

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

*ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

CERIBELI, Harrison Bachion¹
TEIXEIRA, Fernanda Cristina Araújo²

RESUMO: Os estudos no campo do comportamento organizacional são de suma importância para as organizações, considerando que as interações entre os funcionários impactam o trabalho e o desempenho das organizações. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar a relação entre os construtos Clima Organizacional (CO) e Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). O método de pesquisa adotado foi a *survey* e os dados coletados foram analisados por meio de duas técnicas estatísticas: Análise Fatorial Exploratória e Regressão Múltipla. Como resultados, constatou-se que a qualidade da liderança dos gestores, a qualidade dos relacionamentos no trabalho, as condições adequadas de trabalho e a eficácia da empresa na solução de problemas apresentados pelos funcionários influenciam a proatividade dos indivíduos no trabalho, que é uma dimensão do construto CCO. Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam investigadas as características individuais dos funcionários e fatores como a satisfação no trabalho e a perspectiva de crescimento profissional como antecedentes do CCO.

Palavras-chave: Proatividade dos funcionários. Comportamento organizacional. Comportamento humano no trabalho.

ABSTRACT: *Studies in the field of organizational behavior are of extreme importance to organizations, considering that interactions among employees impact the work and performance of organizations. In this context, this study aimed to analyze the relationship between the constructs Organizational Climate (OC) and Organizational Citizenship Behavior (OCB). The research method adopted was the survey and the data collected were analyzed using two statistical methods: Exploratory Factor Analysis and Multiple Regression. The results indicate that the quality of managerial leadership, the quality of work relationships, good working conditions, and the effectiveness of the company in solving problems presented by employees influence the proactivity of individuals at work, which is a dimension of the construct OCB. For future research, it is suggested that the individual characteristics of employees, and factors such as job satisfaction and perspective of professional growth be investigated as antecedents of OCB.*

Keywords: *Employee proactivity. Organizational behavior. Human behavior at work.*

¹ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP). Professor Adjunto da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). E-mail: harrisonbceribeli@hotmail.com

² Bacharela em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). E-mail: fernandacris93@hotmail.com



1 INTRODUÇÃO

O Clima Organizacional (CO) é entendido como uma percepção coletiva compartilhada pelos indivíduos de uma mesma organização a respeito de seu ambiente de trabalho e da qualidade das relações ali mantidas.

Segundo Kinpara e Laros (2014), estudos abordando esse tema passaram a ser conduzidos, visando fornecer subsídios para melhorar o relacionamento entre organização e seus colaboradores, o que tende a impactar positivamente o desempenho de ambos, à medida que favorecem o diagnóstico dos gestores acerca de eventuais problemas no ambiente de trabalho e o planejamento de intervenções mais eficazes.

Esta temática tem sido amplamente explorada na atualidade, pois tende a fornecer subsídios à adoção de políticas de gestão de pessoas mais efetivas, levando a melhorias na qualidade de produtos e processos, assim como ao aumento na produtividade dos trabalhadores; todavia, foi somente a partir da década de 1990, que as pesquisas sobre esse tema se ampliaram no Brasil, dando a ele maior clareza e o desvinculando de outras concepções (RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012).

Pesquisas concernentes à influência do CO sobre o comportamento e desempenho dos indivíduos no ambiente laboral têm se intensificado recentemente, visando relacionar ou mensurar o impacto do CO em fatores como estresse nas equipes de trabalho (PUENTE-PALÁCIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013), percepção de mudanças e satisfação do cliente (SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013), satisfação no ambiente de trabalho (RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012), entre outros. Adicionalmente, há ainda diversas pesquisas relacionadas à mensuração e validação de escalas para medir o CO nas empresas e, posteriormente, garantir melhores intervenções da organização no ambiente de trabalho, como se observa no trabalho de Kinpara e Laros (2014).

Atualmente, também há um crescimento no interesse por pesquisas acerca do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Segundo Martins, Costa e Siqueira (2014), isso se deve à importância da contribuição do trabalhador para o alcance da efetividade organizacional. Nesse sentido, mais pesquisas abordando esse tema passaram a ser desenvolvidas, pois as organizações e os pesquisadores objetivam criar mecanismos de estímulo para obterem melhor desempenho por parte dos trabalhadores.

Os comportamentos de cidadania organizacional são aqueles comportamentos extrapapéis dos trabalhadores, que não estão especificados nas descrições formais da função e cuja não realização não é passível de punição, podendo ou não ser recompensados. Todavia,



como são atos benéficos ao andamento do trabalho e desempenho da organização, devem ser, de alguma forma, estimulados.

