schneider e Reichers (1983), as percepções da cultura organizacional constituem a base do clima organizacional. O clima organizacional é

um conceito importante para descrever as percepções de indivíduos sobre as suas organizações de trabalho, conseguindo reunir diferentes percepções num pequeno grupo de dimensões para caracterizá-las, bem como descrevê-las, em sistemas sociais (Rizzatti, 2002). As características internas do ambiente organizacional vêm sendo estudadas e reconhecidas como uma influência potente nas cognições, afetos e comportamentos dos trabalhadores (Ashforth, 1985). Puente-Palácios e Freitas (2006) explicitam que a palavra “clima” foi usada metaforicamente para explicar que o clima organizacional é estudado como uma atmosfera mutável, capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos colaboradores.

A experiência de Elton Mayo realizada entre 1927 e 1933, conhecida como “a experiência de Hawthorne”, é um importante acontecimento para o estudo de clima organizacional, pois este experimento comprovou que mudanças no ambiente físico e social de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativa nos trabalhadores de uma organização (Puente-Palácios & Albuquerque, 2014). Foi descoberto, ainda, que variáveis psicológicas podem influenciar na produtividade, e que um grupo de trabalho pode ter um efeito motivador entre seus integrantes (Puente-Palácios & Albuquerque, 2014). Coda (1993) traz uma percepção semelhante ao dizer que o clima organizacional é um indicador de satisfação no trabalho.

Lewin, Lippitt e White (1939) desenvolveram um estudo que permitiu verificar a importância de elementos culturais para o entendimento e compreensão de ambientes sociais, assim como as organizações, e constataram que o comportamento humano pode ser produto das características da pessoa e de seu ambiente psicológico (Menezes & Gomes, 2010). O clima organizacional é o elo conceitual de ligação entre o nível macro (organizacional) e o nível micro (individual), ou seja, essa ligação permite expressar a congruência das expectativas valores e interesses do indivíduo com as necessidades, valores e diretrizes da organização (Payne & Mansfield, 1973).

De acordo com Oliveira (1996), o conceito foi usado pela primeira vez em 1955 por F. G. Cornell, que definiu o clima organizacional como uma combinação complexa de percepções dos indivíduos sobre seus trabalhos e papéis nas organizações, bem como de suas interações interpessoais e o papel de outros dentro da instituição. Segundo Menezes e Gomes (2010) os trabalhos de Argyris em 1958 também contribuíram para as pesquisas sobre o clima organizacional com avanços importantes para uma definição mais clara e abrangente do tema, bem como demonstrou a necessidade de considerar diferentes variáveis e níveis de análise ao se estudar o construto.

Para Rizzatti (2002) o clima organizacional começou a ser estudado no início dos anos 1960, nos Estados Unidos, por Forehand e Gilmer. Seus trabalhos levantaram conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional que originaram de estudos sobre comportamento individual no campo da Psicologia, e através do movimento da Administração chamado Comportamentalismo, foi possível buscar maneiras de unir a produção com humanização do trabalho (Bispo, 2006). Conforme explicita Rizzatti (2002), o estudo de clima organizacional no Brasil iniciou-se na década de 1970 com um trabalho de Saldanha evidenciando a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações, do papel do psicólogo organizacional e destacou, ainda, a importância de estratégias para promover um ambiente saudável que possibilite o desenvolvimento organizacional (Oliveira, 1990). Koys e DeCotiis (1991) definem o clima organizacional como sendo um fenômeno duradouro, construído com base na experiência e percepção dos indivíduos com a finalidade de orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com o que a organização espera. O clima, então, seria um conceito multidimensional e compartilhado pelos membros de uma organização (Koys & DeCotiis, 1991).

Embora o clima organizacional seja um conceito abstrato, ele se manifesta e é passível de observação através de indicadores característicos como, por exemplo, turnover, avaliação de desempenho, conflitos interpessoais, entre outros (Begnami & Zorzo, 2013). Ashforth (1985) aborda o conceito de clima como sendo uma abstração baseada na percepção, sendo que a percepção de clima reflete o que é psicologicamente importante para os indivíduos. Para o autor, as perspectivas de formação do clima podem ser agrupadas em cinco papéis: 1) papel do grupo de trabalho; 2) papel do afeto; 3) papel da cultura corporativa; 4) papel da gestão simbólica; e 5) papel do ambiente físico (Ashforth, 1985). O clima pode ser definido como um conjunto de valores, crenças, raças e culturas reconhecidas como importantes na organização e, em geral, é influenciado pela cultura da organização, assim como políticas organizacionais, lideranças formais e informais, maneiras de gerenciamento, atuação da concorrência e influências governamentais (Oliveira & Campello, 2006). Não apenas os fatores internos influenciam o clima organizacional. Dias (2012) explica que fatores externos como modificações nas políticas, poder aquisitivo, rivalidades esportivas, e outros, podem afetar o clima de uma maneira indireta, sendo fundamental a análise do clima por meio dos gestores de maneira constante, para detectar e gerar conflitos que possam emergir.

Ao analisar a literatura, observa-se que não há um consenso sobre exatamente quais são as dimensões de clima organizacional, mas há acordo ao compreender esse fenômeno como

sendo multidimensional (Ashforth, 1985; Begnami & Zorzo, 2013; Coda, 1993; Kuenzi & Schminke, 2009; Lynn & Ratcliff, 2018). Souza (1978) classificou o clima em 3 tipos, sendo o clima tranquilo e confiável, caracterizado pela plena aceitação dos afetos ao mesmo tempo que cuida dos preceitos de trabalho; clima tenso, no qual é percebido forte pressão para cumprimento de normas rígidas e burocráticas, sendo que os resultados podem acarretar punições e/ou demissões; e o clima desumano, no qual a importância da tecnologia é excessiva. Coda (1993) apresenta 11 fatores que podem avaliar a percepção de clima organizacional, sendo eles: 1) Filosofia de gestão; 2) Perspectivas de carreira; 3) Processos de comunicação; 4) Relacionamento no ambiente de trabalho; 5) Relacionamento com a comunidade; 6) Relacionamento interdivisivo; 7) Identificação com a organização; 8) Natureza do trabalho; 9) Estilo/qualidade da chefia; 10) Reconhecimento provido; e por fim 11) Política global de Recursos Humanos. Já para Begnami e Zorzo (2013) existem três elementos fundamentais e intrínsecos no sistema organizacional, e que materializam o clima organizacional, quais sejam: os preceitos (autoridade e regulamento explícitos e implícitos que regem a instituição); a tecnologia (instrumentos, processos e relação com o ambiente); e o caráter (definido como o conjunto de manifestações afetivas-volitivas espontâneas dos indivíduos que trabalham na organização).

A organização que consegue criar um clima organizacional favorável que contribua para a satisfação de seus empregados acaba por motivar seus colaboradores que, por sua vez, contribuirão para o alcance dos objetivos da instituição com eficácia (Abreu et al., 2013). O clima organizacional impacta positivamente nos comportamentos de cidadania organizacional (comportamentos espontâneos dos colaboradores que beneficiam a instituição), sendo que quanto mais aberto e protetor for o clima, maior impacto terá nesses comportamentos e, de acordo com os achados de Shahin et al. (2014) o clima também influencia na performance organizacional. Um estudo de Vong et al. (2018) ainda aponta para a possibilidade de o clima organizacional agir como um mediador entre diferentes variáveis de comportamentos organizacionais, como a intenção dos trabalhadores em permanecer na empresa, o que apoia a noção de que o clima também afeta o compromisso dos funcionários com a organização.

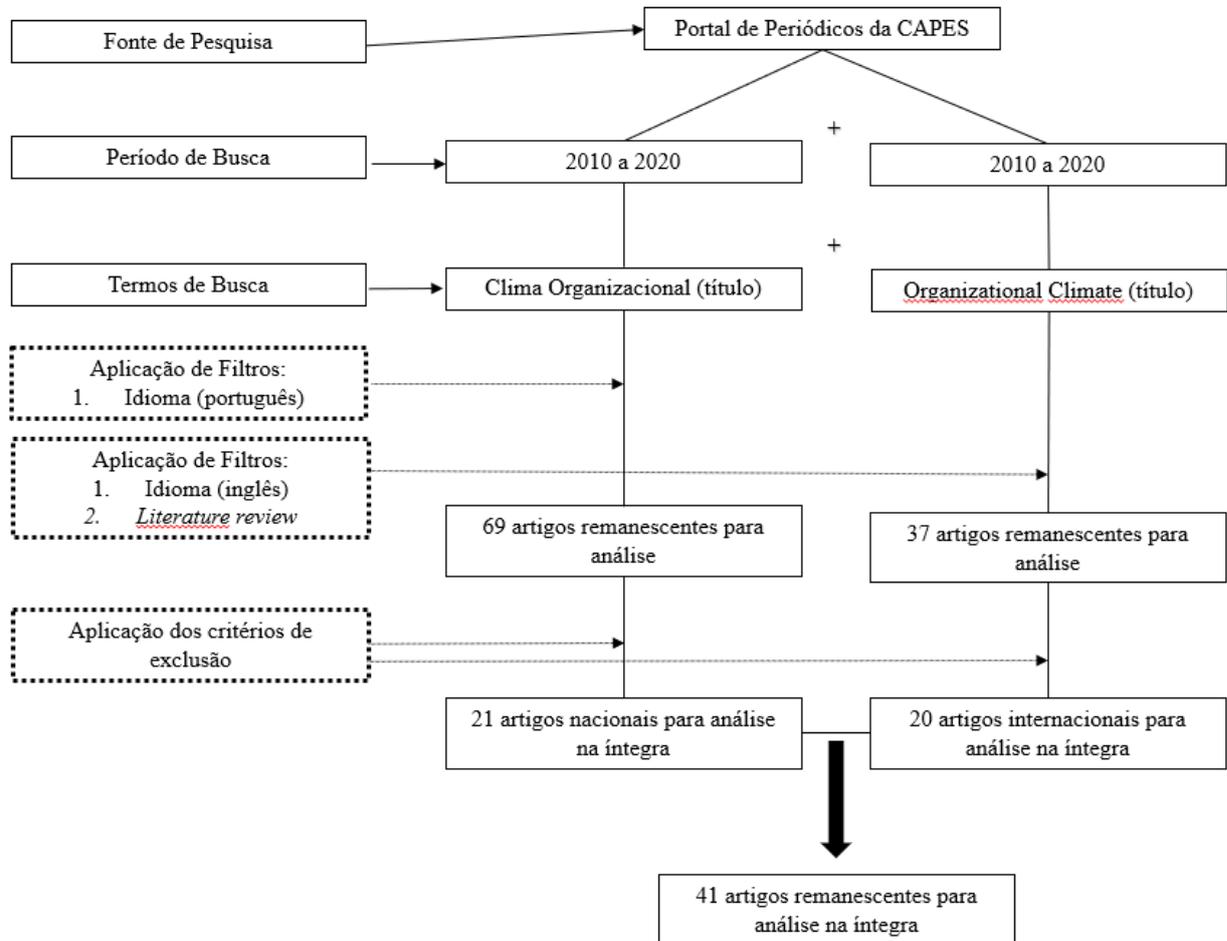
Dentre alguns consequentes do clima organizacional encontram-se na literatura a criatividade, que é influenciada pela liberdade de atuação, confiança e suporte, conflitos e debates internos, assim como o suporte da liderança e os treinamentos oferecidos (Sierra et al., 2017). Outros consequentes encontrados são a satisfação no trabalho, resultado dos níveis de remuneração, relacionamento com colegas, com o líder e condições de trabalho e aumento de

comportamentos de cidadania organizacional, resultado de uma percepção positiva acerca do clima organizacional (Shahin et al., 2014).

Visando uma melhor compreensão acerca da temática, foi realizada uma revisão sistemática de literatura considerando o período compreendido entre 2010 e 2020, conforme abordado a seguir.

### **2.2.1 Revisão sistemática de literatura de Clima Organizacional**

A primeira etapa foi a busca por artigos nacionais no portal de periódicos da CAPES. Para realizá-la, utilizou-se o termo “Clima Organizacional” no título junto com os critérios de seleção: período de publicação “últimos 10 anos”, de 2010 a 2020, e idioma “português”. Na segunda etapa, realizada na mesma plataforma, o foco foi a busca dos artigos internacionais, sendo que o termo utilizado foi “*Organizational Climate*” no título e “*literature review*” em qualquer campo do artigo, com os critérios de seleção: período de busca “últimos 10 anos”, de 2010 a 2020, e idioma “inglês”. Ressalta-se que a busca foi realizada entre os períodos de 03 de novembro de 2020 a 06 de novembro de 2020, e qualquer artigo que tenha sido publicado depois não entrou nesta pesquisa. O período de busca escolhido visa analisar o cenário e o contexto que as publicações têm abordado sobre o tema de interesse desta pesquisa. O número total de artigos encontrados na primeira busca foi 69, e na segunda, 37. Na etapa seguinte, realizou-se a leitura dos títulos, palavras-chave e resumos a fim de identificar e selecionar os estudos que se enquadravam no tema a ser estudado, tendo chegado a um resultado final de 21 artigos nacionais e 20 artigos internacionais. Dessa forma, o número total de artigos remanescentes para análise na íntegra é 41, conforme diagramado na Figura 1.



**Figura 1.** Fluxograma da revisão sistemática de literatura

É interessante observar que embora tenham aparecido mais artigos nacionais para análise antes da aplicação dos critérios de exclusão, no final restaram 21 artigos, o que permite inferir que embora esteja sendo muito citado nos estudos em território nacional, muitos deles não abordam especificamente o tema “clima organizacional”. Outra questão analisada é quanto ao pequeno número de revisões identificadas, foram três, sendo duas nacionais (Menezes & Gomes, 2010; Rodriguez, Jr., & Munyon, 2018) e uma internacional (Manning, Shacklock, Bell, & Manning, 2012).

### **Análise dos periódicos**

Os artigos nacionais foram analisados quanto ao periódico no qual foram publicados. Todos são de procedência brasileira sendo que um deles é veiculado no idioma inglês

“*Research, Society and Development*”. Verificou-se, também, o estrato das revistas avaliadas pelo Qualis Capes 2013-1016, sendo observado que cinco se encaixam no estrato A2, e as demais dividem-se entre estratos da categoria B (B2, B3 e B4). Ademais, o periódico “Revista Gestão Universitária da América Latina (GUAL)” destaca-se com 4 publicações no período analisado. Pode-se verificar que as áreas de conhecimento dos periódicos são diversas, passando pela Saúde, Psicologia e Administração de uma maneira geral.

Tabela 1  
**Distribuição dos artigos nacionais por periódico**

<b>Periódico</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Qualis CAPES</b>
Ciência e Saúde Coletiva	1	A2
Contabilidade, Gestão e Governança	1	B1
Psicologia em revista	1	A2
RACE	2	B3
Research, Society and Development	1	B5
Revista da escola de Enfermagem da USP	1	A2
Revista de Administração Pública	1	A2
Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação	1	B3
Revista eletrônica Gestão e Saúde	1	B3
Revista Gestão e Tecnologia	1	B3
Revista Gestão Universitária da América Latina (GUAL)	4	B2
Revista Foco	2	B4
Revista Mosaico	1	B2
Revista Psicologia: Organizações e Trabalho	1	A2
Teoria e Prática em Administração	1	B2
Vianna Sapiens	1	B4

Já os periódicos internacionais são avaliados pelo fator de impacto, que diz sobre a quantidade de citações dos artigos publicados em um dado período de tempo, sendo que este trabalho utilizou a avaliação do período 2019-2020, como ilustra a Tabela 2. Nota-se que há uma maior quantidade de revistas em detrimento das nacionais, sendo que apenas duas delas tiveram dois artigos publicados entre 2010 e 2020. A procedência dos periódicos internacionais

é diversificada, como revistas da Europa e Ásia, mas a grande maioria reflete a produção científica norte-americana.

Tabela 2

**Distribuição dos artigos internacionais por periódico**

<b>Periódico</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Fator de Impacto</b>
AI & Society	1	0.950
BMC Health Services Research	2	1.987
European Business Review	1	2.340
Food Science & Nutrition	1	1.797
Human Service Organizations: Management, Leadership e Governance	1	1.145
International Journal of Organizational Analysis	2	1.180
International Journal of Productivity and Performance Management	1	2.650
Journal of Chinese Human Resource Management	1	0.830
Journal of Human Behavior in the Social Environment	1	0.800
Journal of New Business Ideas & Trend	1	2.345
Journal of Occupational Health	1	2.289
Journal of Research in Childhood Education	1	0.730
Knowledge Management & E-Learning: An International Journal	1	0.960
Leadership & Organizational Development Journal	1	1.977
MATEC Web of Conferences 290	1	0.440
Personnel Review	1	2.074
Social Indicators Research	1	1.874
The Asian Journal of Shipping and Logistics	1	1.460

**Caracterização dos artigos**

Do total de 21 artigos nacionais identificados 11 deles podem ser classificados como quantitativos, sendo 7 pesquisas quantitativas com desenho, isto é, pesquisas que estudaram a

relação de clima organizacional com antecedentes, correlatos e consequentes, conforme ilustra a Tabela 3. Entre os antecedentes encontram-se organização e condições de trabalho (Moro, Balsan, Costa, & Schetinger, 2014), chefia, imagem organizacional, treinamento e remuneração (Mattos et al., 2019), e psicopata corporativo (Turrioni & Silva, 2016). Entre os consequentes são relacionados percepção de segurança no trabalho (Santiago & Turrini, 2015), desempenho criativo (Araújo, Modolo, Junior, & Vils, 2017), satisfação (Moro et al., 2014), e comportamento proativo (Veiga et al., 2011). Apenas um correlato apareceu, sendo liderança (Santos & Paranhos, 2017). Ainda em relação às investigações quantitativas, três delas estudaram exclusivamente uma única organização com vistas a relatar um estudo de caso, como, por exemplo, os trabalhos que investigaram o clima organizacional da prefeitura de Triunfo - PE (Farias & Santos, 2016), de uma empresa de telefonia em Juiz de Fora – MG (Faria, Costa & Ferreira, 2013), e de uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar – SC (Cunha, Costa, Krespi, Gomes & Silva, 2014).

Dentre as pesquisas analisadas, 6 caracterizam-se como estudos qualitativos, sendo que houve dois estudos de caso (Peres, 2012; Duarte & Duarte, 2015), uma pesquisa documental histórica (Lima, Amorim & Fischer, 2015) e três exploratórias (Villardí, Ferraz & Dubeux, 2011; Castro, Thiago, Oliva, Kubo & Souza, 2017; Facco, Almeida, Augusto, Barbosa & Bodart, 2012). Foi encontrada, ainda, uma revisão de literatura (Menezes & Gomes, 2010) e uma revisão sistemática (Rodriguez et al., 2018). Também foi feita uma pesquisa bibliográfica com vistas a compreender o modo como o clima organizacional pode impactar os processos motivacionais das gerações X e Y (Alves, Val, & Feijó, 2015). Foi identificada apenas uma pesquisa de caráter misto desenvolvida por Santos, Baade, Santos, Santa e Bastiani, (2016) que discorre a respeito do clima organizacional em instituições de educação superior.

A produção científica internacional destacou-se quanto aos artigos de caráter quantitativo, sendo que apenas um desses estudos analisados não é classificado como tal, no qual foi feita uma revisão de literatura (Manning et al., 2012). Os outros 19 estudos são pesquisas quantitativas com desenho. Dentre os antecedentes foram encontrados fatores culturais internos e externos (Koles & Kondath, 2013), inteligência emocional e estilo de liderança (Maamari & Majdalani, 2017), estresse no trabalho (Vong et al., 2018), empoderamento do professor e satisfação no trabalho (Jiang, Li, Wang, & Li, 2019) e liderança transacional e transformacional (Ko & Kang, 2019). Os consequentes aparecem em grande quantidade e se repetem em alguns estudos como desempenho organizacional (Berberoglu, 2018; Shahin et al., 2014), comportamentos proativos (Caniëls & Baaten, 2018; Yoo, Huang,

& Lee, 2012), intenção de ficar (Lan Huang, Kao, & Wang, 2019; Vong et al., 2018) e Burnout (Ionica, Nassar, & Mangu, 2019).

É ainda mais expressiva a porcentagem estrangeira de artigos quantitativos, o que mostra um interesse focado em estudar a relação de clima organizacional com diversas variáveis apenas na questão quantificável, sem aprofundar na qualidade desses achados. As instituições, assim como os países, nos quais foram realizadas as pesquisas empíricas são, também, diversas, como: empresas localizadas na Coreia do Sul, agências de bem-estar da criança, unidade de atenção primária à saúde, Universidades privadas em Amman (Jordânia), empresas de serviços alimentícios em Taiwan, escolas no Sul de Israel, organizações indianas, hospitais públicos em Chipre, jardim de infância em Xangai, trabalhadores de agências em Uganda e o Porto de Kaohsiung. Destaca-se, ainda, um estudo intercultural realizado para averiguar diferenças e semelhanças no clima organizacional na Hungria, Portugal e na Índia. Isso demonstra a importância do construto clima organizacional num contexto global, e como ele afeta os diferentes setores (primário, secundário e terciário) da economia.