Pesquisas sobre CCO, no Brasil, ainda são pouco expressivas, visto que foram encontrados poucos estudos em âmbito nacional e que a maioria dos artigos não aprofundou análises para maior compreensão acerca do CCO, seus antecedentes e consequentes, o que sugere a necessidade de que mais pesquisas sobre o tema sejam desenvolvidas (COSTA et al., 2013).

Constatando-se a importância dos construtos CO e CCO, associada à escassez de estudos em âmbito nacional sobre este último e sobre a relação entre ambos, delimitou-se, como objetivo geral desta pesquisa, analisar a relação entre CO e CCO.

Como justificativa, aponta-se que investigar a relação entre o CO e os comportamentos extrapapéis dos funcionários contribui para os estudos no campo do comportamento organizacional. Além disso, os resultados aqui obtidos fornecem subsídios para que os gestores planejem intervenções mais eficazes no ambiente de trabalho.

Finalizada a introdução do trabalho, na seção seguinte apresenta-se a fundamentação teórica que embasou a condução deste estudo; na terceira seção, consta a descrição dos aspectos metodológicos; na quarta seção, os resultados obtidos a partir da análise estatística dos dados coletados são apresentados e discutidos; por fim, na última seção do artigo encontram-se as conclusões provenientes da presente investigação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção do artigo encontra-se subdividida em dois tópicos, que abordaram os construtos CO e CCO, respectivamente. Em cada um desses tópicos, apresentam-se o conceito e as dimensões do construto, além de pesquisas recentes abordando-o.

2.1 Clima organizacional (CO)

O CO refere-se à percepção compartilhada pelos funcionários de uma organização acerca de seu ambiente de trabalho e da qualidade dos relacionamentos que nele são mantidos (NEVES, 2009; SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013). Tal construto é representativo de uma percepção coletiva, seja relativa à organização ou às equipes que nela existem (PUENTE-PALÁCIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013).



Monteiro (2012) e Kinpara e Laros (2014) pontuam que os grupos são importantes elementos na análise do CO, pois diferentes grupos podem compartilhar percepções quanto ao ambiente de trabalho diversas em relação àquelas compartilhadas por outros grupos.

Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) definem CO como uma medida da qualidade do ambiente interno de uma empresa, no qual se incluem subordinados, supervisores e direção. Tais autores, assim como Soares e Souza (2014), apontam que os relacionamentos entre as pessoas devem ser saudáveis, devido à relação desse fator com a satisfação no trabalho e às consequências positivas para o desempenho organizacional.

Rueda, Santos e Lima (2012) argumentam que o CO possui um componente cognitivo, que se refere às percepções que o trabalhador tem do contexto de trabalho e que são construídas de forma coletiva, sendo temporárias e regulatórias das ações e comportamento dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

O CO é analisado a partir de vários modelos, tais como o de Laros e Puente-Palácios (2004), que se baseia em sete fatores, sendo eles gestão das relações interpessoais, comprometimento organizacional, trabalho em equipe, carga de trabalho, expectativa de desempenho, suporte material e valorização do trabalho.

Já o modelo de Menezes et al. (2009) inclui seis fatores, sendo eles segurança, estratégia, remuneração, liderança, relação com a comunidade e desenvolvimento profissional. De forma similar, o modelo utilizado por Rueda, Santos e Lima (2012) conta com cinco fatores, incluindo comunicação, integração e satisfação, desenvolvimento profissional e benefícios, ergonomia, condições de trabalho e processo decisório.

Monteiro (2012) utilizou um modelo para mensuração do CO composto por seis dimensões, englobando suporte da chefia, clareza da tarefa, contribuição pessoal, reconhecimento, autoexpressão e desafio. Por sua vez, Puente-Palácios, Pacheco e Severino (2013) utilizam um modelo composto por quatro fatores, sendo eles promoção, recompensa e benefícios, relacionamento com os pares, características da tarefa e relacionamento com a chefia.

O CO relaciona-se à motivação das equipes de trabalho, tornando-se uma preocupação para os pesquisadores e gestores da área, pois pode afetar negativamente o comportamento dos indivíduos, fazendo que eles decidam por se esforçar menos no trabalho e no cumprimento de normas, regras e regulamentos (SOARES; SOUZA, 2014).

Conforme apontou a pesquisa de Puente-Palácios, Pacheco e Severino (2013), quanto melhor o CO na organização, menor será o estresse vivenciado pelas equipes de trabalho. De



forma complementar, conforme se verifica em Mafini (2016), o CO impacta diretamente no bem-estar dos trabalhadores de uma organização.

Adicionalmente, verifica-se em Kang et al. (2016), que o CO, dependendo de suas características, pode incentivar comportamentos voltados para a inovação por parte dos funcionários, o que vem ao encontro dos achados de Jain, Sandhu e Goh (2015), que constataram que o CO influencia o compartilhamento de conhecimentos entre os indivíduos pertencentes a uma mesma organização.

Por fim, o CO pode ser apontado como um antecedente direto do CCO, conforme constataram Nirmal Raj et al. (2016), e também indireto, por meio do impacto que exerce sobre o engajamento e a satisfação do trabalhador, de acordo com os achados obtidos por Na-Nan et al. (2016).

Nota-se, portanto, que o CO exerce influência sobre diferentes dimensões do comportamento humano no trabalho, evidenciando sua relevância tanto no meio gerencial quanto para a Ciência Administrativa.

2.2 Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)

Os estudos abordando o CCO aumentaram recentemente, ancorados na premissa de que as contribuições extrapapéis dos funcionários elevam a eficácia organizacional (COSTA *et al.*, 2013).

Martins, Costa e Siqueira (2014) definem CCO como todos os comportamentos extrapapéis, executados voluntariamente por parte dos trabalhadores nos sistemas empregadores. Gomes (2011), Vieira (2013) e Gomes et al. (2014), de forma complementar, defendem que, apesar de haver uma “polissemia” na definição deste conceito, há certo consenso em delimitá-lo como todo comportamento que não faz parte da definição formal do cargo, o que inclui, de acordo com Silva (2012b), atos espontâneos e informais de cooperação, manifestos por um trabalhador, que geram benefícios à organização.

Noronha (2013) definiu quatro dimensões gerais do CCO: ajuda (comportamentos voltados para os colegas, visando melhorias para o ambiente de trabalho); inovação (comportamentos dirigidos à organização para promover mudanças); esportividade (ações interpessoais que reduzem ou previnem eventos negativos no ambiente de trabalho); e obediência (ações que visam garantir o cumprimento dos regulamentos).

Gomes (2011), por sua vez, elenca outras dimensões para o CCO, sendo elas: comportamento de ajuda, iniciativa individual, defesa organizacional e empenho extra. A



primeira engloba cortesia, altruísmo, pacificação, motivação, ajuda interpessoal, cooperação com os colegas e harmonia interpessoal. A segunda inclui atos de criatividade, participação de forma responsável, espírito de iniciativa, virtude cívica e dedicação ao trabalho. A terceira dimensão engloba as ações de proteger e defender a organização contra ameaças externas, assim como de incentivar a lealdade. Por fim, a quarta inclui comportamentos que extrapolam as atividades e função do cargo (extrapapéis), assim como melhorias dos conhecimentos e habilidades, conscienciosidade, dedicação ao trabalho e participação funcional.

Silva (2012a) utilizou em seu estudo uma escala para medir o CCO constituída por quatro dimensões: harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização. Já Martins, Costa e Siqueira (2014) analisam o CCO com base em três dimensões: defesa da imagem organizacional, sugestões criativas e cooperação com os colegas. De forma mais ampla, Carvalho (2014) identificou em seu estudo sete dimensões do CCO: comportamentos de ajuda, harmonia interpessoal, esportividade, virtude cívica, autodesenvolvimento, iniciativa e lealdade organizacional.

Segundo Martins, Costa e Siqueira (2014), vários estudos atualmente buscam identificar os antecedentes e consequentes dos comportamentos de cidadania organizacional, como também relacioná-los a outras variáveis no campo do comportamento organizacional.

Vieira (2013), por sua vez, afirma que os antecedentes do CCO podem ser divididos em quatro categorias: características individuais do trabalhador; características da tarefa; características da organização; e comportamentos de liderança. A primeira envolve variáveis atitudinais (satisfação, empenho, percepção de justiça e percepção de apoio do líder) e disposicionais (agradabilidade, conscienciosidade e afetividade positiva e negativa); a segunda relaciona-se à rotatividade de tarefas, *feedback* da tarefa e satisfação intrínseca em relação à tarefa; a terceira categoria está relacionada à coesão do grupo, apoio organizacional e recompensas fora do controle do líder; por fim, a quarta categoria inclui os estilos de liderança e a qualidade da interação entre líder e liderados.