### **Análise das variáveis dos artigos**

Os artigos foram analisados quanto aos antecedentes, consequentes e correlatos de Clima Organizacional. Percebe-se que muitas pesquisas são realizadas apenas com o intuito de investigar o clima e suas dimensões em diversos tipos de organizações, enquanto outras aprofundam sobre os antecedentes e consequentes deste construto. Na Tabela 3 são apresentados 35 dos 41 estudos analisados, pois dois deles consistem em uma revisão de literatura, e quatro são estudos de caso sobre clima organizacional.

Tabela 3  
**Análise das variáveis dos artigos**

<b>Autores Nacionais</b>	<b>Antecedente</b>	<b>Correlato</b>	<b>Consequente</b>
<b>Abreu, et al. (2013)</b>	Condições ambientais, salário e relacionamento interpessoal		Satisfação
<b>Alves et al. (2015)</b>			Processos motivacionais
<b>Araújo et al. (2017)</b>			Desempenho criativo
<b>Castro et al. (2017)</b>	Conforto físico / Insegurança		
<b>Duarte e Duarte (2015)</b>	Política e ferramentas de gestão de pessoas		
<b>Facco et al. (2012)</b>			Motivação
<b>Lima et al. (2015)</b>			Racionalidade instrumental / racionalidade substantiva
<b>Mattos et al. (2019)</b>	Chefia, Imagem Organizacional, Treinamento e Remuneração		
<b>Moro et al. (2014)</b>	Organização e condições de trabalho		Satisfação
<b>Peres (2012)</b>	Ferramentas de endomarketing		
<b>Rodriguez et al. (2018)</b>			Gestão do conhecimento
<b>Santiago e Turrini (2015)</b>			Percepção de segurança no trabalho
<b>Santos e Paranhos (2017)</b>		Liderança	
<b>Turrioni e Silva (2016)</b>	Psicopata corporativo		
<b>Veiga et al. (2011)</b>			Comportamento proativo
<b>Villard et al. (2011)</b>	Traços culturais	Motivos sociais (afiliação, poder e realização)	

<b>Autores Internacionais</b>	<b>Antecedente</b>	<b>Correlato/mediador</b>	<b>Consequente</b>
<b>Bamel, Rangnekar, Stokes e Rastogi (2013)</b>			Eficácia geral
<b>Berberoglu (2018)</b>			Comprometimento organizacional e percepção de desempenho organizacional
<b>Caniëls e Baaten (2018)</b>		Resiliência	Comportamentos proativos
<b>Carlfjord e Festin (2015)</b>			Percepções positivas sobre novas ferramentas
<b>Claiborne, Auerbach, Zeitlin e Lawrence (2015)</b>			Implementação de iniciativa de mudança bem-sucedida
<b>Ghazo, Suifan e Alnuaimi (2018)</b>			Inteligência emocional e comportamento de trabalho contraproducente
<b>Ionica et al. (2019)</b>			Burnout
<b>Jiang et al. (2019)</b>	Empoderamento do professor e satisfação no trabalho	Satisfação no trabalho	
<b>Kang et al. (2012)</b>		Compromisso organizacional e de carreira / Troca líder-membro	Motivação e rotatividade
<b>Kasekende, Munene e Ntayi (2015)</b>		Trocas sociais	Contrato psicológico
<b>Ko e Kang (2019)</b>	Liderança transacional e transformacional		Segurança alimentar e comportamentos de higiene
<b>Koles e Kondath (2013)</b>	Fatores culturais internos e externos		
<b>Lan et al. (2019)</b>			Intenção de ficar, estresse no trabalho e Burnout
<b>Maamari e Majdalani (2017)</b>	Inteligência emocional e estilo de liderança		
<b>Mutonyi, Slatten e Lien (2020)</b>			Desempenho organizacional criativo
<b>Shahin et al. (2014)</b>			Comportamentos de cidadania organizacional e desempenho da empresa
<b>Tsai (2014)</b>			Satisfação no trabalho
<b>Vong et al. (2018)</b>	Estresse no trabalho		Intenção de ficar na instituição
<b>Yoo et al. (2012)</b>		Resiliência	Comportamentos proativos

Nota-se que os antecedentes e consequentes são estudados igualmente nas pesquisas nacionais sobre clima organizacional, sendo que algumas abordam ambos e outras pesquisas focam somente na análise do clima em si, configurando um estudo exclusivamente descritivo. Ferreira (2014) aponta que a cultura organizacional é um dos principais fatores que causam o clima e dentre os antecedentes achados nas pesquisas analisadas pode-se destacar os traços culturais. Para Ruani (2017) o clima organizacional é resultado da interação entre elementos culturais e do peso deles para a organização, ou seja, o clima representa a percepção dos colaboradores a respeito da atmosfera organizacional que trazem consequências para satisfação com o trabalho, interação entre grupos, etc. Dessa forma, é possível perceber que dentre os consequentes analisados no estudo, destacam-se a satisfação e a motivação. No estudo de Moro et al. (2014) os autores identificaram que um alto grau de satisfação dos funcionários aponta que os indivíduos sentem que suas necessidades são atendidas, o que consequentemente, motiva esses colaboradores. Fortes, Correia, Filho e Santos (2011) também encontraram resultados semelhantes sobre a satisfação dos colaboradores, que gera um ciclo motivacional. Para estes autores, o funcionário motivado tende a buscar uma postura mais profissional, um constante autodesenvolvimento, bem como pratica os valores morais e éticos de sua instituição (Fortes et al., 2011). Para Facco et al. (2012) a motivação pode ser definida como uma força interna do indivíduo que gera em si um nível mais elevado de esforço para alcançar a satisfação de suas necessidades. Portanto, a motivação e a satisfação são conceitos que estão extremamente relacionados, consequentes do grande impacto causado pelo clima.

Algumas dimensões de clima ainda foram estudadas enquanto antecedentes em algumas pesquisas, como no estudo realizado por Mattos et al. (2019), no qual os autores avaliaram uma estrutura formada pela atuação das chefias, imagem organizacional, treinamento e remuneração como sendo aspectos que influenciam na formação do clima organizacional. Para Abreu et al. (2013) os relacionamentos interpessoais são fortes influenciadores do clima organizacional, tanto dentro quanto fora das organizações, assim como o fator financeiro e as condições ambientais. De acordo com Luz (2007) o fator financeiro pode interferir de forma positiva no clima. Além disso, o artigo de Castro et al. (2017) analisou os aspectos do conforto físico como um influenciador no clima, sendo que os aspectos de trabalho estão ligados às condições físicas e ambientais como ruídos, temperatura, luminosidade, equipamentos de trabalho e, portanto, pode-se dimensionar as influências dessa dimensão negativa ou positivamente. Assim, o consequente “percepção de segurança no trabalho” apresentado por Santiago e Turrini (2015)

corroborar a importância deste fator para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e otimização do desempenho dentro das organizações (Martins, 2008).

Abreu et al. (2013) identificaram a comunicação por meios tecnológicos como um forte influenciador do clima organizacional. Peres (2012) confirma essa questão em sua pesquisa ao apontar o endomarketing como uma importante ferramenta para as organizações, por enfatizar a sincronia de informações entre todos os colaboradores, e como sendo uma variável antecedente de clima. Peres (2012) relata que o endomarketing é um processo que visa melhorias na comunicação e busca uma relação mais produtiva e integrada entre diferentes setores.

No contexto internacional, há mais pesquisas interessadas em investigar os antecedentes e consequentes do clima organizacional, do que realizar as pesquisas de clima propriamente. Dentre os antecedentes, Koles e Kondath (2013) destacaram os fatores culturais internos e externos como influenciadores do clima organizacional, apontando que as diferenças socioculturais de cada sociedade desempenham um papel na formação do clima. Esses achados corroboram os de Ruani (2017), que diz que o clima organizacional é resultado da interação de elementos da cultura organizacional e do peso de elementos culturais, uma vez que essa cultura é formada por princípios e significados partilhados pelos membros de uma instituição. Oliveira e Campello (2006) também afirmam que o clima é influenciado por diversos fatores culturais como valores, crenças e raças. Os vários estilos de liderança também aparecem como um importante antecedente, sendo que Ko e Kang (2019) aprofundaram-se na liderança transacional e transformacional. Os autores encontraram um impacto positivo de ambas as lideranças no clima organizacional, e deste nos comportamentos de segurança e higiene alimentar. Já Maamari e Majdalani (2017) mostram que a inteligência emocional afeta o estilo de liderança, e este afeta diretamente o sentimento dos funcionários quanto ao clima organizacional. Oliveira e Campello (2006) já afirmavam que o clima é em geral influenciado, dentre outros fatores, por lideranças formais e informais e maneiras de gerenciamento.

No que tange aos consequentes, nota-se uma grande diversidade investigada. O desempenho organizacional aparece como um importante conseqüente de clima organizacional, sendo que ele foi relacionado com outras variáveis, como comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento e desempenho organizacional criativo. Shahin et al. (2014) encontraram em seu estudo que o clima organizacional influencia o aumento de comportamentos de cidadania organizacional que, por sua vez, têm um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional, sendo diversos os subcritérios de desempenho

organizacional afetados. Os autores apontam que o impacto do clima nos comportamentos de cidadania resulta em comportamentos de lealdade, empreendedorismo, compartilhamento de conhecimento, entre outros, que são benéficos para a organização (Shahin et al., 2014). Berberoglu (2018) afirma que o clima é um forte preditor para comprometimento e desempenho organizacionais, sendo que Shahin et al. (2014) também identificaram que o clima organizacional influencia na performance organizacional. De acordo com a pesquisa de Mutonyi et al. (2020) o clima organizacional tem um papel importante no desempenho criativo dos colaboradores, corroborando Sierra et al. (2017) que dizem que a confiança, suporte, liberdade de atuação são essenciais para uma organização criativa. É importante observar que diversos consequentes estão interligados e aparecem em pesquisas diferentes. A rotatividade e a intensão de ficar foram abordadas por Kang et al. (2012); Lan et al. (2019); e Vong et al. (2018). Em todos os estudos, o clima organizacional impacta diretamente na intenção de ficar e na rotatividade nas empresas. A síndrome de *Burnout* também foi discutida por Lan et al. (2019), assim como por Ionica et al. (2019), que apontam para uma relação negativa entre clima organizacional e *Burnout*, ou seja, quanto mais positivo e bom o clima é percebido, menores são as chances de um colaborador desenvolver a síndrome.

Outros consequentes diversos foram apontados na análise das pesquisas, como o *e-learning*, a aceitação a novas ferramentas de trabalho, contrato psicológico, comportamentos proativos, implementação de iniciativa de mudança bem-sucedida e satisfação. De um modo geral, a satisfação aparece em diversos estudos dentre os consequentes, e Tsai (2014) afirma que o clima afeta significativamente a satisfação no trabalho, uma vez que funcionários que recebem incentivo claro e recompensas por desempenho apresentam maior grau de satisfação e segurança no emprego.

Outro fator importante percebido foi a grande quantidade de estudos clássicos que abordam os antecedentes de clima organizacional, porém os consequentes estão sendo abordados mais recentemente pelos pesquisadores, conforme aponta este estudo. A literatura internacional, principalmente, vem fazendo esforços para investigar uma grande variedade de consequentes, importantes para um mundo moderno e digital. A literatura nacional ainda está concentrada em estudos de caso, que investigam o clima em organizações ou entre trabalhadores em geral. Apesar disso, encontram-se semelhanças nas variáveis consequentes de ambas as análises, como satisfação, desempenho criativo e motivação. Quanto aos antecedentes, nota-se que as publicações nacionais e estrangeiras se voltam bastante para o estudo dos antecedentes clássicos apontados na literatura.

Ao cotejar essa revisão de literatura com a outra existente na literatura nacional (Menezes & Gomes, 2010), observa-se que o foco estava em contextualizar a literatura de clima organizacional nos períodos de 1930 a 1960, 1970 a 1980 e de 1990 até 2010. As considerações finais apontadas por Menezes e Gomes (2010) discorrem que ao longo das décadas houve uma preocupação com a clarificação conceitual do construto e com o desenvolvimento de medidas multidimensionais, todavia essas medidas ainda apresentam querelas, pois dimensões constituintes do conceito são outros construtos, tais como liderança, por exemplo, acabando por se constituir como um atributo que depende dos pressupostos desenvolvidos nas teorias de liderança (Menezes & Gomes, 2010). Dessa forma, a dependência teórica de clima organizacional em face de outros construtos reflete, também, no plano de avaliação e análise, sendo importante a condução de novas pesquisas que busquem investigar a profundidade conceitual de clima organizacional, integrando os diferentes descritores e teorias em busca de uma medida que favoreça a coesão e homogeneidade na avaliação de clima (Menezes & Gomes, 2010). Por sua vez, a presente revisão de literatura, analisou de forma sistemática os estudos nacionais e internacionais e verificou a complexificação nos delineamentos de investigação, inserção de novas variáveis, bem como novos consequentes de clima organizacional, contribuindo para o entendimento dessas novas variáveis e das tradicionais que compõem o conceito de clima. Todavia, as questões relativas à definição e dimensionalidade do clima organizacional ainda não estão consensuadas.

À guisa da conclusão, a presente revisão de literatura ratificou a revisão bibliográfica realizada, ao apontar que o clima organizacional é preditor de diversos aspectos desejados, tais como, motivação, satisfação no trabalho, desempenho criativo, proatividade. Portanto, a busca do conhecimento de como e quais políticas organizacionais estão sendo percebidas pelos trabalhadores de uma instituição é estratégia relevante, que traz benefícios para as organizações e para os trabalhadores, sendo a pesquisa de clima organizacional uma área de atuação para os psicólogos organizacionais e demais profissionais da área de gestão de pessoas (Siqueira & Gomide, 2014).

Entre as limitações dessa investigação podem ser mencionados o período do levantamento dos artigos, pois a busca foi feita ao final de 2020 e devido à pandemia de coronavírus e outros fatores, alguns periódicos poderiam estar com a publicação de seus números atrasadas, logo pode ter ocorrido de algum artigo de 2020 não ter entrado no presente levantamento. Recomenda-se que sejam incluídas outras variáveis nos delineamentos de investigação, entre os consequentes de clima organizacional são bem-recebidos indicadores de

desempenho individual e organizacional, além de variáveis de comportamento organizacional micro como comportamentos de cidadania e bem-estar no trabalho. Também podem ser empreendidas mais pesquisas multiníveis. Por fim, tem-se que a investigação do clima organizacional está em fase amadurada, mas novas investigações são necessárias para avançar na compreensão de como esse fenômeno afeta nos diversos níveis organizacionais.

### **2.3 Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)**

Benevides (1994) remonta a ideia moderna de cidadania e direitos do cidadão à Revolução Francesa. Na teoria constitucional moderna, o indivíduo considerado cidadão é aquele que tem um vínculo jurídico com o estado, sendo portador de direitos e deveres estabelecidos em uma estrutura legal guiada por leis e pela Constituição, conferindo-lhe nacionalidade (Benevides, 1994). Cidadania é utilizada historicamente para explicar o comportamento do ser humano pertencente a uma sociedade, e que detém direitos e deveres em várias esferas da cultura à qual está inserido - política, social e jurídica (Andrade, 2017). A autora traz em sua tese uma importante referência para compreensão do termo, de que um indivíduo é considerado cidadão quando pertence a um grupo, os padrões de conduta apresentados são considerados adequados e contribui para o bem-estar das pessoas que fazem parte dessa sociedade, de forma frequente e que causa impacto (Andrade, 2017). É a partir desta definição que estudiosos da área organizacional, começaram a replicar o conceito do comportamento de cidadania dentro das empresas e instituições. De acordo com Cantal, Borges-Andrade e Porto (2015), em uma revisão de literatura, apesar do conceito de comportamentos de cidadania organizacional ter uma história estimada em 37 anos, a história empírica demorou seis anos para começar a ser produzida, sendo que seu conceito ainda não é considerado delimitado.

Andrade (2017) e Rezende (2010) remontam às origens do estudo de comportamento de cidadania organizacional a três grandes autores: Barnard (1938) e Katz e Khan (1964/68). Para Barnard (1938), ao contrário do que prega a Escola de Administração Científica, as organizações não são meras construções, produtos da engenharia mecânica, elas podem ser definidas muito mais pelos sistemas de cooperação e recursos humanos que apresentam. Katz e Khan (1964/68) avançam dizendo que o trabalhador, enquanto membro daquela instituição/sociedade, se define nos termos de cidadão. Estes autores ainda analisaram a dinâmica das organizações e consideraram que, para seu funcionamento pleno, existem três

tipos básico de comportamentos fundamentais que exaltam entre os indivíduos, sendo eles ingressar e permanecer no sistema, comportamento inovador e espontâneo e comportamento fidedigno, no qual o sujeito realiza os requisitos do seu papel de maneira confiável (Katz & Khan, 1978).

Neste contexto, pode-se identificar a importância dos comportamentos inovadores e espontâneos necessários para a organização, pois são comportamentos considerados além do esperado para desempenho das atividades laborais do indivíduo (Andrade, 2017). Para Katz e Khan (1978) estes comportamentos podem ser classificados em cinco categorias: A) atividades de cooperação com os demais membros; B) ações protetoras ao sistema; C) sugestões criativas para melhoria organizacional; D) autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; e E) criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo.

O conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional foi proposto e começou a ser estudado por Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter, 1990; Smith, Organ e Near, 1983, nos Estados Unidos (Tambe & Shanker, 2014). Para Smith et al. (1983) o *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, traduzido como Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), refere-se a comportamentos que não são formalmente requisitados ou recompensados, mas que são funcionais para as operações da organização. Katz (1964) ressalta a importância desse tipo de comportamento, uma vez que uma organização dependa apenas dos comportamentos exigidos ou obrigatórios, ela se torna uma sociedade frágil. Organ (1988) definiu o conceito como um comportamento individual, discricionário, que contribui para o funcionamento eficaz da organização e não é explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensa. Esse autor incluiu cinco fatores na conceptualização de CCO: altruísmo, cortesia, espírito esportivo, consciência, e virtude cívica, sendo todos eles considerados importantes e necessários visando o aumento da eficácia nas organizações (Tambe & Shanker, 2014).

A tentativa de construção de instrumento de mensuração dos comportamentos não formais apreciados pelos superiores em 1983 por Bateman e Organ não obteve êxito. Na mesma época Organ et al. (1983) começaram o estudo de dois novos fatores observados dentro de organizações: a obediência geral, comportamento alinhado frente à organização; e o altruísmo, definido como um conjunto de comportamentos específicos com objetivo de beneficiar pessoas específicas (Henriques, 2003). Por sua vez, em 1986, Graham introduziu um novo

comportamento que transmitia a cidadania participativa nas organizações: a virtude cívica (Ferrage, 2012).

Ao estudarem os comportamentos de cidadania organizacional, Podsakoff et al. (1990) introduziram novas dimensões, quais sejam cortesia, imparcialidade e virtude cívica, acrescidas daquelas sugeridas por Organ: cortesia e desportivismo. Graham (1986), dando continuidade em seus estudos, acrescentou três novas dimensões: obediência, lealdade e participação (Henriques, 2003). Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000) destrincharam trinta formas diferentes de comportamentos de cidadania organizacional, que puderam ser integrados em sete dimensões: ajuda, desportivismo, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e desenvolvimento pessoal.

Para Organ (1988) os comportamentos individuais e discricionários não podem ser impostos como obrigações funcionais, nem serem induzidos pela garantia de recompensa formal. Podsakoff et al. (2000) explicam que o termo discricionário se expressa por um comportamento não exigido da função ou atividades do cargo, ou seja, não está explícito ou especificado no contrato formal de trabalho indivíduo-organização, é algo da esfera de escolha pessoal de forma que a falta deste comportamento não acarreta punições. Andrade (2017) aborda um trabalho de Morrison de 1994 que indica dificuldades para diferenciar um comportamento discricionário ou não discricionário dentro das organizações, assim como Rego (2002) afirma que o conceito propicia críticas ao construto e suas formas usuais de medidas. Desta forma, após refletir sobre essas e outras críticas que vinha recebendo, Organ (1997) reconheceu que não era mais adequado considerar os CCO como “extra-papel” ou “não recompensados pelo sistema formal”. Em sua nova proposição para o conceito, Organ (1997) considera que são CCO aqueles comportamentos que se inseriam no contexto do desempenho e da eficácia da organização. Organ (1997) começou a observar nestes estudos que supervisores regularmente levavam em consideração os CCO e os recompensavam por isso, com promoção, tratamento preferencial.