Complementarmente, Mo e Shi (2017) constataram que a liderança ética tende a encorajar o CCO por parte dos liderados, enquanto Afsar e Badir (2016) concluíram que o ajuste indivíduo-organização exerce influência sobre o CCO, moderada pelo suporte organizacional percebido.

O interesse pelo estudo do CCO cresceu devido, principalmente, à premissa de que contribui para a eficácia organizacional (COSTA et al., 2013). Nessa linha, têm-se as pesquisas de Silva (2012b) e Vieira (2013), que apontam que uma organização que promove o CCO de



seus funcionários contribui para o aumento da produtividade e sucesso individual ou do grupo, o que gera melhor desempenho organizacional.

Cabe acrescentar que um cidadão organizacional é aquele que possui um conjunto de padrões de conduta que não somente contribui para a efetividade organizacional, como também favorece a manutenção do equilíbrio e da qualidade das relações sociais no ambiente de trabalho (GOMES, 2011). Neste sentido, evidencia-se a importância de identificar os antecedentes do CCO e estimular tais comportamentos extrapapéis nos funcionários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Mediante os objetivos deste trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, que envolve a descrição de eventos, situações, atitudes ou opiniões que se manifestam em uma população, podendo ter diferentes objetivos, incluindo o de encontrar relações (associações) entre variáveis (GIL, 2008). Optou-se pela abordagem quantitativa, que tem como característica primordial a utilização de análise estatística (BEUREN et al., 2012).

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o levantamento de campo ou *survey* (GIL, 2008; BEUREN, et al., 2012), que se baseia na obtenção de dados, características ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, que é o público-alvo, utilizando-se um instrumento de coleta estruturado.

Na *survey*, há a interrogação direta das pessoas, cujos comportamentos se objetiva conhecer, para posterior análise quantitativa dos dados. Estas pesquisas são geralmente utilizadas em estudos descritivos e geralmente são utilizadas quando a população é numerosa e não há como se estudar detalhadamente cada um de seus componentes.

Para a coleta dos dados, utilizou-se um questionário autoadministrado, no qual o respondente não conta com a ajuda de terceiros. Segundo Gil (2008), considera-se vantajosa a utilização de questionários autoadministrados devido ao maior alcance de respondentes, com menor custo para aplicação. Trabalhou-se com um questionário estruturado, ou seja, com perguntas e opções de respostas pré-definidas.

Para elaboração das questões, utilizou-se a escala de *Likert* (GIL, 2008), que é estruturada com base na formulação de um conjunto de enunciados ou afirmações associadas a uma escala de cinco ou sete pontos, os quais representam diferentes graus de concordância do respondente em relação a cada afirmação. Neste trabalho, adotou-se uma escala de cinco pontos, sendo eles: (5) concordo totalmente, (4) concordo parcialmente, (3) nem concordo e nem discordo, (2) discordo parcialmente e (1) discordo totalmente.



Para medir o CO, adotou-se a escala utilizada por Neves (2009). Adicionalmente, para medir o CCO, utilizou-se a escala utilizada por Silva (2012a). Tendo em vista que ambas são escalas no formato *Likert*, mas a primeira possui cinco pontos, essa última foi adaptada, com redução de sete para cinco pontos. Para tal escolha, considerou-se o estudo de Dalmoro e Vieira (2013), que apontou que a escala de cinco pontos apresenta a mesma precisão, em média, que a de sete pontos, com a vantagem de ser mais fácil de trabalhar.

A coleta de dados foi realizada por meio da divulgação do questionário em um formato eletrônico (desenvolvida no “Formulários *Google*”) via e-mail e redes sociais. Cabe destacar que a *survey* via Internet vem sendo usada como uma forma democrática de coleta de dados, sendo mais amigável e de fácil participação.

A população do estudo foi composta pelos habitantes do Estado de Minas Gerais que estavam trabalhando no momento da pesquisa. Para a seleção da amostra, utilizou-se a técnica de amostragem não aleatória por conveniência (GIL, 2008), na qual o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso assumindo que eles representarão o universo em estudo. A amostra foi composta por 301 respondentes.

Após coletados os dados, procedeu-se à análise e posterior interpretação dos resultados. A análise dos dados foi realizada por meio de duas técnicas estatísticas. Primeiramente, executou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) (HAIR JUNIOR et al., 2005), com o intuito de reduzir as variáveis de pesquisa, agrupando-as em fatores.

Em seguida, foram rodadas três Análises de Regressão Múltipla, cada uma tendo como variável dependente um dos fatores obtidos por meio do agrupamento das variáveis que mediram o CCO e como variáveis independentes os fatores obtidos com o agrupamento das variáveis que mediram o CO.

Cabe esclarecer que a AFE busca definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados, procurando correlacionar um grande número de variáveis, definindo um conjunto menor de dimensões comuns chamadas de fatores; por sua vez, a Análise de Regressão Linear é uma técnica analítica que explora relações de dependência entre variáveis, objetivando prever uma única variável dependente a partir do conhecimento de uma ou mais variáveis independentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Primeiramente, utilizando o *software* SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, realizou-se uma AFE (HAIR JUNIOR et al., 2009), para as 44 variáveis que mediram o CO percebido pelos respondentes em suas respectivas empresas, agrupando-as em fatores, ou



seja, fazendo-se uma redução das variáveis originais da pesquisa em grupos menores, que fossem capazes de explicá-las em termos de suas dimensões comuns (fatores), com perda mínima da informação original.

O KMO obtido foi de 0,958, o que significa que o grau de intercorrelações entre as variáveis é elevado e a aplicação da AFE é adequada (HAIR JUNIOR et al., 2005). Já no teste de esfericidade de Bartlett (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010), que fornece a probabilidade de presença de correlações significantes entre, pelo menos, algumas das variáveis, encontrou-se uma significância de 0,000, o que reforça a adequabilidade da AFE para agrupar as variáveis originais do estudo.

Em seguida, analisaram-se as comunalidades, que se referem à quantidade de variância que uma variável original compartilha com as demais variáveis incluídas na análise, e que devem ser superiores a 0,5, já que isso indica que as variáveis agrupadas conservaram ao menos 50% da informação ou característica original (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Em relação a esse critério, constatou-se que todas as variáveis apresentaram coeficientes maiores que 0,5, justificando sua manutenção, com exceção da variável CLIMA11, que apresentou comunalidade igual a 0,481. Todavia, optou-se por prosseguir com todas as variáveis, dado que a comunalidade obtida por CLIMA11 não se mostrou muito abaixo do limite recomendado.

A solução fatorial encontrada, que contou com cinco fatores, foi capaz de explicar 67,8% da variância dos dados originais, percentual superior ao mínimo recomendado por Hair Junior *et al.* (2005), de 60%, validando a AFE realizada. Os fatores obtidos podem ser visualizados no Quadro 1.



Quadro 1 – Fatores obtidos na AFE das variáveis referentes ao CO

Fatores	Variáveis agrupadas
Qualidade da liderança dos gestores	CLIMA20; CLIMA18; CLIMA21; CLIMA17; CLIMA15; CLIMA19; CLIMA22; CLIMA23; CLIMA16; CLIMA12; CLIMA13; CLIMA14; CLIMA11
Eficácia da empresa na solução de problemas apresentados pelos funcionários	CLIMA2; CLIMA3; CLIMA9; CLIMA6; CLIMA7; CLIMA4; CLIMA1; CLIMA5; CLIMA10; CLIMA8
Investimentos da empresa no funcionário	CLIMA40; CLIMA36; CLIMA43; CLIMA39; CLIMA35; CLIMA42; CLIMA44; CLIMA38
Condições adequadas de trabalho	CLIMA33; CLIMA31; CLIMA27; CLIMA24; CLIMA29; CLIMA41; CLIMA28
Qualidade dos relacionamentos no trabalho	CLIMA30; CLIMA32; CLIMA25; CLIMA26; CLIMA34; CLIMA37

Fonte: Elaboração própria com base em output do SPSS (2017).

Finalizado o agrupamento das variáveis relacionadas ao construto CO, procedeu-se à condução de uma AFE para agrupar as 15 variáveis referentes ao construto CCO. Considerando que a primeira rodada da análise apresentou resultados insatisfatórios, foram excluídas, uma a uma, as variáveis que apresentaram comunalidades inferiores a 0,5. Ao final desse processo, excluíram-se as variáveis CCO1, CCO2, CCO7, CCO9, CCO13 e CCO15.

Após eliminar essas seis variáveis, obteve-se um valor para o KMO de 0,711 e significância de 0,000 no teste de esfericidade de *Bartlett*, evidenciando a adequabilidade da AFE para analisar a base de dados do estudo.