O altruísmo estava significativamente relacionado a avaliação de desempenho, conforme aponta Podsakoff et al. (2000) e, conseqüentemente, afetividade positiva. Em termos simples Organ, em 1994, descreve o altruísmo como uma ajuda, por exemplo, prestar auxílio a algum colega de trabalho com suas tarefas, acudir voluntariamente novos funcionários, ajudar colegas de equipe sobrecarregados, guiar o funcionário em uma atividade difícil, entre outros (Tambe & Shanker, 2014). Para Smith et al. (1983) o conceito de altruísmo é definido como comportamentos voluntários em que um colaborador presta assistência ao outro com um

problema específico para concluir sua atividade em uma situação incomum, ou seja, o altruísmo pode ser considerado como a ajuda que uma pessoa despende em favor de seus colegas de trabalho.

Na definição de Organ (1988), a consciência é entendida como dedicação ao trabalho que superam os requisitos formais, como horas extras e trabalhos voluntários para além dos deveres. Konovsky e Organ (1996) pregam que a conscienciosidade valoriza a perseverança e a confiança, e é uma forma construtiva e recomendável de sustentar esforços organizados. O indivíduo altamente consciente, de acordo com Podsakoff e Mackenzie (1997), implica em um empregado que é altamente responsável e que demanda menos supervisão. Para Borman, Penner, Allen e Motowidlo (2001) o altruísmo e a consciência são as duas principais dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional. A consciência, aqui entendida por Tambe e Shanker (2014), vai muito além dos níveis minimamente exigidos de pontualidade, atendimento, organização e propensão à conservação de recursos, colocando o sujeito da organização em uma posição que lhe confere responsabilidade e, desta forma, é utilizada para indicar que o indivíduo da instituição é organizado, autodisciplinado, responsável e trabalhador.

O desejo das pessoas de não reclamarem quando vivenciam uma experiência inconveniente e inevitável e abusos generalizados no exercício de uma atividade profissional foram denominados por Organ (1990) como espírito esportivo, o qual ele definiu como uma vontade de tolerar os inconvenientes inevitáveis e imposições de trabalho sem reclamar. O espírito esportivo, ou desportivismo, é a atitude de evitar fazer reclamações desnecessariamente em relação às dificuldades enfrentadas no local de trabalho, sendo positivo e tolerante para com os problemas vivenciados na organização, e como descrevem Organ e Ryan em 1995, isso ajuda a conservar a energia organizacional para realização das atividades e aliviando largamente os gerentes de carga/estresse desnecessários (Tambe & Shanker, 2014). Jahangir et al. (2004) trazem a explicação de que desportivismo melhora a quantidade de tempo gasto em empreendimentos construtivos na organização. O desportivismo é a forma de comportamento de cidadania organizacional que tem recebido menos atenção na literatura (Podsakoff et al., 2000).

Conforme explicitado por Organ (1990), cortesia refere-se a gestos que ajudam outras pessoas a evitar que problemas interpessoais ocorram, como avisar previamente o calendário de trabalho a alguém que necessita, consultar outros antes de tomar decisões que os afetam. Como reiteram Podsakoff et al. (2000), funcionários que exibiam comportamento de cortesia gerariam a redução de conflitos entre os grupos e, conseqüentemente, reduziria o tempo gasto

em gerenciamento de conflitos. Também na perspectiva de Podsakoff et al. (2000) cortesia é comportamento que previne os conflitos com outros colaboradores. Os autores exemplificam que um funcionário cortês se esforça para evitar criar problemas para os colegas de trabalho, resultando em prevenção de uma crise de gestão (Podsakoff & Mackenzie, 1997). Cortesia inclui comportamentos cujo foco é discussão de problemas e tomada de medidas oportunas e necessárias para diminuir as consequências do problema no futuro, ou seja, a cortesia pode ser vista como um incentivo dado de um membro da organização para outro quando estão desmoralizados e desanimados com o seu desenvolvimento profissional (Tambe & Shanker, 2014).

A última dimensão proposta por Organ (1990) de comportamentos de cidadania organizacional foi virtude cívica. O autor explica que a virtude cívica se refere ao envolvimento construtivo e contribuição no processo político da organização mediante expressão de opiniões livres e francas, participação em reuniões, discussão com colegas sobre questões referentes à instituição e atenção à comunicação interna, visando sempre o bem-estar da organização (Organ, 1990). Para Podsakoff et al. (2000) a virtude cívica é um interesse de nível macro, um compromisso com a instituição como um todo, e implica em uma preocupação com a vida política e ativa da organização, monitorando o ambiente para detectar oportunidades e ameaças, preocupando-se com os interesses da empresa e denunciando atividades ilícitas. A virtude cívica descreve uma postura de participação responsável no processo político ou administrativo da organização (Organ et al., 2006).

De acordo com a análise de Santos (2011) sobre os estudos de Organ e Podsakoff, nem sempre é possível identificar se os conceitos de altruísmo, cortesia, conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica são dimensões de comportamentos de cidadania organizacional ou se são, simplesmente, formas diferentes de CCO. Uma meta-análise de LePine, Erez e Johnson (2002) já afirmava essa ideia ao concluir que os conceitos são indicadores de CCO e não diferentes dimensões.

Em 2004, Farh, Zhong e Organ discutiram cinco dimensões estendidas dos comportamentos de cidadania organizacional: autodesenvolvimento, participação no bem-estar social, proteção e economia de recursos da empresa, manutenção da limpeza do ambiente de trabalho, e harmonia interpessoal. Para Tambe e Shanker (2014), os comportamentos de “OBCI” (Comportamentos de Cidadania Organizacional Individuais) incluem altruísmo, cortesia, manutenção da paz e esforços de torcida dirigidos ao indivíduo; já comportamentos de “OCBO” (Comportamentos de Cidadania Organizacional Organizacionais) incluem

consciência, virtude cívica e espírito esportivo. Podsakoff, Whiting, Podsakoff e Blume (2009) propuseram que os comportamentos destacados em nível individual estariam relacionados a classificações de avaliação de desempenho e alocações de recompensas distribuídas entre os funcionários; comportamentos designados em nível de organização são encontrados para serem relacionados à eficiência do colaborador, produtividade entre funcionários e rotatividade organizacional.

Farh, Earley e Lin (1997) e Morrison (1994) ressaltam a possibilidade de interferência dos contextos culturais nas concepções acerca do que são ou não comportamentos de cidadania organizacional, pois suas dimensões podem ser produtos de um país ou cultura. Borman e Motowidlo (1997) definem os CCO como um conjunto de comportamentos voluntários e interpessoais que sustentam o contexto social e motivacional no ambiente organizacional no qual as atividades são desempenhadas, e vão ao encontro do postulado de Organ (1997) que entende os comportamentos de cidadania organizacional como sendo o desempenho contextual que sustém o ambiente psicológico e social no qual ocorre o desempenho da tarefa.

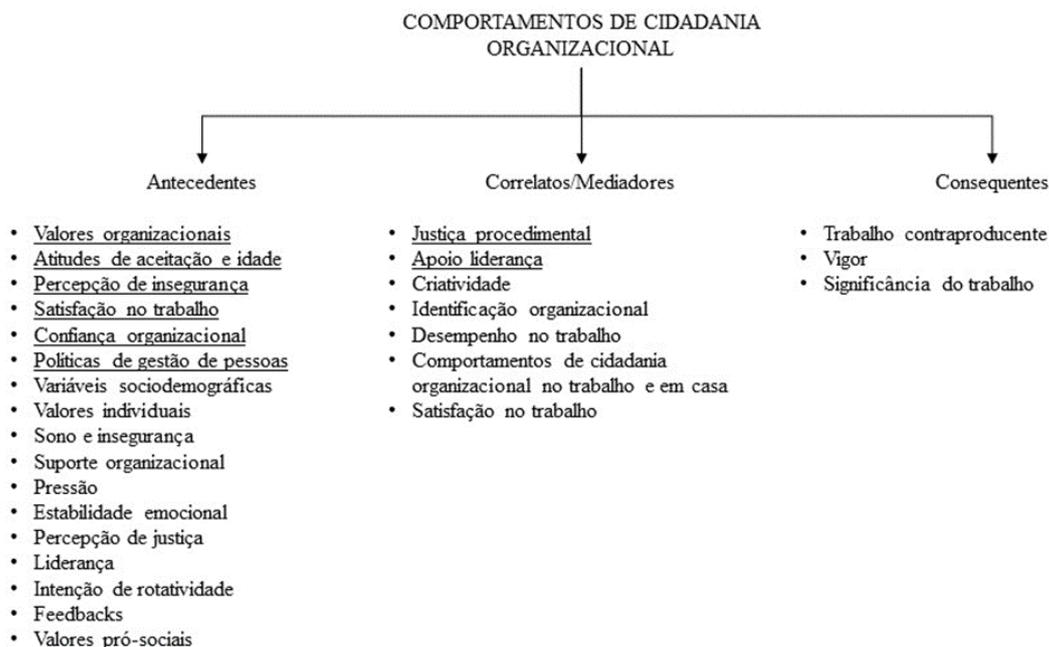
Em 1988, Organ afirmou que os comportamentos de cidadania organizacional geralmente são motivados internamente no funcionário e são sustentados por uma necessidade intrínseca de senso de conquista, competência, pertencimento ou afiliação. McClelland (1961) sugeriu em seus trabalhos que todas as pessoas têm um certo grau de conquista, afiliação e motivos de poder conforme citados por Jahangir et al. (2004). Para McClelland, a conquista impulsiona as pessoas a atuarem em termos de padrão de excelência, buscando a execução de uma tarefa, desafio ou concorrência; a afiliação motiva as pessoas a estabelecer, manter e renovar o relacionamento com outros; e, por último, o motivo de poder estimula as pessoas em relação a status e situações em que pode controlar o trabalho ou ações de outras pessoas (Jahangir et al., 2004).

### ***2.3.1 Análise de artigo de revisão sistemática de literatura de Comportamentos de Cidadania Organizacional***

Martins e Veiga (2022) realizaram um estudo de revisão sistemática de literatura sobre o tema Comportamentos de Cidadania Organizacional entre os anos 2010 e 2020, tanto de artigos nacionais quanto internacionais indexados nas plataformas CAPES e PsyncINFO, para entender como o fenômeno estava sendo abordado pelos pesquisadores. As autoras avaliaram que há uma disparidade entre as publicações brasileiras e estrangeiras, sendo que no período

avaliado, apenas 8 artigos nacionais foram publicados, porém destaca-se a qualidade dos periódicos utilizados na veiculação dos mesmos, que se enquadram em estratos A2 a B3 do Qualis Capes. Ao analisar-se as principais variáveis que apareceram nesses estudos, nota-se que valores organizacionais é a variável mais relacionada aos CCO, e aparece como um antecedente (Martins & Veiga, 2022).

Ao tratar-se da análise dos 22 artigos internacionais, Martins e Veiga (2022) verificaram que o periódico “Journal of Applied Psychology” destacou-se como principal veículo de publicação, contendo metade das pesquisas avaliadas, que possui um Fator de Impacto de 5.851, indicador que informa o número médio de citações dos artigos publicados no período de 2 anos. Foram encontradas diversas variáveis relacionados aos CCO, que apareceram tanto como antecedentes, como correlatos/mediadores e consequentes (Martins & Veiga, 2022). A Figura 2 explicita essa relação.



**Figura 2.** Antecedentes, correlatos/mediadores e consequentes de CCO

Fonte: Martins e Veiga, 2022, p. 63.

Em ambas as investigações, encontrou-se um predomínio das pesquisas quantitativas, em detrimento das qualitativas, e dos periódicos que versam sobre a área de conhecimento “Ciências Humanas” (Martins & Veiga, 2022). Assim, as autoras concluem que há uma defasagem nas pesquisas nacionais, tanto em número quanto em diversidade de variáveis

correlacionadas com os CCO, bem como a pouca produção de estudos qualitativos, que permitem investigar com maior riqueza de detalhes a aparição desses comportamentos nos trabalhadores (Martins & Veiga, 2022).

### **3 MODELO DE PESQUISA**

Esse estudo é caracterizado como quantitativo, por buscar compreender, descrever, explicar ou prever um fenômeno através da observação, a fim de estabelecer padrões de comportamento em uma determinada população, sendo que a revisão de literatura possui um papel fundamental ao orientar esse tipo de pesquisa (Sampieri, Callado, & Lucio, 2013). É correlacional pois busca explicar a relação entre duas variáveis, quantificar essa relação e oferecer um prognóstico, além de tentar prever comportamentos de um grupo de indivíduos a partir da análise das variáveis observadas (Sampieri et al., 2013). É transversal pois a análise de duas ou mais variáveis é feita em um momento determinado (Sampieri et al., 2013).

Em relação ao nível da teoria e da medida, a variável “clima organizacional” é do nível macro, mas foi acessada através da compreensão de atributos individuais (percepções), ou seja, o nível de medida é constituído pelas pessoas que trabalham na organização, isto é, individual. Essa estratégia é caracterizada como processo de emersão, já que os dados são coletados em nível individual para explicar um atributo no nível macro, o score global é calculado a partir dos scores individuais, destaca-se que tal ação está respaldada na literatura (Abbad, Puente-Palácios, & Gondim, 2014). Já a variável “comportamentos de cidadania organizacional” é originalmente uma variável de nível micro e estudada como tal.

#### **3.1 Definição das variáveis do estudo**

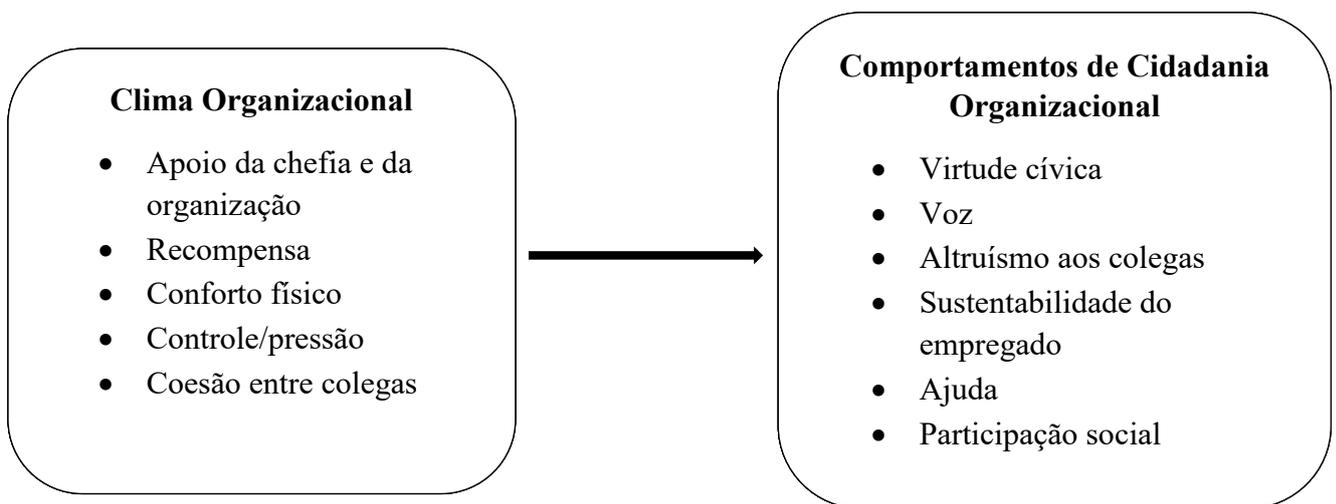
##### **Clima Organizacional (CO)**

O Clima Organizacional pode ser definido como a percepção que os empregados têm sobre as características da organização (Martins, 2008). As dimensões constituintes desse construto são: a) apoio da chefia e da organização; b) recompensa; c) conforto físico; d) controle/pressão; e e) coesão entre colegas (Martins, 2008).

### Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)

Refere-se a comportamentos que não são formalmente requisitados ou recompensados, mas que são funcionais para as operações da organização (Smith et al., 1983). É um comportamento individual, discricionário, que contribui para o funcionamento eficaz da organização e não é explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensa (Organ, 1988). Os CCO geralmente são motivados internamente no funcionário e são sustentados por uma necessidade intrínseca de senso de conquista, competência, pertencimento ou afiliação (Organ, 1988). As dimensões constituintes são: a) virtude cívica; b) voz; c) altruísmo aos colegas; d) sustentabilidade do empregado; e) ajuda; e f) participação social (Andrade, Estivaleta, & Costa, 2018).

### 3.2 Desenho do modelo de pesquisa



**Figura 3.** Desenho do modelo de pesquisa

## 4 OBJETIVOS

### Geral:

Verificar a influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional de trabalhadores da ONG Grupo Luta Pela Vida.

### Específicos

Investigar a percepção de clima organizacional dos trabalhadores de uma ONG da área de saúde.

Identificar os comportamentos de cidadania organizacional mais presentes na amostra investigada.

Verificar se existem diferenças no clima organizacional e nos comportamentos de cidadania organizacional em função de variáveis sociodemográficas (setores e tempo de organização).

## **5 MÉTODO**

### **5.1 Organização**

O Grupo Luta Pela Vida é uma instituição sem fins lucrativos (ONG) da área de saúde que existe desde 1996, com o objetivo de proporcionar um tratamento de qualidade e humanizado aos pacientes com câncer na cidade de Uberlândia – MG e região. A instituição foi responsável pela construção do Hospital do Câncer em Uberlândia, que foi inaugurado no ano de 2000, e conta até hoje com o seu apoio. Atualmente, o Grupo Luta Pela Vida é responsável pela manutenção, ampliação, e compra de equipamentos do Hospital, além de continuar oferecendo apoio psicossocial aos pacientes e acompanhantes. O Hospital do Câncer atende atualmente mais de 8.600 pacientes, vindos de mais de 80 cidades da região. Hoje, o Hospital conta com os serviços de Oncologia Clínica, Quimioterapia, Radioterapia, Oncopediatria, Hematologia, Internação de adultos e crianças e Cuidados Paliativos. Além disso, a Instituição possui o compromisso com a formação de novos profissionais com programas de residência médica em Oncologia clínica, Radioterapia e Oncopediatria e oferece também programa de residência multiprofissional através da Universidade Federal de Uberlândia.

O Grupo Luta Pela Vida teve início em uma pequena casa alugada no bairro Umuarama, na cidade de Uberlândia – MG, na qual passou a oferecer os primeiros atendimentos aos pacientes com câncer atendidos de Uberlândia e região. As estruturas de atendimento quimioterápico e radioterápico, então, eram muito precárias, e a pretensão inicial da ONG era construir um Hospital maior do que o espaço utilizado para o atendimento. Através da arrecadação de recursos da sociedade, doações, rifas, o Hospital do Câncer em Uberlândia foi inaugurado em 8 de abril de 2000. O projeto se consolidou em uma estrutura de 10 mil metros quadrados com quatro pavimentos, cada um destinado a uma finalidade, e que seriam equipados conforme a arrecadação de mais recursos. O Hospital conta com um espaço especial para o

tratamento da doença, com salas de espera, consultórios de qualidade, espaço para quimio e radioterapia. Na Tabela 4 é apresentado um histórico das realizações da ONG.

Tabela 4

**Linha do Tempo Grupo Luta Pela Vida**

---

<b>1996</b>	<b>Nasce o Grupo Luta Pela Vida</b>
<b>2000</b>	É inaugurado o primeiro piso do Hospital do Câncer para abrigar os serviços de quimioterapia e radioterapia para tratamento ambulatorial, além das estruturas de apoio e administrativa.
<b>2002</b>	Aquisição do 1º Acelerador Linear – aparelho que melhora a qualidade de atendimento da radioterapia
<b>2003</b>	Inauguração da Brinquedoteca “Brincar é Viver” – área de entretenimento infantil, patrocinada por empresas da região.
<b>2004</b>	Inauguração da internação de adultos – localizada no segundo piso do Hospital, com recepção exclusiva, sala de espera, capela, posto de enfermagem, televisão e conforto para os acompanhantes.
<b>2007</b>	Entrega do corredor de ligação com o Hospital de Clínicas
<b>2008</b>	Ampliação do saguão principal- R\$ 1,2 milhões investidos para ampliação da área de atendimento, espaço para mais uma capela e para a loja do Hospital.
<b>2009</b>	Aquisição do aparelho HDR (tratamento de câncer de colo uterino) e sala de macas climatizada - humanização no tratamento dos pacientes
<b>2011</b>	Inauguração do Espaço Grupo Luta Pela Vida para recebimento de doações feitas pela população.
<b>2012</b>	Inauguração da ala destinada à residência médica.
<b>2013</b>	Aquisição do 2º Acelerador Linear com investimento de R\$ 3 milhões.
<b>2016</b>	Lançamento do Serviço de Imagem Oncológico, tomógrafo e ultrassom
<b>2019</b>	Entrega física do Centro de Cuidados Paliativos, Centro Cirúrgico e Centro de Transplante de Medula Óssea.
<b>2019</b>	Aquisição do 3º Acelerador Linear (Elektra Versa HD) com investimento de R\$ 6 milhões.
<b>2019</b>	Início da Ampliação da quimioterapia.
<b>2020</b>	O Hospital do Câncer em Uberlândia completou 20 anos.
<b>2021</b>	Início das atividades da nova sala de radioterapia equipada com o terceiro acelerador linear.
<b>2022</b>	Inauguração do Centro de Cuidados Paliativos especializados, o primeiro da região.