A solução fatorial encontrada, que contou com três fatores, foi capaz de explicar 60,323% da variância original dos dados, percentual satisfatório segundo Hair Junior et al. (2005), reforçando a aplicação dessa técnica de análise estatística. Os fatores obtidos podem ser visualizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores obtidos na AFE das variáveis referentes ao CCO

Fatores	Variáveis agrupadas
Grau de interesse e disposição do funcionário	CCO11; CCO5; CCO3
Proatividade do funcionário no trabalho	CCO10; CCO6; CCO14
Priorização do trabalho em relação às questões pessoais	CCO8; CCO12; CCO4

Fonte: Elaboração própria com base em output do SPSS (2017).



Depois de agrupar as variáveis do estudo, procedeu-se à realização de uma Análise de Regressão Múltipla, com o intuito de verificar a influência que o CO exerce sobre o CCO.

Como foram obtidos três fatores para o construto CCO, foram rodadas três regressões separadamente, cada uma contando com um desses fatores como variável dependente e com os fatores obtidos para o construto CO como variáveis independentes.

A primeira regressão realizada teve como variável dependente o fator grau de interesse e disposição do funcionário. Como o coeficiente de correlação obtido foi muito baixo (0,223), optou-se por não continuar a análise, à medida que, segundo Hair Junior et al. (2005), modelos de regressão com coeficiente de correlação abaixo de 0,3 apresentam poder de explicação muito reduzido.

A segunda regressão múltipla realizada teve como variável dependente o fator proatividade do funcionário no trabalho. Obteve-se um coeficiente de regressão de 0,342, evidenciando poder moderado de explicação do modelo, e um coeficiente de determinação ajustado de 0,105, o que significa que o modelo obtido foi capaz de explicar 10,5% da variação na proatividade do funcionário.

Prosseguindo com a análise, conduziu-se um teste ANOVA para testar a hipótese de que havia regressão para pelo menos uma variável incluída no modelo. Como a significância obtida foi de 0,000, rejeitou-se, com 95% de confiança, a hipótese nula, de que não havia regressão para nenhuma variável, evidenciando a validade estatística do modelo. Dessa forma, prosseguiu-se com a análise do modelo de regressão obtido.

Complementarmente, foram testadas, individualmente, as variáveis incluídas no modelo de regressão (qualidade da liderança dos gestores, qualidade dos relacionamentos no trabalho, condições adequadas de trabalho e eficácia da empresa na solução de problemas apresentados pelos funcionários). Como os p-valores obtidos foram menores que 0,05, constatou-se a significância estatística de todas as variáveis independentes.

A Equação (1) que representa o modelo de regressão obtido pode ser apresentada da seguinte forma:

$$y = 0,229.x_1 + 0,190.x_5 + 0,129.x_4 + 0,109.x_2 \quad (1)$$

Sendo:

y - Proatividade do funcionário no trabalho;

x_1 - Qualidade da liderança do gestor;



x_5 - Qualidade dos relacionamentos no trabalho;

x_4 - Condições adequadas de trabalho;

x_2 - Eficácia da empresa na solução de problemas apresentados pelos funcionários.

Por fim, efetuou-se uma terceira análise de regressão, tendo como variável dependente o fator priorização do trabalho em relação às questões pessoais. Contudo, como o coeficiente de correlação obtido foi muito baixo (0,288), novamente se optou por não prosseguir com a análise, assim como ocorreu com a primeira regressão realizada.

Analisando os resultados obtidos, verifica-se que, dentre as três dimensões do construto CCO, apenas a proatividade sofre influência do CO. Assim sendo, pode-se afirmar que a percepção dos funcionários a respeito da qualidade de seu ambiente de trabalho impacta sua iniciativa, mas não seu interesse no trabalho ou o quanto são priorizadas as demandas organizacionais em detrimento das pessoais.

Dentre os elementos que compõem a percepção dos indivíduos quanto ao CO, mostraram-se relevantes como antecedentes da proatividade individual no trabalho a qualidade da liderança, a qualidade dos relacionamentos, a adequação das condições laborais e a eficácia da empresa para resolver os problemas indicados por seus colaboradores.

Tais resultados encontram respaldo no estudo de Vieira (2013), que constatou que os comportamentos adotados pelos líderes podem ser apontados como antecedentes do CCO dos funcionários, e que a percepção dos indivíduos de que seus líderes são justos e lhes dão apoio tendem a afetar positivamente sua proatividade no trabalho.