---

Fonte: [www.hospitaldocancer.org.br](http://www.hospitaldocancer.org.br)

Inicialmente, a proposta foi feita para que, após a construção e compra dos os equipamentos, o Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (HCUFU) assumisse o Hospital do Câncer (HCa) como setor oncológico, e o incluísse na receita do HCUFU. No entanto, o HCUFU não conseguiu assumir todas as despesas do HCa e, com isso, o Grupo Luta Pela Vida continuou mantendo a folha mensal de pagamento no HCa, incluindo médicos, técnicos administrativos, técnicos de enfermagem, equipe multiprofissional (psicólogo, assistente social), medicação e quimioterapia, além de ter continuado com as obras de ampliação e manutenção, citadas anteriormente, e com o fornecimento de suplementos alimentares, cestas básicas, e outros itens que permitem ao paciente ter um tratamento mais humanizado com qualidade de vida. Atualmente, o HCa, juntamente com o HCUFU, está passando por um processo de troca de gestão, na qual a EBSEH (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares) irá assumir, em todo Brasil, a gestão de Hospitais Escola.

Ao longo de mais de 25 anos de história, o Grupo Luta Pela Vida foi responsável por ampliações, construções, compra de equipamentos e melhoria na capacitação e humanização dos profissionais, a fim de oferecer um atendimento de qualidade e 100% gratuito para Uberlândia e região. Além disso, a ONG investe no apoio social e no desenvolvimento de ações que auxiliam no bem-estar e qualidade de vida dos pacientes e acompanhantes atendidos no HCa. Todas as ações são viabilizadas unicamente por meio da solidariedade da população e do apoio empresarial. A instituição possui diversas premiações nacionais como: Melhores ONGs 2021, 2020, 2019 e 2018; Melhor ONG na categoria Saúde no Brasil 2019, Selo Excelência Cidadã, Selo Doar com avaliação A+ “Gestão e Transparência”.

O Grupo atua de diferentes formas, possuindo colaboradores que trabalham no Hospital do Câncer de Uberlândia, na sede administrativa do Grupo Luta Pela Vida, externamente e em home office, todos contratados formalmente por meio da CLT (Consolidação das Leis de Trabalho), sendo que os setores podem ser divididos entre: equipes de Captação de Recursos (Relacionamento Pessoa Física, Apoio à produção, Relacionamento Pessoa Jurídica e Mensageiros), que desenvolvem um trabalho perante a sociedade para arrecadação de doações através do telemarketing e da parceria com empresas da cidade e região; equipe do Hospital do Câncer (técnicos administrativos, técnicos de enfermagem, enfermeiros, nutricionista, psicólogo, assistente social e pesquisadores em saúde coletiva), responsável por parte do atendimento aos pacientes em tratamento no Hospital do Câncer em Uberlândia; Sede administrativa da ONG (Coordenação Geral, Contabilidade, Financeiro, Marketing, Talentos Humanos, Departamento Pessoal e Tecnologia da Informação), que realiza toda a parte de

serviços administrativos da instituição; e o setor de Obras (trabalhadores de diversas áreas da construção e manutenção das estruturas físicas da organização), responsável pela construção e ampliação de novas unidades e frentes de atendimentos, bem como pela manutenção das dependências já existentes. A gestão da ONG é semelhante com a gestão de qualquer outra organização privada, com a diferença de que as metas da ONG são a prestação de serviços ao paciente, com caráter humanitário e de valorização da vida. Dessa forma, seus colaboradores devem ser avaliados a fim de garantir um ambiente de trabalho saudável que proporcione a prestação de um serviço de qualidade aos pacientes.

## 5.2 Amostra

A população da pesquisa é composta por trabalhadores formais contratados com a carteira de trabalho assinada, e que exercem atividade remunerada de acordo com as normas da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e do sindicato da categoria (SINTIBREF – Sindicato dos Empregados em Instituições Beneficentes, Religiosas e Filantrópicas do Estado de Minas). São colaboradores de setores administrativo, de captação de recursos, da área de saúde e obras, totalizando 250 pessoas em toda a organização.

O instrumento de coleta de dados foi disponibilizado a todos os trabalhadores, 148 pessoas o acessaram, porém nove não aceitaram o termo de consentimento livre e esclarecido, uma não respondeu a um dos questionários componentes da pesquisa, e sete não possuem o tempo mínimo de trabalho na organização de 3 meses, critério de exclusão. Assim, a amostra final foi composta por 128 questionários válidos.

Conforme os critérios estabelecidos por Miles e Shevlin (2001) e Tabachnick e Fidell (2007), para a realização da análise de regressão, o número de participantes da pesquisa deve ser maior ou igual a  $50 + 8k$  (sendo  $k$  o número de variáveis independentes). Dessa forma, o mínimo deveria ser  $50 + 8 \times 5$  (sendo 5 o número de itens da variável independente), resultando, portanto, no mínimo de 90 respondentes. Por outro lado, Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) argumentam que a análise de regressão pode detectar valores muito pequenos quando a amostra é inferior a 100 participantes. Assim, considerando-se a população de 250 pessoas, distribuição homogênea (80/20) nível de confiança de 95% e erro amostral de 5%, o

tamanho da amostra deveria ser de 125 participantes. Portanto, o tamanho da amostra deste estudo atende aos requisitos apresentados na literatura, sendo que foram computados 128 questionários válidos, o que representa 51,2% da população da organização.

Tabela 5  
**Dados sociodemográficos**

<b>Variáveis</b>		<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
<b>Idade</b>				38,15	39	11,38
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	39	30,50			
	Casado (a)	69	53,90			
	Amasiado (a) / União estável	15	11,70			
	Viúvo (a)	0	0			
	Divorciado (a)	4	3,10			
<b>Escolaridade</b>	EFI	11	8,60			
	EFC	2	1,60			
	EMI	10	7,80			
	EMC	35	27,30			
	ETI	1	0,80			
	ETC	8	6,30			
	ESI	18	14,10			
	ESC	29	22,70			
	PG	13	10,20			
<b>Cargo</b>	Administrativo	25	19,50			
	Captação	58	45,30			
	HCA	27	21,10			
	Obra	10	7,80			
<b>Tempo de trabalho na organização</b>				65,53	48	63,10
<b>Vínculo de trabalho</b>	CLT	122	95,30			
	Estagiário	1	0,80			
	Jovem Aprendiz	4	3,10			

**Legenda:** Escolaridade: EFI (Ensino Fundamental Incompleto); EFC (Ensino Fundamental Completo); EMI (Ensino Médio Incompleto); EMC (Ensino Médio Completo); ETI (Ensino Técnico Incompleto); ETC (Ensino Técnico Completo); ESI (Ensino Superior Incompleto); ESC (Ensino Superior Completo); PG (Pós-graduação).

A maior parte da amostra possui Ensino Médio Completo (27,3%) ou Ensino Superior Completo (22,7%), somando metade do total de participantes. São casados 53,9% e solteiros 30,5%. A idade média dos participantes é 38,15 anos (dp= 11,38), e a variação é de 15 a 63 anos; 65,53 meses é o tempo médio de trabalho na organização (dp= 63,10), sendo que o tempo mínimo é de 3 meses e o tempo máximo encontrado foi de 300 meses, e quase a totalidade

(95,3%) são contratados formalmente pela CLT, tendo apenas 1 estagiário e 4 jovens aprendizes compondo a amostra.

### **5.3 Critérios de Inclusão**

Foram considerados como critérios de inclusão ter mais de 18 anos, estar trabalhando na ONG há mais de três meses, concordar em participar da pesquisa e assinar o TCLE. Esse tempo foi estabelecido por entender-se que indivíduos recém-chegados na organização passam por um processo de socialização, no qual são influenciados e influenciam a organização, sendo necessário um tempo mínimo para que isso ocorra (Asforth, 1985).

### **5.4 Critérios de Exclusão**

Como critérios de exclusão foram adotados a desistência por parte do participante em qualquer momento da pesquisa e ter menos de três meses como colaborador da ONG.

### **5.5 Instrumentos**

O instrumento de coleta de dados foi composto por três partes. A primeira é a Escala de Clima Organizacional, a segunda é a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional e, por fim, os dados sociodemográficos (idade, estado civil, escolaridade, cargo/profissão na instituição, tempo de trabalho na organização e vínculo com o trabalho).

#### **Escala de Clima Organizacional (ECO), Martins, 2008.**

A medida é composta por 63 itens agrupados em 5 fatores: apoio da chefia e da organização (fator 1 com 21 itens e alfa= 0,92); recompensa (fator 2 com 13 itens e alfa= 0,88); conforto físico (fator 3 com 13 itens e alfa = 0,86); controle/pressão (fator 4 com 9 itens e alfa = 0,78); e coesão entre colegas (fator 5 com 7 itens e alfa = 0,78). A escala de resposta varia de 1 a 5, sendo 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente. A Tabela 6 traz uma síntese da escala.

Tabela 6  
Exemplos de itens da ECO

<b>Fator</b>	<b>Exemplo de Item</b>	<b>Índice de precisão</b>
<b>Apoio da chefia e da organização</b>	11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	0,92
<b>Recompensa</b>	26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	0,88
<b>Conforto físico</b>	38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	0,86
<b>Controle/pressão</b>	51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	0,78
<b>Coesão entre colegas</b>	60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	0,78

**Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), Andrade et al., 2018.**

É composta por 21 itens, divididos em 6 dimensões: Virtude Cívica (fator 1); Voz (fator 2); Altruísmo aos colegas (fator 3); Sustentabilidade do empregado (fator 4); Ajuda (fator 5); Participação social (fator 6) (Andrade et al., 2018). A escala de resposta varia de 1 a 5, sendo 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente. A Tabela 7 traz uma síntese da escala.

Tabela 7  
Exemplos de itens da ECCO

<b>Fator</b>	<b>Exemplo de Item</b>	<b>Índice de Precisão</b>
<b>Virtude Cívica</b>	Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.	0,83
<b>Voz</b>	Faço sugestões criativas aos meus colegas.	0,79
<b>Altruísmo aos colegas</b>	Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas	0,70
<b>Sustentabilidade do empregado</b>	Sou animado nas interações do ambiente de trabalho.	0,73
<b>Ajuda</b>	Ajudo os colegas que têm uma sobrecarga de trabalho.	0,77
<b>Participação social</b>	Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.	0,76

## 5.6 Procedimentos de coleta e análise de dados

O presente protocolo de pesquisa foi submetido ao comitê de ética em pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Uberlândia e foi aprovado pela CAAE: 38870820.2.0000.5152. O

Parecer Consubstanciado do CEP está no anexo 1. Para a coleta de dados foi utilizada a plataforma online “Google Forms” e questionários impressos. Os participantes que concordaram em participar assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e após responderam aos questionários. Para a análise de dados foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package of Social Science*), versão 20, disponível na Universidade Federal de Uberlândia. Foram feitas análises de estatísticas descritivas utilizando média, moda e desvio padrão. Foram feitas, ainda, análise de correlação, análise de variância (ANOVA), bem como análise de regressão múltipla padrão.

## 6 RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados da presente pesquisa, primeiramente serão descritos os índices de confiabilidade de cada uma das escalas. Como observado na Tabela 8, os valores de alfa obtidos para esta pesquisa são melhores quando comparados aos valores das escalas originais, permitindo inferir que os instrumentos utilizados na investigação estão adequados e apresentam alto poder de confiabilidade para os itens quando utilizado no contexto desta organização, indicando medidas fidedignas (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Malhotra, 2006).

Tabela 8

### Confiabilidade dos fatores dos instrumentos de pesquisa

	<b>Fator</b>	<b>Alfa de Cronbach nesta pesquisa</b>	<b>Alfa de Cronbach original</b>
<b>Clima</b>	Apoio chefia	0,96	0,92
<b>Organizacional</b>	Recompensa	0,94	0,88
	Conforto físico	0,93	0,86
	Controle/pressão	0,80	0,78
	Coessão	0,88	0,78
<b>Comportamentos de Cidadania</b>	Virtude cívica	0,83	0,83
	Voz	0,75	0,77
<b>Organizacional</b>	Altruísmo	0,65	0,70
	Sustentabilidade	0,66	0,62
	Ajuda	0,83	0,70
	Participação social	0,72	0,62

De acordo com Landis e Koch (1977), a consistência interna dos itens de CO, e de dois fatores de CCO (virtude cívica e ajuda) é quase perfeita, pois está acima do valor 0,81. Além disso, há trabalhos que consideram valores ideais acima de 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994), enquanto outros consideram valores superiores a 0,60 como satisfatórios (Streiner & Kottner, 2014), desse modo, os índices obtidos nesse estudo estão adequados e são similares àqueles do original.

Em seguida, foram calculadas as médias para cada um dos fatores das variáveis de clima organizacional e comportamentos de cidadania organizacionais, como ilustra a Tabela 9. Ao analisar a referida Tabela, observa-se que dentre os fatores com maior média na Escala de Clima Organizacional, destacaram-se Apoio da Chefia e da organização (M=3,98; DP=0,65), Conforto Físico (M=4,16; DP=0,54) e Coesão entre colegas (M=3,97; DP=0,65). Já dentre os fatores da Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional destacaram-se Ajuda (M=4,29; DP=0,56), Sustentabilidade do empregado (M=4,14; DP=0,54) e Altruísmo aos colegas (M=4; DP=0,53).

Tabela 9

**Estatística descritiva das variáveis do estudo**

<b>Instrumento</b>	<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
<b>ECO (Escala de Clima Organizacional (Martins, 2008);</b>	Apoio da chefia e da organização	3,98	3,95	0,65
	Reconhecimento	3,72	4	0,76
	Conforto Físico	4,16	4	0,54
	Controle/pressão	2,65	2,67	0,60
	Coesão entre colegas	3,97	4	0,65
<b>Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (Andrade et al., 2018).</b>	Virtude cívica	3,79	4	0,68
	Voz	3,85	4	0,64
	Altruísmo aos colegas	4,09	4	0,53
	Sustentabilidade do empregado	4,14	4	0,54
	Ajuda	4,29	4	0,56
	Participação social	3,36	3	0,77

Depois, foi realizada a correlação de Pearson, os resultados estão na Tabela 10. Ao analisar as correlações dos fatores de clima organizacional entre si, verifica-se que o maior relacionamento ocorreu entre Apoio da chefia e Conforto físico ( $r=0,78$ ;  $p<0,01$ ). Depois, ao verificar os relacionamentos entre as dimensões de cidadania organizacional entre si, observou-se que o maior relacionamento se deu entre Sustentabilidade e Ajuda ( $r=0,67$ ;  $p<0,01$ ). Por fim, ao correlacionar as dimensões de clima organizacional e cidadania organizacional, o maior relacionamento ocorreu entre Conforto físico e Ajuda ( $r=0,54$ ;  $p<0,01$ ), ou seja, quanto maior

a percepção de conforto no ambiente de trabalho, mais comportamentos de ajuda são exercidos pelos colaboradores da organização.

Tabela 10  
Correlação de Pearson (r) das variáveis do estudo

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1.Apoio chefia/organização</b>											
<b>2.Recompensa</b>	0,67**										
<b>3.Conforto físico</b>	0,78**	0,59**									
<b>4.Controle/Pressão</b>	-0,17	-0,34**	-0,16								
<b>5.Coesão</b>	0,65**	0,51**	0,56**	-0,11							
<b>6.Virtude cívica</b>	0,53**	0,43**	0,51**	-0,19*	0,51**						
<b>7.Voz</b>	0,39**	0,26**	0,39**	-0,12	0,36**	0,52**					
<b>8.Altruísmo</b>	0,44**	0,18*	0,51**	-0,24*	0,42**	0,43**	0,35**				
<b>9.Sustentabilidade</b>	0,44**	0,24**	0,48**	-0,26**	0,43**	0,40**	0,38**	0,58**			
<b>10.Ajuda</b>	0,45**	0,25**	0,54**	-0,20*	0,39**	0,32**	0,40**	0,61**	0,67**		
<b>11.Participação social</b>	0,19*	0,00	0,26**	-0,02	0,31**	0,38**	0,25**	0,27**	0,34**	0,29**	

\*\* p<0,01

\* p<0,05

Em seguida, foi realizada uma análise de variância de uma via (ANOVA – One Way) com o objetivo de avaliar se havia diferenças nas percepções de clima e comportamentos de cidadania organizacionais entre pessoas de diferentes setores (Administração, Captação, Hospital do Câncer e Obra) e tempo de trabalho (3 a 23 meses, 24 a 48 meses, e 49 a 300 meses), porém não houve diferença significativa com relação à esta última. A normalidade dos dados foi avaliada por meio dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. O pressuposto de homogeneidade de variância foi avaliado por meio do teste de Levene, conforme mostra a Tabela 11. Foram realizados procedimentos bootstrapping (1000 re-amostragens: 95% IC BCa) para se obter uma maior confiabilidade dos resultados, para corrigir desvios de normalidade de distribuição da amostra e diferenças entre os tamanhos dos grupos e, também, para apresentar um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias (Haukoos & Lewis, 2005). Adotou-se o procedimento post hoc GT2 de Hochberg após verificação da homogeneidade de variância (Field, 2009).

Tabela 11  
**Teste de homogeneidade das variâncias**

	<b>Estatística de Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
<b>Apoio chefia/organização</b>	2,17	3	116	0,09
<b>Reconhecimento</b>	1,41	3	116	0,24
<b>Conforto físico</b>	0,83	3	116	0,47
<b>Controle/pressão</b>	1,68	3	116	0,17
<b>Coesão entre colegas</b>	0,64	3	116	0,58
<b>Virtude cívica</b>	2,87	3	116	0,03
<b>Voz</b>	1,11	3	116	0,34
<b>Altruísmo</b>	0,32	3	116	0,81
<b>Sustentabilidade</b>	0,76	3	116	0,51
<b>Ajuda</b>	0,20	3	116	0,89
<b>Participação social</b>	1,17	3	116	0,32

A Tabela 12 apresenta os resultados da ANOVA para a comparação entre os setores da organização. Os fatores Sustentabilidade, Ajuda e Participação Social não apresentaram significância estatística, não havendo, portanto, diferença significativa entre os setores para esses fatores.

Tabela 12  
ANOVA

	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Apoio chefia/organização</b>	6,73	3	2,24	6,28	0,01
<b>Reconhecimento</b>	24,54	3	8,18	21,96	0,00
<b>Conforto físico</b>	6,63	3	2,21	9,66	0,00
<b>Controle/pressão</b>	6,03	3	2,01	6,08	0,01
<b>Coesão entre colegas</b>	5,25	3	1,75	4,39	0,06
<b>Virtude cívica</b>	4	3	1,33	2,88	0,03
<b>Voz</b>	3,94	3	1,31	3,20	0,02
<b>Altruísmo</b>	3,11	3	1,03	4,06	0,09
<b>Sustentabilidade</b>	2,06	3	0,68	2,54	0,05
<b>Ajuda</b>	1,90	3	0,63	2,20	0,09
<b>Participação social</b>	2,64	3	0,88	1,45	0,23

Ao analisar a Tabela 13, observa-se que as maiores médias para os fatores de clima organizacional foram: Apoio chefia/organização – Obra (M= 4,32); Reconhecimento – Captação (M= 4,17); Conforto físico – Administrativo e Obra (M= 4,45); Controle/pressão – HCA (M=2,95); e Coesão entre colegas – Administrativo (M= 4,27). Em todos os fatores de CO, as menores médias encontradas foram para o setor HCA, com exceção de controle/pressão que é uma variável invertida (os valores são avaliados como bons quanto menor forem apresentados), o que permite inferir que de uma maneira geral, os colaboradores do HCA percebem um clima organizacional menos favorável que os demais setores da organização. Já para os fatores de comportamentos de cidadania organizacional não se observa o mesmo padrão. A maiores médias encontradas foram: Virtude cívica – Administrativo (M= 4,03); Voz – Obra (M= 4,20); Altruísmo – Administrativo (M= 4,39); Sustentabilidade – Obra (M= 4,40); Ajuda – Obra (M= 4,60); e Participação social – Administrativo (M= 3,63). Embora o setor HCA não tenha demonstrado as menores médias, ele ainda não figura entre as maiores para os fatores de CCO.

Tabela 13  
Estatísticas descritivas das comparações múltiplas

		Descritivas							
		N	Mé- di- a	Desvio padrão	Erro padr- ão	Intervalo de confiança 95%		Mínimo	Máximo
						Limit e inferi- or	Limit e superi- or		
<b>Apoio chefia/ organização</b>	Administrati- vo	24	4,20	0,65	0,13	3,93	4,48	2	5
	Captação	58	4,08	0,52	0,06	3,94	4,22	3	5
	HCA	28	3,61	0,73	0,13	3,32	3,89	2	5
	Obra	10	4,32	0,36	0,11	4,06	4,58	4	5
	Total	120	4,01	0,63	0,05	3,90	4,13	2	5
<b>Reconheciment- o</b>	Administrati- vo	24	3,78	0,76	0,15	3,46	4,10	1	5
	Captação	58	4,17	0,51	0,06	4,04	4,31	3	5
	HCA	28	3,07	0,57	0,10	2,85	3,29	2	4
	Obra	10	3,38	0,82	0,26	2,78	3,97	2	4
	Total	120	3,77	0,75	0,06	3,63	3,91	1	5
<b>Conforto físico</b>	Administrati- vo	24	4,45	0,49	0,10	4,24	4,66	3	5
	Captação	58	4,23	0,46	0,06	4,11	4,35	3	5
	HCA	28	3,80	0,52	0,10	3,59	4,00	3	5
	Obra	10	4,45	0,35	0,11	4,19	4,70	4	5
	Total	120	4,19	0,52	0,04	4,10	4,29	3	5
<b>Controle/Pressã- o</b>	Administrati- vo	24	2,76	0,66	0,13	2,48	3,04	2	4
	Captação	58	2,42	0,59	0,07	2,26	2,57	1	4
	HCA	28	2,95	0,48	0,09	2,76	3,14	2	4
	Obra	10	2,73	0,41	0,13	2,44	3,03	2	3
	Total	120	2,64	0,61	0,05	2,53	2,75	1	4
<b>Coesão entre colegas</b>	Administrati- vo	24	4,27	0,80	0,16	3,93	4,61	1	5
	Captação	58	4,06	0,49	0,06	3,93	4,19	3	5
	HCA	28	3,66	0,69	0,13	3,39	3,93	1	5
	Obra	10	3,90	0,68	0,21	3,41	4,39	2	5
	Total	120	4,00	0,65	0,06	3,88	4,11	1	5
<b>Vítude cívica</b>	Administrati- vo	24	4,03	0,90	0,18	3,64	4,41	2	5
	Captação	58	3,90	0,53	0,07	3,76	4,04	3	5
	HCA	28	3,57	0,70	0,13	3,30	3,85	2	5
	Obra	10	3,52	0,73	0,23	3,00	4,04	2	5
	Total	120	3,82	0,69	0,06	3,69	3,94	2	5
<b>Voz</b>	Administrati- vo	24	4,08	0,68	0,13	3,80	4,37	2	5
	Captação	58	3,86	0,56	0,07	3,71	4,01	3	5

	HCA	28	3,62	0,76	0,14	3,32	3,92	2	5
	Obra	10	4,20	0,57	0,18	3,79	4,61	3	5
	Total	120	3,88	0,65	0,06	3,76	4,00	2	5
<b>Altruísmo</b>	Administrativo	24	4,39	0,46	0,09	4,19	4,59	3	5
	Captação	58	4,05	0,49	0,06	3,92	4,18	3	5
	HCA	28	3,94	0,56	0,10	3,72	4,16	3	5
	Obra	10	4,27	0,46	0,14	3,93	4,60	4	5
	Total	120	4,11	0,52	0,04	4,02	4,21	3	5
<b>Sustentabilidade</b>	Administrativo	24	4,26	0,50	0,10	4,05	4,48	3	5
	Captação	58	4,18	0,55	0,07	4,03	4,32	3	5
	HCA	28	3,95	0,49	0,09	3,76	4,14	3	5
	Obra	10	4,40	0,37	0,12	4,13	4,67	4	5
	Total	120	4,16	0,52	0,04	4,07	4,26	3	5
<b>Ajuda</b>	Administrativo	24	4,47	0,54	0,11	4,24	4,70	3	5
	Captação	58	4,23	0,53	0,07	4,09	4,37	3	5
	HCA	28	4,26	0,56	0,10	4,04	4,48	3	5
	Obra	10	4,60	0,46	0,14	4,27	4,93	4	5
	Total	120	4,32	0,54	0,05	4,22	4,42	3	5
<b>Participação social</b>	Administrativo	24	3,63	0,93	0,19	3,23	4,02	2	5
	Captação	58	3,25	0,79	0,10	3,04	3,45	1	5
	HCA	28	3,43	0,60	0,11	3,19	3,66	2	4
	Obra	10	3,28	0,68	0,21	2,79	3,76	2	5
	Total	120	3,37	0,78	0,07	3,23	3,51	1	5

No entanto, ao analisar-se a Tabela de Comparações Múltiplas, Tabela 14, o único fator de comportamentos de cidadania organizacional que apresentou diferença significativa entre os grupos foi Altruísmo, sendo que a diferença foi verificada entre o setor Administrativo com os setores de Captação e HCa.

Tabela 14  
**Comparações múltiplas**

		Comparações múltiplas						
Dependent Variable				Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de confinância 95%	
							Limite inferior	Limite superior
<b>Apoio da chefia/organização</b>	Hochberg	Administrativo	Captação	0,12	0,14	0,95	-0,27	0,51
			HCA	0,59*	0,16	0,03	0,15	1,04
			Obra	-0,11	0,22	0,99	-0,72	0,48

		Captação	Administrati vo	-0,12	0,14	0,95	-0,51	0,27
			HCA	0,47*	0,13	0,04	0,11	0,84
			Obra	0,-23	0,20	0,81	-0,79	0,31
		HCA	Administrati vo	<b>-0,59*</b>	0,16	0,03	-1,04	-0,15
			Captação	<b>-0,47*</b>	0,13	0,04	-0,84	-0,11
			Obra	<b>-0,71*</b>	0,22	0,09	-1,30	-0,13
		Obra	Administrati vo	0,11	0,22	0,99	-0,48	0,72
			Captação	0,23	0,20	0,81	-0,31	0,79
			HCA	0,71*	0,22	0,09	0,13	1,30
<b>Reconhecimento</b>	Hochberg	Administrati vo	Captação	-0,38	0,14	0,05	-0,79	0,01
			HCA	0,71*	0,17	0,00	0,26	1,16
			Obra	0,40	0,23	0,39	-0,21	1,02
		Captação	Administrati vo	0,38	0,14	0,05	-0,01	0,79
			HCA	<b>1,10*</b>	0,14	0,00	0,72	1,48
			Obra	<b>0,79*</b>	0,20	0,01	0,24	1,35
		HCA	Administrati vo	<b>-0,71*</b>	0,17	0,00	-1,16	-0,26
			Captação	<b>-1,10*</b>	0,14	0,00	-1,48	-0,72
			Obra	-0,30	0,22	0,68	-0,91	0,30
		Obra	Administrati vo	-0,40	0,23	0,39	-1,02	0,21
			Captação	-0,79*	0,20	0,01	-1,35	-0,24
			HCA	0,30	0,22	0,68	-0,30	0,91
<b>Conforto físico</b>	Hochberg	Administrati vo	Captação	0,21	0,11	0,32	-0,09	0,53
			HCA	0,64*	0,13	0,00	0,29	1,01
			Obra	0,00	0,18	1,00	-0,48	0,48
		Captação	Administrati vo	-0,21	0,11	0,32	-0,53	0,09
			HCA	0,43*	0,11	0,01	0,14	0,73
			Obra	-0,21	0,16	0,72	-0,65	0,22
		HCA	Administrati vo	<b>-0,64*</b>	0,13	0,00	-1,01	-0,29
			Captação	<b>-0,43*</b>	0,11	0,01	-0,73	-0,14
			Obra	<b>-0,64*</b>	0,17	0,02	-1,12	-0,18
		Obra	Administrati vo	-0,00	0,18	1,00	-0,48	0,48
			Captação	0,21	0,16	0,72	-0,22	0,65
			HCA	0,64*	0,17	0,02	0,18	1,12
<b>Controle/pressão</b>	Hochberg	Administrati vo	Captação	0,34	0,14	0,08	-0,02	0,72
			HCA	-0,18	0,16	0,81	-0,61	0,24
			Obra	0,03	0,21	1,00	-0,55	0,61
		Captação	Administrati vo	-0,34	0,14	0,08	-0,72	0,02
			HCA	-,053*	0,13	0,01	-0,89	-0,18
			Obra	-0,31	0,19	0,49	-0,84	0,21

		HCA	Administrati vo	0,18	0,16	0,81	-0,24	0,61	
			Captação	<b>0,53*</b>	0,13	0,01	0,18	0,89	
			Obra	0,21	0,21	0,89	-0,35	0,78	
		Obra	Administrati vo	-0,03	0,21	1,00	-0,61	0,55	
			Captação	0,31	0,19	0,49	-0,21	0,84	
			HCA	-0,21	0,21	0,89	-0,78	0,35	
<b>Coesão entre colegas</b>	Hochberg	Administrati vo	Captação	0,21	0,15	0,64	-0,19	0,63	
			HCA	0,61*	0,17	0,04	0,14	1,08	
			Obra	0,37	0,23	0,52	-0,26	1,01	
		Captação	Administrati vo	-0,21	0,15	0,64	-0,63	0,19	
			HCA	0,39*	0,14	0,04	0,00	0,78	
			Obra	0,15	0,21	0,97	-0,42	0,73	
		HCA	Administrati vo	<b>-0,61*</b>	0,17	0,04	-1,08	-0,14	
			Captação	<b>-0,39*</b>	0,14	0,04	-0,78	0,00	
			Obra	-0,23	0,23	0,89	-0,86	0,39	
	Obra	Administrati vo	-0,37	0,23	0,52	-1,01	0,26		
		Captação	-0,15	0,21	0,97	-0,73	0,42		
		HCA	0,23	0,23	0,89	-0,39	0,86		
	<b>Virtude cívica</b>	Hochberg	Administrati vo	Captação	0,12	0,16	0,97	-0,32	0,57
				HCA	0,45	0,18	0,10	-0,05	0,96
				Obra	0,50	0,25	0,26	-0,18	1,19
Captação			Administrati vo	-0,12	0,16	0,97	-0,57	0,32	
			HCA	0,32	0,15	0,20	-0,09	0,75	
			Obra	0,38	0,23	0,48	-0,24	1,00	
HCA			Administrati vo	-0,45	0,18	0,10	-0,96	0,05	
			Captação	-0,32	0,15	0,20	-0,75	0,09	
			Obra	0,05	0,25	1,00	-0,62	0,72	
Obra		Administrati vo	-0,50	0,25	0,26	-1,19	0,18		
		Captação	-0,38	0,23	0,48	-1,00	0,24		
		HCA	-0,05	0,25	1,00	-0,72	0,62		
<b>Voz</b>		Hochberg	Administrati vo	Captação	0,22	0,15	0,63	-0,19	0,64
				HCA	0,46	0,17	0,06	-0,01	0,94
				Obra	-0,11	0,24	0,99	-0,76	0,53
	Captação		Administrati vo	-0,22	0,15	0,63	-0,64	0,19	
			HCA	0,24	0,14	0,47	-0,15	0,64	
			Obra	-0,33	0,21	0,54	-0,92	0,25	
	HCA		Administrati vo	-0,46	0,17	0,06	-0,94	0,01	
			Captação	-0,24	0,14	0,47	-0,64	0,15	
			Obra	-0,58	0,23	0,08	-1,21	0,05	

		Obra	Administrati vo	0,11	0,24	0,99	-0,53	0,76	
			Captação	0,33	0,21	0,54	-0,25	0,92	
			HCA	0,58	0,23	0,08	-0,05	1,21	
<b>Altruísmo</b>	Hochberg	Administrati vo	Captação	<b>0,33*</b>	0,12	0,04	0,01	0,67	
			HCA	<b>0,44*</b>	0,14	0,01	0,07	0,82	
			Obra	0,12	0,19	0,98	-0,39	0,63	
		Captação	Administrati vo	-0,33*	0,12	0,04	-0,67	-0,01	
			HCA	0,11	0,11	0,91	-0,20	0,42	
			Obra	-0,21	0,17	0,76	-0,68	0,25	
		HCA	Administrati vo	-0,44*	0,14	0,01	-0,82	-0,07	
			Captação	-0,11	0,11	0,91	-0,42	0,20	
			Obra	-0,32	0,18	0,39	-0,82	0,17	
	Obra	Administrati vo	-0,12	0,19	0,98	-0,63	0,39		
		Captação	0,21	0,17	0,76	-0,25	0,68		
		HCA	0,32	0,18	0,39	-0,17	0,82		
	<b>Sustentabilidade</b>	Hochberg	Administrati vo	Captação	0,08	0,12	0,98	-0,25	0,42
				HCA	0,31	0,14	0,18	-0,07	0,70
				Obra	-0,13	0,19	0,98	-0,66	0,39
Captação			Administrati vo	-0,08	0,12	0,98	-0,42	0,25	
			HCA	0,22	0,11	0,31	-0,09	0,55	
			Obra	-0,22	0,17	0,76	-0,70	0,25	
HCA			Administrati vo	-0,31	0,14	0,18	-0,70	0,07	
			Captação	-0,22	0,11	0,31	-0,55	0,09	
			Obra	-0,44	0,19	0,11	-0,96	0,06	
Obra		Administrati vo	0,13	0,19	0,98	-0,39	0,66		
		Captação	0,22	0,17	0,76	-0,25	0,70		
		HCA	0,44	0,19	0,11	-0,06	0,96		
<b>Ajuda</b>		Hochberg	Administrati vo	Captação	0,24	0,13	0,33	-0,11	0,59
				HCA	0,21	0,14	0,64	-0,19	0,61
				Obra	-0,12	0,20	0,98	-0,67	0,41
	Captação		Administrati vo	-0,24	0,13	0,33	-0,59	0,11	
			HCA	-0,03	0,12	1,00	-0,36	0,30	
			Obra	-0,37	0,18	0,24	-0,86	0,12	
	HCA		Administrati vo	-0,21	0,14	0,64	-0,61	0,19	
			Captação	0,03	0,12	1,00	-0,30	0,36	
			Obra	-0,33	0,19	0,42	-0,87	0,19	
	Obra	Administrati vo	0,12	0,20	0,98	-,41	,67		
		Captação	0,37	0,18	0,24	-0,12	0,86		
		HCA	0,33	0,19	0,42	-0,19	0,87		

<b>Participação social</b>	Hochberg	Administrativo	Captação	0,37	0,18	0,24	-0,13	0,88
			HCA	0,19	0,21	0,93	-0,38	0,77
			Obra	0,35	0,29	0,79	-0,43	1,13
	Captação	Administrativo	Administrativo	-0,37	0,18	0,24	-0,88	0,13
			HCA	-0,18	0,17	0,88	-0,66	0,30
			Obra	-0,02	0,26	1,00	-0,74	0,68
	HCA	Administrativo	Administrativo	-0,19	0,21	0,93	-0,77	0,38
			Captação	0,18	0,17	0,88	-0,30	0,66
			Obra	0,15	0,28	0,99	-0,61	0,92
	Obra	Administrativo	Administrativo	-0,35	0,29	0,79	-1,13	0,43
			Captação	0,02	0,26	1,00	-0,68	0,74
			HCA	-0,15	0,28	0,99	-0,92	0,61

\*. A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

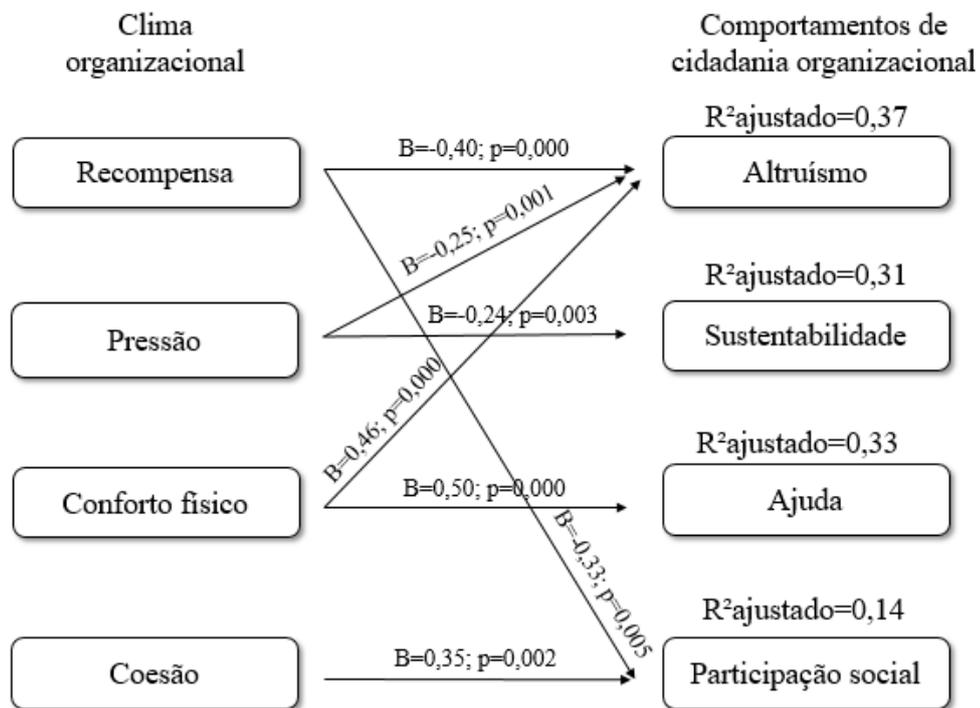
A Tabela 14 apresentou as diferenças significativas entre os setores das variáveis de clima organizacional. Destaca-se que quase todas as diferenças encontradas são entre o setor Hospital do Câncer (HCA) e os demais setores da instituição. É importante dizer que todos os setores da organização foram agrupados nestes quatro grandes grupos que, por sua vez, possuem localização geográfica diferentes, o que pode explicar as diferenças encontradas. Os colaboradores que trabalham dentro do HCA encontravam-se diretamente na linha de frente do combate à pandemia, tendo contato diário com os pacientes e o corrente risco de exposição ao vírus. Ademais, no mesmo período estava acontecendo uma troca de gestão hospitalar por se tratar de um hospital escola sendo assumido pela gestão da EBSEH, conforme decisão do governo federal, o que impactou diretamente na estabilidade do vínculo empregatício desses colaboradores com a ONG. Por isso acredita-se que a diferença encontrada entre o setor HCA e os demais, são explicados por esses fatores externos.

Por fim, foram realizadas análises de regressão múltipla padrão sendo uma análise para cada uma das dimensões da variável critério, comportamentos de cidadania organizacional, a saber, virtude, voz, altruísmo, sustentabilidade, ajuda e participação social.

Tabela 15  
Análise de regressão múltipla padrão

Variáveis critério	Preditores	B	$\beta$	F	p	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
<b>Altruísmo</b>	Recompensa	-0,28	-0,40	16,30	0,00	0,63 <sup>a</sup>	0,40	<b>0,37</b>
	Pressão	-0,22	-0,25		0,00			
	Conforto físico	0,45	0,46		0,01			
<b>Ajuda</b>	Conforto físico	0,52	0,50	13,30	0,00	0,59 <sup>a</sup>	0,35	0,33
<b>Sustentabilidade</b>	Pressão	-0,21	-0,24	12,50	0,03	0,58 <sup>a</sup>	0,34	0,31
<b>Participação social</b>	Recompensa	-0,34	-0,33	5,42	0,05	0,42 <sup>a</sup>	0,18	0,14
	Coessão	0,41	0,35					
<b>Virtude</b>	Nenhuma			13,70		0,59 <sup>a</sup>	0,36	0,33
<b>Voz</b>	Nenhuma			5,90		0,44 <sup>a</sup>	0,19	0,16

Ao analisar o poder de predição do clima organizacional sobre a variável comportamentos de cidadania organizacional, conforme demonstra a Tabela 15, observa-se que a variável antecedente trouxe contribuição significativa para quatro dimensões das seis dimensões da variável critério, sendo maior para a dimensão altruísmo (R<sup>2</sup> ajustado= 37%; p<0,00), com a contribuição significativa oriunda das dimensões recompensa ( $\beta$ = -0,40; p<0,00), pressão ( $\beta$ = -0,25; p<0,00) e conforto físico ( $\beta$ = 0,46; p<0,00), e relacionamento negativo para as duas primeiras e positivo para a terceira. Em seguida, tem-se que ajuda é explicado 33% por sua variável preditora (R<sup>2</sup> ajustado=33%; p<0,00) com contribuição significativa única de conforto físico ( $\beta$ = 0,50; p<0,00). Já a variável critério sustentabilidade, despontou com o terceiro maior poder de predição (R<sup>2</sup> ajustado=31%; p<0,00) com contribuição significativa advinda de pressão ( $\beta$ = -0,24; p<0,00), sendo o relacionamento negativo. Por fim, participação social obteve poder de explicação pelo clima organizacional baixo, especificamente R<sup>2</sup> ajustado=14% e p<0,00, com as contribuições de recompensa ( $\beta$ = -0,33; p<0,00), relacionamento negativo, e coessão ( $\beta$ = 0,35; p<0,00). A Figura 4 sintetiza os achados do estudo.