Outro ponto a se destacar refere-se à influência quase inexpressiva das dimensões do CO sobre o grau de interesse e disposição do funcionário no trabalho e o quanto ele prioriza as demandas laborais em detrimento das questões pessoais. Uma possível explicação pode ser encontrada em Vieira (2013), que apresenta como um dos antecedentes do CCO as características individuais do trabalhador, tais como conscienciosidade e afetividade. Nesse sentido, pode-se ponderar que as dimensões do CCO não impactadas pelo ambiente de trabalho podem estar atreladas à personalidade e visão de mundo de cada funcionário.

Dessa forma, conclui-se que a qualidade do ambiente de trabalho (relações interpessoais, qualidade da liderança, condições de trabalho e suporte organizacional) influencia o CCO dos funcionários, mas que há outras variáveis, atreladas a fatores individuais, a serem consideradas.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar as relações entre CO e os comportamentos e desempenho dos trabalhadores tem despertado grande interesse dos pesquisadores do campo do comportamento organizacional. Os estudos de CO têm se intensificado na busca de melhora das intervenções nas empresas para aumentar a efetividade das organizações.

Quanto aos CCO, conhecidos como atos voluntários e espontâneos de ajuda, extrapapéis, também cresce o interesse dos estudiosos acerca desse tema, devido à importância do funcionário e de seu engajamento para a organização.

Considerando a importância desses dois construtos, definiu-se como objetivo para esta pesquisa analisar a relação entre CO e CCO. Para tanto, e tendo por base um referencial teórico previamente construído, procedeu-se à aplicação de uma pesquisa do tipo *survey*, sendo os dados coletados analisados por meio da AFE e da Análise de Regressão Múltipla. Na primeira, as variáveis originais do estudo foram agrupadas em fatores, simplificando a análise posterior, que buscou avaliar as relações entre os fatores encontrados, relacionados aos dois construtos estudados.

Como resultados, obteve-se regressão somente para o fator “proatividade do funcionário”, sendo este explicado pelos fatores atrelados ao CO “qualidade da liderança dos gestores”, “qualidade dos relacionamentos no trabalho”, “condições adequadas de trabalho” e “eficácia da empresa na solução de problemas apresentados pelos funcionários”. Ou seja, a proatividade dos indivíduos no trabalho sofreu influência dos fatores de CO delimitados, a exceção de um, a saber, investimentos da empresa no funcionário.

Assim, à luz deste estudo, constata-se a importância de os gestores esforçarem-se para melhorarem sua capacidade de liderança, quer seja no trato pessoal ou na solução de problemas, no acompanhamento do trabalho dos funcionários, no estímulo à inovação, na abertura ao diálogo, entre outros. Dessa forma, ter-se-ão liderados mais dispostos a apresentarem maior iniciativa no trabalho.

Também se fazem necessárias ações para melhoria na qualidade dos relacionamentos no trabalho, em todos os níveis, considerando que esse fator influencia não apenas a satisfação no trabalho, mas também a proatividade apresentada pelos funcionários. Essas ações podem incluir desde treinamentos focados em aspectos interpessoais, como trabalho em equipe e inteligência emocional, como incorporação ao sistema de avaliação de desempenho de variáveis relacionadas a este construto, sinalizando aos funcionários a importância que a organização atribui ao bom relacionamento entre seus colaboradores.



Adicionalmente, mostrou-se relevante, para aumentar a iniciativa dos funcionários, a revisão das condições de trabalho, o que inclui aspectos como espaço físico, ergonomia, prevenção de acidentes, ferramentas adequadas, etc., visando garantir a integridade e conforto do funcionário em suas atividades laborais.

Por fim, aponta-se a necessidade de aumentar o suporte organizacional aos funcionários, consolidando-se uma cultura de real atenção a eles e atendimento aos problemas por eles levantados. Desde que as empresas retornem soluções que resolvam os problemas de seus colaboradores, estes, por sua vez, estarão mais estimulados a retribuírem e tenderão a se tornarem mais proativos, gerando diversos benefícios para seus empregadores.

Este estudo contribui para a pesquisa nacional no campo do comportamento organizacional, bem como para que os gestores melhorem o desempenho de suas equipes e organizações, atuando em aspectos-chave que irão elevar a proatividade de seus funcionários.

Percebe-se, contudo, que este trabalho apresenta limitações. Primeiro, observou-se que o tamanho da amostra foi inferior a 10 vezes o número de variáveis, recomendação comum aos estudos que irão realizar uma análise estatística multivariada, o que aconteceu devido a questões de tempo e acesso ao público-alvo da pesquisa.

Outro ponto importante a ser considerado é que a escala de CCO adotada teve, durante a AFE, seis dos 15 itens originais excluídos, evidenciando que outra escala poderia ser utilizada em estudos futuros, buscando-se maior coesão em torno do construto a ser mensurado.

Sugere-se também que estudos futuros, que objetivem identificar os antecedentes do CCO, incorporem as características individuais dos funcionários e outros aspectos, tais como a satisfação no trabalho e a perspectiva de crescimento profissional.

REFERÊNCIAS

AFSAR, B.; BADIR, Y. F. Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: the role of job embeddedness. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 15, n. 3, p. 252-278, 2016.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CALLIYERIS, V. E.; LAS CASAS, A. L. A utilização do método de coleta de dados via internet na percepção dos executivos dos institutos de pesquisa de mercado atuantes no Brasil. **Interações**, Campo Grande, v.13, n.1, p.11-22, 2012.

CARVALHO, J. A. M. **Satisfação e cidadania organizacional no novo modelo de organização dos cuidados de saúde primários**. 2014. 136 f. Dissertação (Mestrado em



Gestão de Unidades de Saúde) - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2014.

COSTA, V. F. et al. Comportamento de cidadania organizacional: um panorama da produção científica nacional no período de 2001 a 2012. In: XVI SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, 2013. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2013.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

GOMES, A. C. P. et al. Cidadania e cidadania organizacional: questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 711-731, 2014.

GOMES, A. C. P. **Construção, desenvolvimento e validação da escala de intenções comportamentais de cidadania organizacional (EICCOrg)**. 2011. 165 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

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

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JAIN, K. K.; SANDHU, M. S.; GOH, S. K. Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. **Journal of Asia Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 54-77, 2015.

KANG et al. Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: a cross-level investigation. **Journal of Business Venturing**, v. 31, n. 6, p. 628-642, 2016.

KINPARA, D. I.; LAROS, J. A. Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 111-120, 2014.

LAROS, J. A.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 9, n. 1, p. 113-119, 2004.

MAFINI, C. The contribution of organizational climate to employee well-being. **Journal of Applied Business Research**, v. 32, n. 4, p. 1157-1168, 2016.

MARTINS, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional.



Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2014.

MENEZES, I. G. et al. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 26, n. 3, p. 305-316, 2009.

MO, S.; SHI, J. Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: testing the multilevel mediation role of organizational concern. **Journal of Business Ethics**, v. 141, n. 1, p. 151-162, 2017.

MONTEIRO, C. A. G. **A força do sistema de gestão de recursos humanos e o clima organizacional**. 2012. 42 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos) - Escola de Psicologia, Universidade do Minho, Braga, 2012.

NA-NAN et al. Influence of job characteristics, organizational climate, job satisfaction and employee engagement that affect the organizational citizenship behavior of teachers in Thailand. **Social Sciences**, v. 11, n. 18, p. 4523-4533, 2016.

NEVES, J. de B. S. **Gestão de clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente**. 2009. 101 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília. 2009.

NIRMAL RAJ, A. et al. 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**, v. 13, n. 4, p. 1945-1962, 2016.

NORONHA, A. M. T. do C. e. **Responsabilidade social corporativa: impacto nos comportamentos de cidadania organizacional e identificação organizacional**. 2013. 37 f. Dissertação (Mestrado integrado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2013.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: IX SEMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Resende, 2012. **Anais...** Resende: AEDB, 2012.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PACHECO, É. A.; SEVERINO, A. F. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 37-48, 2013.

RUEDA, F. J. M.; SANTOS, A. A. A. dos; LIMA, R. C. de. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. 62, n. 137, p. 129-140, 2012.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; ANDRADE-MELO, E. A. Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 31-39, 2013.



SILVA, A. G. C. **Valores sociais e cidadania organizacional:** um estudo com voluntários. 2012. 29f. Dissertação (Mestrado em Psicologia do trabalho em contextos internacionais e interculturais) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2012a.

SILVA, M. M. da. **Estudo sobre comportamentos de cidadania organizacional em organizações temporárias.** 2012. 118 f. Dissertação (Mestrado executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012b.

SOARES, J. J.; SOUZA, M. M. M. de. Diagnóstico na área de recursos humanos e clima organizacional. **Diálogos Interdisciplinares**, Mogi das Cruzes, v. 3, n. 2, p. 49-70, 2014.

VIEIRA, M. A. M. **Contrato psicológico e comportamentos de cidadania organizacional:** análise da relação num contexto de mudanças no setor da saúde. 2013. 110 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde) - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2013.