**Figura 4.** Síntese dos resultados da regressão múltipla padrão

## 7 DISCUSSÃO

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta que permite identificar a percepção dos trabalhadores sobre a realidade da organização, e isso contribui para o planejamento de gestão e estratégias que podem contribuir para a organização e os trabalhadores (Silva, Calais, & Santos, 2021), o que é evidenciado considerando diversos indicadores organizacionais. Os achados desta pesquisa coadunam com a literatura ao apontar que a promoção de um clima organizacional favorável contribui para aspectos desejados pela organização como, especificamente, os comportamentos de cidadania organizacional que, por sua vez, desencadeiam comportamentos como compromisso organizacional e intenções de turnover (Seco, Belchior, & Marques, 2019). Abreu et al. (2013) também identificaram que essa variável, CO, é preditora de motivação e satisfação dos colaboradores, o que resulta em comportamentos proativos para o alcance de metas e objetivos institucionais com eficácia. Shahin et al. (2014) e Sierra et al. (2017) destacam consequentes do clima organizacional que contribuem com a organização, como criatividade, suporte da liderança, satisfação no trabalho, relacionamento com colegas e líderes e aumento de comportamentos de cidadania organizacional. Portanto, o clima impacta positivamente nos CCO, sendo que quanto mais as pessoas sentirem abertura e proteção no ambiente de trabalho, maior impacto positivo terá o

clima nos comportamentos de cidadania organizacional (Shahin et al., 2014). Ademais, o impacto do clima nos CCO resulta em lealdade, compartilhamento de conhecimento, empreendedorismo, e outros comportamentos que são benéficos para a instituição (Shahin et al., 2014).

Cilla (2011) afirma que existem múltiplas relações positivas significativas entre dimensões que compõem o clima organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. As percepções dos colaboradores sobre o clima estão relacionadas com comportamentos pró-sociais, como relações de trocas sociais, apoio e motivação mútua para o trabalho (Cilla, 2011). Caniels et al. (2018) demonstram que o clima organizacional contribui tanto diretamente para os comportamentos proativos, quanto indiretamente através de sua influência na resiliência do empregado, e desta nos comportamentos proativos. Veiga et al. (2011) também explicam que o clima organizacional é preditor de proatividade, pois os colaboradores que percebem a instituição como flexível e aberta a ouvir novas ideias tendem a demonstrar mais comportamentos proativos.

Acerca do debate das relações entre clima organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, outros estudos, como o apresentado por Murugesan, Raja e Kannan (2013) e Subramani, Jan, Gaur e Vinodh (2015), confirmam que o clima tem sido correlacionado positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional e seus componentes, assim como o CO alimenta resultados positivos na atitude dos empregados que, por sua vez, implementam os CCO. Albuquerque (2020) aponta que os colaboradores entendem que a organização depende da visão que eles possuem acerca dela para atingir seus objetivos, denotando uma responsabilidade dos funcionários nas ações que resultam em produtividade e competitividade. Dessa forma, a pesquisa de clima colabora no intuito de entender como os indivíduos se sentem nas organizações, e de que forma suas percepções influenciam na empresa e nos seus próprios comportamentos (Angelocci & Busnardo, 2020).

No presente estudo, os achados apontam que o clima organizacional é um preditor dos comportamentos de cidadania organizacional na ONG estudada, especialmente para as dimensões **Altruísmo aos colegas, Ajuda, Sustentabilidade do empregado e Participação social**, sendo os valores altos para as três primeiras, explicação superior a 31% e baixo para a quarta (14%). Isso denota que um clima organizacional favorável beneficia a organização uma vez que os indivíduos apresentam comportamentos voluntários que colaboram para a eficiência e eficácia dos objetivos a serem atingidos. Analisando cada um dos resultados encontrados à luz da literatura observa-se que, de maneira geral, os achados corroboram com os estudos sobre

a influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional. Embora não haja muitos trabalhos que relacionaram as duas variáveis diretamente, é possível analisar a relação através dos fatores que as compõem.

Ceribeli e Teixeira (2017) realizaram um estudo para verificar a influência do clima organizacional sobre os comportamentos de cidadania organizacional (grau de interesse e disposição do funcionário, proatividade no trabalho e priorização do trabalho em detrimento de questões pessoais), e encontraram poder de explicação de 11% das preditoras na dimensão proatividade, verificando que quanto melhor a qualidade do ambiente, mais comportamentos proativos serão apresentados pelos trabalhadores. Carter, Harman, Walter e Gruca (2021) também apontam que um ambiente de trabalho satisfatório e de alta qualidade motivam os CCO nos funcionários. O **Conforto físico**, na presente pesquisa, obteve a maior média ( $M=4,10$ ,  $DP=0,54$ ) dentre os fatores de clima organizacional, o que indica que a maior parte dos colaboradores estão de acordo sobre as condições adequadas do ambiente de trabalho. Ademais, a regressão múltipla padrão mostrou que o conforto físico prediz comportamentos de cidadania como altruísmo ( $\beta= 0,46$ ;  $p<0,00$ ) e ajuda ( $\beta= 0,50$ ;  $p<0,00$ ), ambos com alto valor de predição (37% e 33%, respectivamente), sendo que este fator de CO foi o único preditor do comportamento de ajuda, e foi o maior relacionamento encontrado entre os fatores de CO e CCO ( $r=0,54$ ,  $p<0,01$ ). Costa, Estivaleta, Malheiros e Andrade (2022) relatam que a disponibilização de recursos materiais para a realização do trabalho influencia nas atitudes de colaboração entre os indivíduos, melhorando as relações interpessoais, sendo que há uma forte correlação entre Ajuda e Suporte Instrumental. Castro et al. (2017) apontam que as condições do ambiente de trabalho são importantes para o surgimento de um CO favorável, sendo essencial que as condições adequadas da estrutura física reverberem no conforto físico. Pode-se afirmar, portanto, que quanto mais as pessoas percebem o ambiente físico de trabalho como adequado, ou agradável, mais elas irão ajudar os colegas com questões relacionado ao trabalho, de maneira voluntária, bem como considerarão o impacto de suas ações sobre os outros, tentando evitar problemas de uma maneira geral.

Indivíduos que percebem suporte organizacional e reciprocidade entre os colegas de trabalho tendem a desenvolver comportamentos de cidadania organizacional e, por outro lado, o pouco suporte ou reciprocidade, assim como a pressão da empresa, tendem a demonstrar pouco desenvolvimento dos CCO (Bolino et al., 2015; Costa, 2019; Trougakos, Beal, Cheng, Hideg, & Zweig, 2015). A percepção de controle é um importante preditor de comportamentos sociais dentro da organização (Galvin, Randel, Collins, & Johnson, 2018; Santos, 2005). Essa

relação foi identificada no estudo pois o fator **Pressão** apresentou uma correlação negativa com os fatores de CCO: Virtude Cívica ( $r = -0,19$ ,  $p < 0,05$ ); Voz ( $r = -0,12$ , não significativo); Altruísmo ( $r = -0,24$ ,  $p < 0,05$ ); Sustentabilidade ( $r = -0,26$ ,  $p < 0,01$ ); Ajuda ( $r = -0,20$ ,  $p < 0,05$ ); e Participação Social ( $r = 0,02$ , não significativo), ou seja, quanto maior é a pressão percebida pelos colaboradores, menos eles tendem a demonstrar os comportamentos de cidadania organizacional, ressaltando-se que Pressão prediz, inversamente, Altruísmo ( $\beta = -0,25$ ;  $p < 0,00$ ) e Sustentabilidade ( $\beta = -0,24$ ;  $p < 0,00$ ), sendo o poder de predição de 37% e 31%, respectivamente. Além disso, Siqueira (2008) aponta que o resultado encontrado para Controle/Pressão deve ser menor que 2,9 para que o CO seja considerado positivo, o que foi encontrado neste estudo ( $M = 2,65$ ;  $DP = 0,60$ ). Dessa forma, os colaboradores entendem que não exige excesso nos aspectos de controle, cobranças, fiscalização e exigências, o que, por sua vez, contribui para o desenvolvimento dos CCO (Costa, 2019).

Nirmal Raj, Subramani e Jan (2016) constataram que o Clima Organizacional é um antecedente direto de Comportamentos de Cidadania Organizacional, conforme demonstram os achados dessa pesquisa. Ademais, Kang, Matusik, Tae-Yeol e Phillips (2016) afirmam que o CO pode incentivar comportamentos de inovação por parte dos colaboradores, bem como o compartilhamento de conhecimento entre eles (Jain, Sandhu, & Goh, 2015). Isso corrobora o achado de que **Coesão** entre colegas é preditor de Participação social ( $R^2$ ajustado = 0,14). A coesão entre colegas pode ser descrita como comportamentos de cooperação, ajuda, integração e relações de amizade, enquanto a participação social é definida como atividades sociais informais, eventos pessoais e conhecimento da vida pessoal e, de acordo com Jain et al. (2015), um clima em que os indivíduos confiam um nos outros e na organização e que tolera erros e falhas, facilita o compartilhamento e trocas sociais entre os colegas. Andrade, Estivaleta, Malheiros e Rossato (2021) afirmam nesse sentido ao colocar que tanto a confiança interpessoal, quanto a confiança organizacional, influenciam de maneira significativa nos CCO, sendo que as relações interpessoais possuem um papel determinante no comportamento individual no ambiente laboral. Ceribeli e Teixeira (2017) também afirmam que a qualidade do relacionamento no trabalho é um antecedente importante do CCO. A reciprocidade e a troca social já eram identificadas como preditores de comportamentos de cidadania organizacional (Chu, Lee, & Hsu, 2006; Deckop, Cirka, & Anderson, 2003), e tanto as relações com colegas, quanto com a liderança, são importantes para promover os CCO (Koster & Sanders, 2006). A confiança interpessoal e o suporte social no trabalho também têm sido relacionados com os

comportamentos de cidadania organizacional, sendo que a liderança exerce uma forte relação sobre seus liderados que estimulam a confiança entre os indivíduos (Costa et al., 2022).

A dimensão de clima organizacional **Recompensa** apareceu como preditor tanto de Altruísmo aos colegas quanto de Participação social. Porém, a relação expressa na regressão é negativa, ou seja, quanto mais os trabalhadores percebem recompensas menos eles apresentam comportamentos de cidadania de Altruísmo e cooperam com os colegas, ou quanto menos eles percebem recompensas mais eles apresentam comportamentos de cidadania de Altruísmo e Participação social. Embora os CCO sejam entendidos como aqueles que não são formalmente recompensados, o sistema de remuneração e recompensas podem ter influência sobre a cooperação entre os colegas Sisson (1994). Há indícios de que organizações que oferecem recompensas, como o desenvolvimento profissional, contribuem para que os funcionários expressem comportamentos de cidadania organizacional (Ceribeli, Diniz, Inácio, & Felipe, 2021; Lima, Rowe, Mourão, & Oliveira, 2020), e não apenas as recompensas formais podem incitar os CCO, mas também as recompensas intrínsecas como a satisfação e o prazer que resultam do sentimento de realizar as tarefas com sucesso (Ibrahim, Nassar, & Soliman, 2021). Contudo, os achados deste estudo apontam que a dimensão recompensa apresenta um relacionamento menor com os fatores de CCO, comparando-se com as demais, além de ter demonstrado um relacionamento negativo, o que indica que devem existir outras variáveis que medeiam essa relação. Dessa forma, embora existam estudos que demonstrem uma relação positiva, aqui recompensa aponta que as relações entre colegas acontecem independente dos sistemas de remuneração e reconhecimento que a empresa possa oferecer, corroborando a teoria de que esses comportamentos não são formalmente requisitados ou recompensados, mas são funcionais para as operações da organização (Smith et al., 1983).

Cabe ressaltar que a única dimensão de clima organizacional que não foi preditora de CCO foi Apoio da chefia e organização. Esse resultado diverge da literatura porque tem sido pontuada a relevância do gestor em comportamentos tais como proatividade, qualidade dos relacionamentos, desempenho, motivação (Oliveira & Rabelo, 2018). Ademais, comportamentos de cidadania organizacional estão diretamente relacionados com estilos de liderança como a transformacional (Humphrey, 2012) e a liderança ética (Zhang et al., 2019). Para compreender esse resultado, foram resgatados os conteúdos dos itens dessa dimensão e, ao analisá-los, observa-se que alguns versam sobre comportamentos específicos do gestor, tais como, “o chefe valoriza a opinião dos funcionários – item 15”, “aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas – item 05”, por outro lado, também existem itens que versam sobre

aspectos macro da organização, tais como “nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças – item 16”, “a empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas – item 20”. Vale reforçar ainda que a confiabilidade dessa dimensão foi de 0,96, esses dados analisados conjuntamente fornecem indícios de que o fator pode conter aspectos relacionados com o gestor e a organização não tenha mensurado pontos específicos do gestor. O resultado deste estudo aponta que a relação entre pares é mais importante para os colaboradores da ONG do que a relação com a chefia. Os fatores de CCO preditos explicitam essa relação, conforme os itens altruísmo aos colegas “tento evitar problemas para os colegas de trabalho – item 11”, sustentabilidade do empregado “faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho – item 13”, ajuda “ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho – item 17”, e participação social “comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento) – item 19”. Veiga, Torres e Bruno-Faria (2013) afirmam que as normas sociais são preditoras de comportamentos de inovação e criatividade, sendo que o grupo tem um papel importante no surgimento de comportamentos proativos, impactando nas ações em que os trabalhadores irão se engajar no ambiente organizacional. Ademais, o contexto de trabalho apresenta determinadas características específicas que impactam na maneira como se dá a relação entre líder e liderados (Santos, Costa, Tomazzoni, Balsan, & Tonin, 2018).

Além disso, apenas os fatores Virtude cívica e Voz da variável CCO não foram preditos pelos fatores de CO, e isso pode ser explicado porque os colaboradores não percebem o apoio da chefia no dia a dia do trabalho. Barroso (2021) aponta que essa dimensão de clima organizacional, Apoio da chefia e organização, é altamente associada com comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia organizacional, bem como a sua contribuição para o desenvolvimento emocional dos funcionários e de suas competências profissionais, incentivando a comunicação e o comprometimento que, por sua vez, desencadeiam os comportamentos de cidadania organizacional. Virtude cívica e Voz dizem respeito aos tipos de comportamentos que contribuem para o desenvolvimento pessoal e dos colegas, através da participação voluntária em reuniões, treinamentos e projetos, sugestões e opiniões para a melhoria dos processos de trabalho (Andrade et al., 2018).

Organ (1988) afirma que, normalmente, os CCO são motivados internamente no funcionário e são sustentados por uma necessidade intrínseca de senso de pertencimento, afiliação, conquista e competência. Além disso, há a possibilidade de interferência dos contextos culturais acerca das concepções do que são ou não comportamentos de cidadania organizacional, já que suas dimensões podem ser produtos de um país ou cultura (Farh et al.,

1997; Morrison, 1994). Bejarano e Siu (2017) relatam que crenças e valores derivados da cultura organizacional influenciam os comportamentos dos indivíduos, impactando no alcance de objetivos da organização, e é através da cultura que os padrões de comportamento que guiam a conduta dos colaboradores são definidos, afetando o seu desempenho (Zarife & Paz, 2017). Andrade et al. (2017) verificam que uma determinada cultura organizacional contribui para o aparecimento de comportamentos altruístas, que valorizam o trabalho em equipe, a cooperação e a coesão entre colegas. São escassos os estudos ou não existem estudos que investigaram as relações propostas aqui em ONGs do setor de saúde. Considerando a realidade desse contexto pode-se afirmar que os achados compreendem as expectativas do que era esperado para esse tipo de organização, de que existe a cultura e/ou comportamentos de ajuda, colaboração espontânea e comportamentos voluntários, mas ainda faz-se importante aprofundar os estudos nessa área, uma vez que as ONGs vêm se tornando um importante setor da economia, além de propiciar novos conhecimentos sobre a realidade desse tipo de organização, que impacta profundamente nas atividades da sociedade (Gomes, 2020; Lopes, 2004; McBritton et al., 2018; Pessina, Simões, Kraychete, & Silva, 2020). As especificidades dessa realidade laborativa são a captação de recursos por meio de pessoas físicas, jurídicas e eventos; e a divisão do espaço físico de trabalho, que engloba trabalhadores na sede administrativa, no Hospital do Câncer, em trabalho externo e em home office. Com isso, notou-se diferenças nas percepções de clima e comportamentos de cidadania de acordo com a área/local de atuação. Além disso, grande parte dos colaboradores atuam diretamente na linha de frente, como mencionado anteriormente, em se tratando daqueles que estão alocados no Hospital do Câncer (médicos, enfermeiros, assistentes administrativos, entre outros).

Existem ainda outros fatores de comportamentos de cidadania organizacional que podem ser influenciados pelo clima organizacional, conforme apontado na literatura, e que não compuseram o instrumento de pesquisa utilizado nesta pesquisa, como é o caso dos comportamentos inovadores. Mutonyi et al. (2020) afirmam que para aumentar a performance criativa dos empregados, é necessário que as organizações tenham um clima que induza comportamentos de inovação e, para isso, é importante que o apoio da chefia, as relações interpessoais e a automotivação para o aprendizado estejam presentes e sejam percebidas no clima da organização (Mutonyi et al., 2020). Embora os comportamentos inovadores não tenham feito parte do instrumento de pesquisa utilizado nesse estudo, é consenso entre os autores que eles são fundamentais para o funcionamento e dinâmica das organizações, já que constituem um desempenho aquém do esperado para o desenvolvimento das tarefas e, também,

criam valores e diferenciais competitivos que agregam valor à instituição (Bessant & Tidd, 2009; Katz & Kahn, 1978; Sarkar, 2008; Smith et al., 1983). Para sobreviverem, as empresas precisam estar em constante desenvolvimento de novas ideias por meio da inovação (Christo & Neto, 2012).

O contexto de pandemia de COVID19 foi considerado ao realizar-se a pesquisa, pois houve diversos desafios enfrentados pelas equipes que se encontravam em situações diferentes de trabalho. Um dos fatores observados foi a diferença entre o setor HCA com os demais setores da organização, pois os colaboradores estavam em posição de maior risco de contaminação e em processo de mudança de gestão hospitalar. De uma maneira geral, fatores como o distanciamento social, longas jornadas de trabalho, medo de infecção e disseminação do vírus, podem resultar em alguns níveis de pressão psicológica, desencadeando estados emocionais disfóricos, estresse, irritabilidade, cansaço físico e mental (Ornell, Halpern, Kessler, & Narvaez, 2020). Trabalhadores em contexto de home office podem ter percebido problemas de comunicação, com o uso de equipamentos tecnológicos, interrupções, falta de contato com colegas de trabalho, entre outros (Prasad, Mangipud, Vaidya, & Muralidhar, 2020), assim como os profissionais que atuaram na linha de frente, trabalhadores de serviços essenciais, com sentimento de insegurança e incerteza, que impactaram em sua saúde mental, apresentando elevado nível de ansiedade e estresse (Ornell et al., 2020). A literatura aponta que os impactos na saúde mental dos trabalhadores repercutem na qualidade de vida tanto pessoal quanto coletivamente (Vasconcelos et al., 2020).

Apesar do contexto, os resultados foram positivos, e mesmo com as dificuldades enfrentadas no período de pandemia, momento em que a pesquisa foi realizada, os colaboradores perceberam um clima satisfatório, que conseqüentemente reverbera nos comportamentos de cidadania organizacional, podendo, inclusive, ter contribuído para o bom funcionamento da instituição nesse período. No momento, a ONG Grupo Luta pela Vida está em processo de inauguração da segunda unidade do Hospital do Câncer, um Centro de Cuidados Paliativos Oncológicos especializado para pacientes em estado terminal da doença. O trabalho do Grupo Luta Pela Vida é reconhecido na cidade de Uberlândia e região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, com diversas campanhas voltadas para a prevenção do câncer (Outubro Rosa, Novembro Azul, etc.), bem como campanhas para a arrecadação de recursos. Ela atua há mais de 26 anos e, ao longo do tempo, construiu uma imagem positiva perante à sociedade, refletindo nos trabalhadores para que eles continuem atuando de forma íntegra a fim de entregar um trabalho de qualidade para os pacientes. Assim, os CCO são benéficos para o bom

funcionamento da instituição e são fundamentais para as atividades desempenhadas, já que a ONG é uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, que atua em prol de uma causa.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho alcançou seu objetivo porque investigou e identificou que há influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional na ONG Grupo Luta Pela Vida, colaborando para o aumento de produções científicas sobre essas variáveis em instituições do terceiro setor, assim como para as práticas de gestão de pessoas da empresa, sendo o poder de predição obtido elevado.

Como apontado na revisão de literatura de clima organizacional, organizações que criam um CO favorável contribuem para o alcance dos objetivos institucionais de maneira eficaz, impactando positivamente nos CCO (Abreu et al., 2013; Facco et al., 2012; Kang et al., 2012; Moro et al., 2014; Shahin et al., 2014). O clima organizacional ainda é apontado como antecedente de proatividade, criatividade (Araújo et al., 2017; Caniëls & Baaten, 2018; Mutonyi et al., 2020; Veiga et al., 2011; Yoo et al., 2012) e comportamentos de cidadania organizacional (Shahin et al., 2014), o que comprova a importância do CO em diversos comportamentos individuais no ambiente de trabalho, ou seja, um fator do nível macro que impacta diretamente em fatores do nível micro, resultando no alcance dos objetivos da organização. Assim esse trabalho avança na estruturação do campo, na medida em que traz mais evidências acerca da relação entre as variáveis estudadas, e a importância do clima para os comportamentos de cidadania organizacional.

Ao analisar os resultados, observa-se que a principal contribuição do clima organizacional foi para a predição de Altruísmo e Ajuda, ambos os fatores tratam de ações que impactam diretamente no relacionamento entre os colegas e como esses comportamentos afetam o ambiente de trabalho. Isso mostra que a relação entre pares se destaca nos comportamentos de cidadania organizacional, evidenciando um forte apelo pelas relações entre os trabalhadores, que pode ser mais importante para o aparecimento dos CCO do que a relação com a liderança ou as recompensas. Um ponto que merece destaque é o fato de Conforto físico ter trazido contribuição significativa para duas dimensões de CCO, isso versa sobre a importância da qualidade do ambiente de trabalho, tanto físico quanto emocional, para que esses comportamentos possam ocorrer. Considerando a realidade analisada, pode-se inferir que os resultados encontrados correspondem à realidade vivenciada na organização, por se tratar de

uma instituição filantrópica que conta com o apoio de diversos tipos de comportamentos voluntários. Por outro lado, a relação com pressão e altruísmo é negativa, ou seja, quanto menos pressão ou controle as pessoas percebem no ambiente de trabalho, mais comportamentos altruístas elas desenvolverão, o que corrobora a literatura. Diversos estudos mostram que pressão elevada no trabalho pode trazer efeitos deletérios tais como insatisfação no trabalho, má prestação de serviços de qualidade, intenção de rotatividade (Barros & Barbosa, 2016; Bracarense et al., 2022; Cruz, Jesus, Falcão, Ferreira, & Resch, 2018).

Ao cotejar os achados desse estudo com a revisão sistemática da literatura sobre os CCO abordada neste trabalho, ratifica-se que aspectos macro, tais como, valores organizacionais, políticas e práticas de gestão de pessoas e clima organizacional tem papel relevante na explicação de comportamentos individuais, nesse caso, nos CCO. Isso mostra que é de extrema importância que as organizações ajam para construir um ambiente de trabalho amistoso, com equipes motivadas, boa qualidade de vida, e liderança eficaz para que os objetivos finais sejam alcançados (Souza, Júnior, & Magalhães, 2015). Tanto o clima organizacional quanto os fatores de qualidade de vida no trabalho (bem-estar físico e psicológico de maneira geral), são elementos ambientais importantes que influenciam nos comportamentos dos trabalhadores (Leite, Cortez, Marinho, & Matsumoto, 2016). Os resultados permitem inferir o quão importante é a influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional, bem como as consequências dessas influências, que beneficiam as instituições para o alcance de suas metas e objetivos. Assim, encontrou-se que os colaboradores da ONG percebem um clima favorável na organização, e que estes repercutem diretamente nos CCO, o que era esperado ao se propor o estudo, em se tratando de uma instituição filantrópica, que visa a realização de um trabalho em prol de uma causa social.

Um aspecto relevante foi a investigação de uma ONG porque ainda não há muitos estudos que abordam esse tipo de organização, que ganha destaque na economia mundial a cada ano que passa. Na busca por referencial teórico, não foi encontrada nenhuma pesquisa que aprofunde na relação entre CO e CCO em uma instituição do terceiro setor. Assim, faz-se necessário que mais pesquisas sobre as diversas variáveis de comportamentos organizacionais sejam realizadas a fim de suprir a carência teórica existente nesse setor, dados as inúmeras peculiaridades das atividades desenvolvidas em tais instituições.

Entre as limitações do estudo pode ser nomeado o contexto mundial de pandemia de COVID19 que pode ter dificultado a coleta de dados e desenvolvimento da pesquisa. Ademais, as ferramentas de investigação foram adaptadas ao ambiente da ONG, sendo que pode haver

diferença na percepção de ambas as variáveis por se tratar de um setor diferente do estudado nas pesquisas de composição dos instrumentos, desse modo são necessários novos estudos de evidências de validação empírica das medidas para esse contexto específico. Além disso, é necessário implicar mais estudos para compreender as variáveis moderadoras dos comportamentos de cidadania organizacional e Apoio da chefia e organização, já que este foi o único fator de CO que não predisse nenhuma variável de CCO, e desponta como um fator de grande importância na literatura para o desenvolvimento desses comportamentos desejados, bem como para explicar melhor a relação negativa entre o fator recompensa e os CCO. Ainda, o estudo realizado delimitou-se ao escopo quantitativo, sendo que uma pesquisa qualitativa é capaz de contribuir na medida em que aprofunda e explora relações entre os fatores que não podem ser explicadas enquanto fatores numéricos apenas, como foi o caso da inexistência da relação entre Apoio da chefia e CCO, além de identificar outros fatores que não estão relatados nos instrumentos de pesquisa utilizados.

Uma contribuição prática para gestores de ONGs da área de saúde é quanto à promoção de um clima organizacional satisfatório para que os colaboradores possam apresentar comportamentos de cidadania organizacional. Conforme demonstram os achados deste estudo, tanto as políticas e práticas de recursos humanos, quanto as lideranças, devem se preocupar em promover um ambiente de trabalho adequado e confortável para a realização das atividades, assim como é necessário atentar-se para a forma de controle ou pressão exercidos sobre os funcionários, já que este é um fator que impacta negativamente nos CCO. Deveras importante é a manutenção das relações interpessoais entre os trabalhadores, que despontou ao observa-se a coesão entre colegas como preditor de participação social. Gestores e organizações que almejam por comportamentos de cidadania organizacional por parte de seus colaboradores, devem esforçar-se para a promoção dessas práticas.

Desse modo, o estudo traz a reflexão da importância do contexto macro das organizações nos comportamentos que são emitidos pelos trabalhadores, e que irão impactar diretamente nos objetivos a serem atingidos. Também aponta a importância do funcionamento do terceiro setor para atividades desenvolvidas na economia e na saúde, bem como recorda a necessidade de estudos que promovam o conhecimento e conseqüente aplicações práticas para que as instituições desse setor continuem se desenvolvendo e entregando um trabalho de excelência e qualidade em prol da sociedade, como a ONG Grupo Luta Pela Vida.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G., Puente-Palácios, K., & Gondim, S. M. G. (2014). Abordagens metodológicas em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Brasileira de Psicologia*, 2(2), 71-88.
- Abreu, N. R., Baldanza, R. F., Silva, E. S., & Almeida, N. H. S. (2013). Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um hospital universitário. *RACE*, 12(1), 39-70.
- Albuquerque, J. M. (2020). Clima organizacional na perspectiva de cidadania organizacional: um estudo de caso na imprensa universitária a UFC. *Revista Eletrônica Acta Sapientia*, 7(1), 139-159. Recuperado de: <http://www.actasapientia.net.br/index.php/acsa/article/view/45>
- Alkahtani, A. (2015). Organizational citizenship behavior (OCB) and rewards. *International Business Research*, 8(4), 210-222. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v8n4p210>
- Alves, J. C., Val, C. P., & Feijó, R. L. (2015). Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. *Revista Mosaico*, 6(2), 41-47.
- Almeida, S. P., & Ferreira, M. C. (2010). O impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(3), 492-503. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282021784005>
- Andrade, T. (2017). *Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional* (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. Recuperado de: <repositorio.ufsm.br/handle/1/14142>
- Andrade, T., Costa, V. F., Estivaleta, V. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262. <https://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>
- Andrade, T., Estivaleta, V. F. B., & Costa, V. F. (2018). Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 367-381. <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395164088>
- Andrade, T., Estivaleta, V. F. B., & Costa, V. F., Faller, L. P., & Costa, G. L. (2018). Interações entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança

Organizacional e Suporte Organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, 11 (1), 489-504. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/2734/273457121007/html/>

Andrade, T., Estivaleta, V. F. B., Malheiros, M. B., & Rossato, V. P. (2021). Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 27(3), 749-775. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.332.106296>

Angelocci, M. A., & Busnardo, M. J. R. (2020). Clima e cultura organizacionais: questões introdutórias sobre satisfação no trabalho. *Revista São Luís Orione online*, 2(15). Recuperado de: <http://seer.catolicaorione.edu.br:81/index.php/revistaorione/article/view/178>

Araújo, C. C. S., Modolo, D., Junior, E. C., & Vils, L. (2017). Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. *Navus*, 7(2), 97-112. <https://dx.doi.org/10.22279/navus.2017.v7n2.p97-112.515>

Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C., & Turnley, W. H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 792–807. <https://doi.apa.org/record/2012-05089-001?doi=1>

Asforth, B. E. (1985). Climate formation: issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10(4), 837-847.

Bamel, U. K., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 198-218. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0514>

Barbosa, M. N. L., & Oliveira, C. F. (2003). *Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica*. 4 ed. Rio de Janeiro, FGV.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barnes, C. M., Ghumman, S., & Scott, B. A. (2013). Sleep and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 16–26. <https://doi.org/10.1037/a0030349>

- Barros, J., & Barbosa, M. (2016). A Relação entre Clima Organizacional e a Prestação do Serviço de Qualidade na Universidade Pública. *ID on line. Revista de psicologia*, 10(30), 25-39. <https://doi.org/10.14295/idonline.v10i30.411>
- Barroso, B. P. (2021). *Motivação e satisfação em contexto de teletrabalho: a influência do apoio da chefias*. (Dissertação de mestrado). Lisbon School of Economics Management, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado de: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/22452/1/DM-BPB-2021.pdf>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Bauer, J. A., Wright, N. A., Askew, K., & Spector, P. E. (2018). The relationships between organizational citizenship behavior demands and extra-task behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(3), 163–186. <https://doi.org/10.1037/mgr0000074>
- Begnami, M. L. V., & Zorzo, A. (2013). Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. *Revista Científica da FHO*, 1(2). Recuperado de: <http://www.uniararas.br/revistacientifica/documentos/art.5-002-2013.pdf>
- Benevides, M. V. M. (1994). Cidadania e democracia. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, (33), 5-16. <https://doi.org/10.1590/S0102-64451994000200002>
- Bejarano, M. G., & Siu, D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(2), 110-115. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(399), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258-273. Recuperado de: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>
- Bohle, S. A. L., & Alonso, A. R. M. (2017). O efeito da justiça procedimental e do apoio do supervisor na relação entre insegurança no emprego e comportamento de cidadania

- organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 337-357. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3023>
- Bolino, M. C., Hsiung, H.-H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Bracarense, C. F., Costa, N. S., Raponi, M. B. G., Goulart, B. F., Chaves, L. D. P., & Simões, A. L. A. (2022). Clima organizacional e intenção de rotatividade de enfermeiros: estudo de método misto. *Revista Brasileira de Enfermagem – REBEn*, 75(4), 1-8. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0792>
- Caniëls, M. C. J., & Baaten, S. M. J. (2018). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: the role of employee resilience. *Social Indicators Research*, 143, 561-577. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1996-y>
- Cantal, C., Borges-Andrade, J. E., & Porto, J. B. (2015). Cooperação, comportamentos proativos ou simplesmente cidadania organizacional? Uma revisão da produção nacional na área. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(3), 286–297. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.3.331>
- Carlfjord, S., & Festin, K. (2015). Association between organizational climate and perceptions and use of an innovation in Swedish primary health care: a prospective study of na implementation. *BMC Health Services Research*, 15. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1038-2>
- Carter, K. M., Harman, D. M., Walter, S. L., & Gruca, T. S. (2021). Relationship of immediate workspace and environmental workplace with organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 36(4), 310-326. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0539>
- Castro, D. G., Thiago, F., Oliva, E. C., Kubo, E. K. M., & Souza, W. J. (2017). Construindo um avião em pleno voo: a influência do conforto físico no clima organizacional de uma

instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 10(3), 163-181. <https://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n3p163>

Ceribeli, H. B., Diniz, J. R. V., Inácio, R. O., & Felipe, I. J. S. (2021). Desenvolvimento profissional, burnout e cidadania organizacional. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 14(3), 208-228. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i3.5619>

Ceribeli, H. B., & Teixeira, F. C. A. (2017). Análise da relação entre clima organizacional e comportamento de cidadania organizacional. *Revista da UNIFEBE*, 1(21), 69-85.

Christo, R. & Neto, A. (2012). Contingências do Comportamento Inovador: Fatores Antecedentes e Consequentes. *XXXVI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.

Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140–1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>

Chu, C., Lee, M., & Hsu, H. (2006). The impact of social Support and Job Stress on Public Health Nurses' Organizational Citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nursing*, 23(6), 496-505.

Cilla, M. J. (2011). *Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational climates for creativity*. Dissertação de Mestrado – San Jose State University, Department of Psychology.

Claiborne, N., Auerbach, C., Zeitlin, W., & Lawrence, C. K. (2015). Organizational climate factors of successful and not successful implementations of workforce innovations in voluntary child welfare agencies. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 69-80.

Coda, R. (1993). *Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH*. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, 75.

Coda, R. (1997). *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. In: Bergamini, C. W.; Coda, R. (organizadores). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*.

- Costa, G. L. A. (2019). *Antecedentes de cidadania organizacional: um estudo com trabalhadores do conhecimento da área de TI* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria – Centro de Ciências Sociais e Humanas. Santa Maria – RS.
- Costa, G. L. A., Estivaleta, V. F. B., Malheiros, M. B., & Andrade, T. (2022). Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 06-27. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i1>
- Costa, M. M. (2017). Análise de colaborações entre governo e ONGs e da densidade de ONGs no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 51(3), 330-347. <https://doi.org/10.1590/0034-7612155003>
- Cruz, L. M. S., Jesus, N. P., Falcão, V. G., Ferreira, T. B., & Resch, S. (2018). Clima organizacional e satisfação no trabalho: estudo de caso em uma empresa do setor industrial do Mato Grosso do Sul. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 2(1). Recuperado de: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/7136>
- Cunha, P. R., Costa, F.J. Krespi, N. T., Gomes, G., & Silva, T. P. (2014). Pesquisa de clima organizacional: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar, SC. *RACE*, 13(1), 59-78.
- Deckop, J., Cirka, C., & Anderson, L. (2003). Doing unto others: the reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47, 101-113.
- Dias, R. (2012). *Responsabilidade social: fundamentos e gestão*. São Paulo: Atlas.
- Dias, F. R., & Oliveira, A. F. (2016) Valores e confiança organizacionais: fatores determinantes nos comportamentos de civismo organizacional. *Temas em Psicologia*, 24(3), 1087-1100. <https://dx.doi.org/10.9788/TP2016.3-15Pt>
- Doyle, K., Goffin, R., & Woycheshin, D. (2019). Peer-rated organizational citizenship behavior: Does familiarity improve rating quality? *Journal of Personnel Psychology*, 18(3), 129–137. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000229>
- Drucker, P. F. (1994). *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Pioneira/Fund. Vanzolini.

- Du, J., Choi, J. N., & Hashem, F. (2012). Interaction between one's own and others' procedural justice perceptions and citizenship behaviors in organizational teams: The moderating role of group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(4), 289–302. <https://doi.org/10.1037/a0028524>
- Duarte, E. B., & Duarte, L. P. A. (2015). Política de gestão de pessoas e clima organizacional na secretaria de saúde de Crateús – CE. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 6(3), 2261–82.
- Estrela, C. (2018). *Metodologia Científica: Ciência, Ensino, Pesquisa*. 3ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Facco, M., Almeida, D. R., Augusto, G., Barbosa, S., & Bodart, C. N. (2012). Motivação e clima organizacional. *Revista Foco*, 5.
- Farh, J.-L., Earley, C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis fo justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444. <https://doi.org/10.2307/2393733>
- Farh, J.-L., Zhong, C.-B., & Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241–253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>
- Faria, A. S., Costa, D. V. F., & Ferreira, V. C. P. (2013). Percepção do clima organizacional em uma empresa de telefonia: um estudo de caso. *Vianna Sapiens*, 4(1), 148-174.
- Farias, A. P. S., & Santos, A. B. (2016). O clima organizacional da prefeitura de Triunfo/PE: um estudo com base na percepção de seus empregados. *Revista Foco*, 9(1), 93-112.
- Fernandes, R. C. (1994). *Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumara.
- Ferrage, V. Z. C. (2012). *Espiritualidade e comportamentos de cidadania organizacional – Expressões de cidadania nas organizações: um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Relação Internacionais - Universidade Aberta, Lisboa, Portugal. Recuperado de: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/2483>

- Ferreira, S. G. (2014). *Análise das interações interpessoais no trabalho entre gerentes, supervisores e operadores* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás – Catalão, GO. Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/4536/5/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Sueyde%20G%c3%a9ssika%20Ferreira%20-%202014.pdf>
- Ferreira, V. C. P. (2005). *ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento* (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fischer, R. M. (2004). Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In R. Voltolini (org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*, 77-102. São Paulo: Senac.
- Fortes, V. C., Correia, M. R., Filho, A. C. B., & Santos, R. B. C. (2011). *Avaliação da qualidade no ensino superior: aplicação do modelo hedperf em uma IES privada*. In: 7º Congresso nacional de excelência em gestão – CNEG. Recuperado de: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0334\\_1623.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0334_1623.pdf)
- Galvin, B.M., Randel, A. E., Collins, B. J., & Johnson, R. E. (2018). Changing the focus of locus (of control): A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior: The job annual review*, 1–14. <https://doi.org/10.1002/job.2275>
- Ghazo, R. H. A., Suifan, T. S., & Alnuaimi, T. (2018). Emotional intelligence and counterproductive work behavior: the mediating role of organizational climate. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(3), 333-345. <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1533504>
- Glisson, C., Landsverk, J., & Schoenwald, S. K. (2008). Assessing the organizational social context (OSC) of mental health services: Implications for research and practice. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 35(1-2), 98-113. <https://doi.org/10.1007/s10488-007-0148-5>
- Gohn, M. G. (2000). Os conselhos de educação e a reforma do estado. *Pólis*, 37(1).
- Gomes, W. (2020). *Papel das ONGs no acesso ao tratamentos do VIH para os imigrantes que vivem na área metropolitana de Lisboa* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências

Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado de: [https://run.unl.pt/bitstream/10362/93825/1/45143\\_%20Migra%20a7%20b5es%20e%20Sa%20bade%20Willian%20Gomes\\_05\\_03\\_2020.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/93825/1/45143_%20Migra%20a7%20b5es%20e%20Sa%20bade%20Willian%20Gomes_05_03_2020.pdf)

Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B. M. Staw L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 1-52. Greenwich: Jai Press.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6. Ed.). Porto Alegre: Bookman.

Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics with "difficult" distributions. *Academic Emergency Medicine*, 12, 360-365.

Henriques, A. J. J. C. (2003). *Comportamentos de cidadania organizacional: o papel da confiança na chefia* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Comportamento Organizacional - Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal. Recuperado de: <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/586>

Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 247–268. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.731831>

Ibrahim, B., Nassar, N., & Soliman, D. (2021). The effect of intrinsic rewards on organizational citizenship behavior: applied to tourism companies in Egypt. *Egyptian Journal of Tourism Studies*, 20(2), 25-40. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/358229547\\_The\\_Effect\\_of\\_Intrinsic\\_Rewards\\_on\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior\\_Applied\\_to\\_Tourism\\_Companies\\_in\\_Egypt](https://www.researchgate.net/publication/358229547_The_Effect_of_Intrinsic_Rewards_on_Organizational_Citizenship_Behavior_Applied_to_Tourism_Companies_in_Egypt)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2016. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101647.pdf>

Ionica, A., Nassar, Y., & Mangu, S. (2019). Organizational climate aspects and principal's burnout in Southern Israel schools. *MATEC Web of Conferences* 290, <https://doi.org/10.1051/matecconf/20192>

- Jahangir, N., Akbar, M.M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85. Recuperado de: [https://pdfs.semanticscholar.org/59e4/4020fef888b0dd719ba3de865231197c895f.pdf?\\_ga=2.75641810.633110891.1596636310-156630138.1596636310.%20Acessado%20em%2005%20de%20agosto%20de%202020.](https://pdfs.semanticscholar.org/59e4/4020fef888b0dd719ba3de865231197c895f.pdf?_ga=2.75641810.633110891.1596636310-156630138.1596636310.%20Acessado%20em%2005%20de%20agosto%20de%202020.)
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Goh, S. K. (2015). Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 54-77.
- Jiang, Y., Li, Y. J. P, Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships between kindergarten teachers' empowerment, job satisfaction, and organizational climate: a chinese model. *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257-270. <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1577773>
- Kang, J. H., Matusik, J., Tae-Yeol, K., & Phillips, J.M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: a cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 628-642. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.08.002>
- Kang, D., Stewart, J., & Kim, H. (2012). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761-784. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111169670>
- Kasekend, F., Munene, J. C., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2015). The interaction effect of social exchanges on the relationship between organizational climate and psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(7), 833-848. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-01-2014-0007>
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133. <http://dx.doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations. *Social Forces*, 57(4), 1413-1415. <https://doi.org/10.1093/sf/57.4.1413>
- Ko, W. H., & Kang, H. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science & Nutrition*, 0, 1-13. <https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>

- Koles, B., & Kondath, B. (2013). Organizational climate in Hungary, Portugal, and India: a cultural perspective. *AI & Soc*, 30, 251-259. <https://doi.org/10.1007/s00146-013-0507-6>
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)
- Koster, F., & Sanders, K. (2006). Organizational citizens or Reciprocal Relationships? An empirical comparison. *Personnel Review*, 35(5), 519-537
- Koys, D., & Decotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J., & Lee, C. (2015). Job insecurity and organizational citizenship behavior: Exploring curvilinear and moderated relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499–510. <https://doi.org/10.1037/a0038659>
- Lan, Y. L., Huang, W. T., Kao, C. L., & Wang, H. J. (2019). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. *Journal of Occupational Health*, 0, 1-9. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>
- Landis, J.R., & Koch, G.G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.  
doi: 10.2307/2529310
- Leite, C. E., Cortez, B. R., Marinho, C. J. M., & Matsumoto, A. (2016). A influência do ambiente organizacional na satisfação dos colaboradores de uma concessionária de veículos seminovos no Distrito Federal. In *XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada*, Rio de Janeiro, RJ.
- Lemoine, G. J., Parsons, C. K., & Kansara, S. (2015). Above and beyond, again and again: Self-regulation in the aftermath of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 40–55. <https://doi.org/10.1037/a0036902>

- LePine, J.A., Erez A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Lewin. K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 171-299.
- Lima, L.C., Amorim, W.A.C., & Fischer, A.L. (2015). Da Racionalidade Instrumental para a Substantiva: explorando possibilidades da Gestão De Clima Organizacional. *Teoria e Prática em Administração*. 5(1), 159-182. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2015v5i1-19838>.
- Lima, M. C. S., Rowe, D. E. O., Mourão, L., & Oliveira, A. M. B. (2020). Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos? *Revista Organizações & Sociedade*, 27(92), 152-170. <http://doir.org/10.1590/1984-9270928>
- Lopes, J. R. (2004). Terceiro setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública. *São Paulo em Perspectiva*, 18(3), 57-66. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/spp/a/r9BXR9dDxM7rgLFC7s85CTs/?format=pdf&lang=pt>
- Luz, R. S. (2003) *Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão - Universidade Federal Fluminense, Rio De Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado de: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>
- Luz, R. (2007). *Gestão do clima organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality.
- Lynn, B. M., & Ratcliff, N. J. (2018). *Organizational Climate Annotated Bibliography*. U. S. Army Research Institute
- Maamari, B. E., & Majdalani, J, F. (2017). Emotional intelligence, leadership style & organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 1-28. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- Mai, K. M., Ellis, A. P. J., Christian, J. S., & Porter, C. O. L. H. (2016). Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors: A

psychological contract approach. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1067–1081. <https://doi.org/10.1037/apl0000115>

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (4. Ed.). Porto Alegre: Bookman.

Martins, L. P., & Veiga, H. M. S. (2022). Comportamentos de cidadania organizacional: revisão sistemática de literatura no período de 2010 a 2020 dos artigos indexados nas plataformas CAPES e PsyncINFO. *Revista Gestão & Conexões*, 11(2), 52-71. Recuperado de: [file:///C:/Users/rh05/Downloads/3\\_52\\_71\\_36938%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/rh05/Downloads/3_52_71_36938%20(4).pdf)

Manning, M., Shacklock, A., Bell, N., & Manning, R. (2012). Organizational climate and service climate in tourism and hospitality: a review. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 10(2), 1-18. Recuperado de: <http://www.jnbit.org>

Martins, M.C.F. (2008). *Clima organizacional*. In Siqueira, M. M. M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão, 31-42. Porto Alegre: Artmed.

Mattos, C. A. C., Costa, N. L., Laurinho, I. S., & Dias, L. N. S. (2019). Fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 12(1), 25-48. <https://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p25>

McBritton, M., Pietro, T. D., Figueiredo, R., Wolfe, B., Schwach, K., Guidolin, F. P., Oliveira, V. L., Santos, W. G. L., Macarenhas, L. A. S., Fernandes, M. J., & Araújo, N. F. (2018). Experiências de uma ONG na promoção de direitos e saúde trans em São Paulo. *Diversidade Sexual e de Gênero*, 19(2), 125-134. Recuperado de: <file:///C:/Users/rh05/Downloads/34633-Texto%20do%20artigo-33919-1-10-20210308.pdf>

McKeever, B. S. (2018). The nonprofit sector in brief 2018: public charities, giving, and volunteering. National Center for Charitable Statistics. Recuperado de <https://nccs.urban.org/publication/nonprofit-sector-brief-2018#all-nonprofit-organizations>

Melo, M. F. (2013). *Profissionalização nas organizações não-governamentais* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.

- Melo, M. F. (2020). Aspectos preliminares da profissionalização de ONGs: contextos, práticas e atores. *O Público e o Privado*, 36(1), 215-232. Recuperado de: <file:///C:/Users/rh05/Desktop/Artigos%20ONGs/3905-Texto%20do%20artigo-14278-1-10-20200830.pdf>
- Menescal, A. K. (1996). História e gênese das ONGs. In: Gonçalves, H. S. (org.). *ONGs: solução ou problema?* São Paulo: estação Liberdade.
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&tlng=pt).
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). Applying Regression and Correlation. *Journal of the Royal Statistical Society Series D (The Statistician)*, 50(4). <http://dx.doi.org/10.2307/2681241>
- Moro, A. B. M., Balsan, L. A. G., Costa, V. M. F., & Schetinger M. R. C. (2014). Clima organizacional: fatores significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a programas de pós-graduação. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 7(3), 01-21. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p1>
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(1), 1543-1567. <https://doi.org/10.2307/256798>
- Murugesan, S., Raja, P.N., & Kannan, M. (2013). Perceived Organisational Climate Correlates Organisational Citizenship Behaviour: A Study among the Software Professionals. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 3(2), 209- 216.
- Mutonyi, B. R., Slatten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- Neves, P. C., & Coelho, A. (2022). Comportamentos de cidadania organizacional em educadores de infância da rede pública e privada. *Latin American Journal of Development*, 4(1), 129-137. <https://doi.org/10.46814/lajdv4n1-010>
- Nirmal Raj, A., Subramani, A. K., & Jan, N. A. (2016). Examining the interrelationship among Organizational Justice (OJ), Organizational Climate (OC) and Organizational Citizenship

Behaviour (OCB) with respect to telecommunication industries in Chennai. *International Journal of Economic Research*, 13(4), 1945-1962.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

Oliveira, A. C., & Rabelo, M. H. S. (2018). Como a liderança influencia no desempenho dos colaboradores. *Revista Acadêmica Conecta – FASF*, 3(1). Recuperado de: <http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/87>

Oliveira, J. S. G., & Campello, M. (2006). *Clima organizacional e desempenho das empresas*. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil.

Oliveira, N. R. (1990). *Clima organizacional da EMBRAPA* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Oliveira, W. M. (1996). *Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em Instituições de Ensino Superior* (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração Escolar. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.

Organ, D. W. (1990). *The motivational basis of organizational citizen ship behavior*. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 43-72.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)

Ornell, F., Halpern, S. C., Kessler, F. H. P., & Narvaez, J. C. M. (2020). The impacto of the COVID-19 pandemic on the mental health of healthcare professionals. *Cad. Saúde Pública*, 36(4). <https://doi.org/10.1590/0102-311X00063520>

Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1328–1336. <https://doi.org/10.1037/a0023644>

- Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.
- Peres, T. C. O. (2012). Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca pública. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 9(2), 12-24. Recuperado de: [http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu\\_rci/index](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu_rci/index)
- Pessina, M. E. H, Simões, P. E. M., Kraychete, E. S., & Silva, S. E. V. (2020). Discurso gerencialista nas organizações não governamentais (ONGS) e ideário neoliberal pós 1990: análise a partir da cooperação internacional não governamental para o desenvolvimento. *Revista Gestão e Planejamento*, 21(1), 279-297. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gcp.v.21.6602>
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., & Maynes, T.D. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 87-119. <https://10.1002/job.1911>
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/282239572\\_A\\_Study\\_of\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behaviour\\_OCB\\_and\\_Its\\_Dimensions\\_A\\_Literature\\_Review\\_accessed\\_Aug\\_05](https://www.researchgate.net/publication/282239572_A_Study_of_Organizational_Citizenship_Behaviour_OCB_and_Its_Dimensions_A_Literature_Review_accessed_Aug_05)
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R., & 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. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Prasad, K. V. D., Mangipudi, M. R., Vaidya, R., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: A general linear model approach with reference

to information technology industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(4), 372-389. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3599799](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3599799)

Puente-Palácios, K. E., & Albuquerque, F. J. B. (2014). *Grupos e equipes de trabalho nas organizações*. In J. C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade & A. V. G. Bastos (Eds). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 385-412). Porto Alegre: Artmed.

Puente-Palácios, K., & Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45-57.

Rapp, A. A., Bachrach, D. G., & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 668–677. <https://doi.org/10.1037/a0031733>

Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-14. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000100006>

Rezende, H. A. (2010). *A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão dos Serviços de Saúde. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2524>

Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras* (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodrigues, A. D. O., & Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psico-USF*, 20 (3), 493–504. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200311>

Rodriguez, I. A., Jr. J. M., & Munyon, T. (2018). A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), 316-325.

- Ruani, N. R. D. (2017). *Cultura e clima organizacional de uma escola pública estadual com desempenho satisfatório no ENEM* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade do Oeste Paulista - Presidente Prudente – SP, Brasil. Recuperado de: <http://bdt.d.unoeste.br:8080/jspui/handle/jspui/1053>
- Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, 33(1), 5-11.
- Sales, J. C., Portulhak, H., & Pacheco, V. (2021). Elementos Marcantes da Prestação de Contas Voluntária das 100 Melhores ONGS do Brasil. *Administração Pública E Gestão Social*, 13(2). <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i2.9789>
- Sampieri, R. H., Callado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (5a ed). Porto Alegre: Penso.
- Santiago, T. H. R., & Turrini, R. N. T. (2015). Cultura e clima organizacional para segurança do paciente em Unidades de Terapia Intensiva. *Revista da escola de Enfermagem da USP*, 49, 123-130. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420150000700018>
- Santos, A., Costa, V., Tomazzoni, G., Balsan, L., & Tonin, S. (2018). Percepção dos colaboradores da equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato. *Revista Ciências Administrativas*, 24(1), 1-12. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7166>
- Santos, A. S. (2011). *Comportamentos de cidadania organizacional: investigando novas e velhas relações* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal. Recuperado de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4030>
- Santos, A. T. (2005). Controle percebido: um estudo comparativo entre homens e mulheres. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 1(1), 91-100. <https://doi.org/10.5935/1808-5687.20050011>
- Santos, A. M., Baade, J. H., Santos, G. L., Santa, E. D. D., & Bastiani, S, N. A. C. (2016). Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 9(1), 177-195. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p177>

- Santos, L. J., & Paranhos, M. S. (2017). Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(3), 759-769. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017223.33112016>
- Santos, P. V. S. (2019). Diagnóstico do clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa de serviços. *Revista Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas*, 9(25), 34-46. <https://doi.org/10.25242/887692520191732>
- Sarkar, S. (2008). *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste espaço no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Scherer, W. I. (1993). *Redes de movimentos sociais*. São Paulo: Edição Loyola.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schneider, B., Romá, V. G., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the constructs in the journal of Applied Psychology. Supplemental Material. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090.supp>
- Seco, S., Belchior, R. F., & Marques, R. J. (2019). Compromisso organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e intenções de turnover em contexto de outsourcing. *Conference contribution*. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.10081391.v2>
- Sierra, J. C. V., Marchiano, M., Banzato, C. R., & Junior, R. R. (2017). Fatores de clima organizacional para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 217-244. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.1.217-244>
- Silva, E. N. O., & Fernandes, J. H. M. (2019). *A influência do clima organizacional no desempenho das organizações: estudo aplicado em duas empresas no município de Capanema – PA* (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, Brasil.
- Silva, F. J., Calais, M. R. C., & Santos, S. R. A. (2021). A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. *Entrepreneurship*, 5(2), 23-35. <http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2021.002.0003>

- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(spe), 165-184. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000500009>
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Jr. (2014). *Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização*. In J. E. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 316-350.
- Sisson, K. (1994). *Personnel management: paradigms, practice and prospects*. In: K. Sisson (ed). *Personnel management*. 2. ed. Oxford: Blackwell, 3-50.
- Shahin, A., Naftchali, J. S., & Pool, J. K. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behavior and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290-307. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2013-0044>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Smith, R. W., Kim, Y.-J., & Carter, N. T. (2020). Does it matter where you're helpful? Organizational citizenship behavior from work and home. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/ocp0000181>
- Soares, A. C. R. (2017). *Seleção, envolvimento e recompensas: práticas de gestão de pessoas que predizem Comportamentos de Cidadania Organizacional* (trabalho de conclusão de curso). Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Soares, E. F., & Siena, T.M. (2018). Comportamento de cidadania organizacional: estudo em organizações do ramo do comércio. *Diálogos: Economia e Sociedade*, 2(1), 34-44.
- Souza, E. L. P. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher; Porto Alegre, PPGA, UFRGS.

- Souza, N. S., Kich, M. C., & Cunha, A. S. (2017). Clima organizacional: prevenindo o bem-estar dos colaboradores. *Revista Ciências Gerenciais*, 21(34), 145-150. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2017v21n34p145-150>
- Souza, T. A., Júnior, D. J. C., & Magalhães, S. R. (2015). A importância do clima organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 13(1), 315-329. <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v13i1.2426>
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80(3), 217-222. [https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8003\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8003_01)
- Subramani, A.K., Jan, N. A., Gaur, M., & Vinodh, N. (2015). Impact of Organizational Climate on Organization Citizenship Behaviour with respect to automotive industries at Ambattur Industrial Estate, Chennai. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 6391-6408.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C.-C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1239–1248. <https://doi.org/10.1037/apl0000001>
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A Study Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) And Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67-73. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/282239572\\_A\\_Study\\_of\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behaviour\\_OCB\\_and\\_Its\\_Dimensions\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/282239572_A_Study_of_Organizational_Citizenship_Behaviour_OCB_and_Its_Dimensions_A_Literature_Review). Acessado em 05 de agosto de 2020.
- Thompson, P. S., Bergeron, D. M., & Bolino, M. C. (2020). No obligation? How gender influences the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000481>
- Tinti, J. A., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Cappellozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *Brazilian Business Review*, 14(6), 636-653. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6>

- Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. R. P., Camargo, M. E., & Guerra, R. M. A. (2018). Capacidades dinâmicas em organizações sem fins lucrativos: uma proposta de mensuração para o terceiro setor. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 5(1), 18-33. Recuperado de: <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/101>
- Trougakos, J.P., Beal, D.J., Cheng, B.H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help: a resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 227-36. <https://doi.org/10.1037/a0038082>
- Turrioni, J. B., & Silva, P. G. (2016). Psicopatas corporativos: eles existem e deterioram o clima organizacional. *Research, Society and Development*, 1(1), 20-42.
- Tsai, C. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373-392.
- Vasconcelos, S. E., Dias, P. E. B., Bitencourt, H. K., Carvalho, J. P. S. S., Quadros, E. A. S., Viviani, M. M. F., Nunes, A. L. H., & Sampaio, C. E. R. (2020). Impactos de uma pandemia na saúde mental: analisando o efeito causado pelo COVID-19. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 12(12), e5168. <https://doi.org/10.25248/reas.e5168.2020>
- Veiga, H. M. S., Porto, J. B., & Laboissière, M. C. (2011). Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com clima organizacional. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(2), 98-113.
- Veiga, H. M. S., Torres, C. V., & Bruno-Faria, M. F. (2013). Comportamento pró-ativo e normas sociais: validação de medidas e estudo correlacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(2), 155-170. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572013000200005&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000200005&lng=pt&tlng=pt)
- Villardí, B. Q., Ferraz, V. N., & Dubeux, V. J. C. (2011). Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho no Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública*, 45(2), 303-29. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241018592002>
- Vong, L. T. N., Ngan, H. F. B., & Lo, P. C. P. (2018). Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay?: Evidence from Macau SAR, China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 9(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-09-2017-0022>

- Wendler, K., Liu, J., & Zettler, I. (2018). Honesty-humility interacts with context perception in predicting task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 17(4), 161–171. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000203>
- Wingate, T. G., Lee, C. S., & Bourdage, J. S. (2019). Who helps and why? Contextualizing organizational citizenship behavior. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 51(3), 147–158. <https://doi.org/10.1037/cbs0000125>
- Xavier, O. (1984). *Clima organizacional: um estudo comparativo em organização de pesquisa agropecuária*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Yang, L.-Q., Simon, L. S., Wang, L., & Zheng, X. (2016). To branch out or stay focused? Affective shifts differentially predict organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 831–845. <https://doi.org/10.1037/apl0000088>
- Yoo, S. J., Huang, W. H., & Lee, D. Y. (2012). The impact of employee's perception of organizational climate on their technology acceptance toward e-learning in South Korea. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 4(3), 359-378.
- Zarife, P., & Paz, M. (2017). Cidadania organizacional: Evidências de validade de um instrumento de medida envolvendo direitos e deveres. In *VIII Congresso Brasileiro de Avaliação Psicométrica*. IBAP.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2012). The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), 176–190. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000071>
- Zhang, Y., Zhang, L., Liu, G., Duan, J., Xu, S., & Cheung, M. W. -L. (2019). How does ethical leadership impact employee organizational citizenship behavior? A meta-analytic review based on two-stage meta-analytic structural equation modeling (TSSEM). *Zeitschrift für Psychologie*, 227(1), 18–30. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000353>

## ANEXOS

### 1 Instrumentos de coleta de dados

#### ECO (ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL)

Caro Colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nessa empresa são planejadas.	

13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	

42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelo colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre o colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

ESCALCA DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

1. Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.	
2. Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela organização (ex. palestras, cursos de formação).	
3. Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.	
4. Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da organização.	
5. Me mantenho atualizado com as novidades da organização.	
6. Faço sugestões criativas aos colegas.	
7. Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.	
8. Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	
9. Considero o impacto das minhas ações sobre os colegas.	
10. Me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.	
11. Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.	
12. Sou animado nas interações do ambiente de trabalho.	
13. Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho.	
14. Expresso minha personalidade autêntica no trabalho.	
15. Ajudo os colegas que têm um sobrecarga de trabalho.	
16. Estou sempre pronto a ajudar aqueles ao meu redor.	
17. Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.	
18. Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.	
19. Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).	
20. Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas.	

21. Incentivo outros grupos a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.	
---	--

## QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Data: \_\_\_\_\_

### 1. Dados pessoais

Idade: \_\_\_\_\_

Estado civil: ( ) solteiro

( ) casado (a)

( ) amasiado (a) / união estável

( ) viúvo (a)

( ) Divorciado (a)

Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental 1 (até 4ª série)

( ) Ensino Fundamental 2 (até 9º ano)

( ) Ensino Médio

( ) Técnico

( ) Ensino Superior

### 2. Dados organizacionais

Profissão (cargo): \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na organização: \_\_\_\_\_

Vínculo de trabalho: ( ) CLT

( ) Autônomo

( ) Contrato Temporário

( ) Estagiário

( ) Pessoa Jurídica

( ) Jovem aprendiz

## 2 Parecer consubstanciado CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em profissionais de uma ONG do setor de saúde

**Pesquisador:** Heila Magali da Silva Veiga

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 38870820.2.0000.5152

**Instituição Proponente:** Instituto de Psicologia - UFU

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.368.089

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de análise de respostas que os pesquisadores apresentaram às pendências apontadas no parecer consubstanciado número 4.351.166, de 20 de Outubro de 2020.

Segundo o projeto:

APRESENTAÇÃO – "O constructo clima organizacional já é bastante estudado pelos pesquisadores de organizações por se tratar de um fator que pode alterar o comportamento humano bem como seu desempenho em uma empresa. O clima organizacional assim como o clima, relativo ao tempo é um termômetro de como está a organização, na percepção do trabalhador. A literatura aponta que uma percepção favorável do clima organizacional está associada com aspectos desejáveis da organização como melhor desempenho, menor rotatividade e absenteísmo. Apesar do reconhecimento da relevância desse construto, existem variáveis consequentes do mesmo que necessitam ser melhor investigadas, como cidadania organizacional. A cidadania organizacional é relevante porque se refere a comportamentos desejados pela organização que o trabalhador apresenta e que não estão prescritos, ou seja, o trabalhador faz espontaneamente....]"

CRITÉRIO DE INCLUSÃO – "[...] (a) ter mais de 18 anos, (b) estar trabalhando na ONG há mais de três meses, (c) concordar em participar da pesquisa e assinar o TCLE."

**Endereço:** Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica  
**Bairro:** Santa Mônica **CEP:** 38.408-144  
**UF:** MG **Município:** UBERLÂNDIA  
**Telefone:** (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4131 **E-mail:** cep@propp.ufu.br