

Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas

Fernanda Cristina Araújo Teixeira

Relação entre Clima Organizacional e Comportamento de Cidadania
Organizacional

Mariana
2017

Fernanda Cristina Araújo Teixeira

Relação entre Clima Organizacional e Comportamento de Cidadania
Organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração, da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Ciências Sociais Aplicadas – Gestão de Pessoas (Comportamento Organizacional)

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

Mariana
2017

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

T266r Teixeira, Fernanda Cristina Araújo
Relação entre Clima Organizacional e Comportamento
de Cidadania Organizacional [recurso eletrônico] :
Fernanda Cristina Araújo Teixeira.-Mariana, MG, 2017.
1 CD-ROM; 4 3/4 pol.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Econômicas
e Gerenciais DECEG/ICSA/UFOP

1. Comportamento organizacional - Teses. 2. MEM. 3.
Ciências Sociais - Teses. 4. Monografia. 5. Clima
organizacional - Teses. I. Ceribeli, Harrison Bachion.
II. Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto
de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências
Econômicas e Gerenciais. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.32
: 15
: 1417401



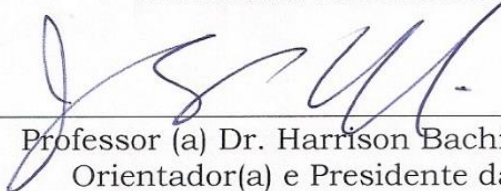
FICHA DE APROVAÇÃO

FERNANDA CRISTINA ARAUJO TEIXEIRA

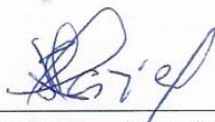
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador(a): Dr. Harrison Bachion Ceribeli

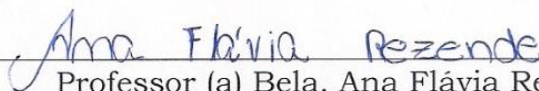
COMISSÃO EXAMINADORA



Professor (a) Dr. Harrison Bachion Ceribeli
Orientador(a) e Presidente da Banca



Professor (a) Dra. Sandra de Sousa Xavier
Membro Avaliador



Professor (a) Bela. Ana Flávia Rezende
Membro Avaliador

Mariana, 16 de março de 2017.

Aos meus pais e familiares pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por me conceder a vida e direito à sabedoria, às oportunidades e força para conquistar meus sonhos.

Aos meus pais e familiares pela dedicação e apoio em tudo e incentivo à busca do crescimento pessoal, sobretudo a felicidade.

Também aos professores pela dedicação ao ensino e incentivo à formação de seus alunos.

RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

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. Neste contexto, este estudo teórico-empírico teve como objetivo analisar a relação entre os construtos clima organizacional e comportamento de cidadania organizacional. O método de pesquisa adotado foi o *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 comportamento de cidadania organizacional. Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam investigadas as características individuais dos funcionários e outros fatores, tais como a satisfação no trabalho e a perspectiva de crescimento profissional, como antecedentes do comportamento de cidadania organizacional.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional, Clima Organizacional, Comportamento de Cidadania organizacional.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

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 theoretical and empirical study aimed to analyze the relationship between the constructs organizational climate and organizational citizenship behavior. 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 organizational citizenship behavior. For future research, it is suggested that the individual characteristics of employees, and other factors such as job satisfaction and the perspective of professional growth be investigated as antecedents of organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational Behavior, Organizational Climate, Organizational Citizenship Behavior.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
	2.1 Clima Organizacional.....	10
	2.2 Comportamento de Cidadania Organizacional	11
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	13
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
	REFERÊNCIAS	21

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é entendido como uma percepção coletiva e compartilhada pelos indivíduos de uma mesma organização a respeito de seu ambiente de trabalho e da qualidade das relações ali mantidas.

Estudos abordando esse tema são realizados na intenção de melhorar o desempenho das organizações, favorecendo aos gestores o diagnóstico de eventuais problemas no ambiente de trabalho e proporcionando intervenções mais eficientes (KINPARA; LAROS, 2014), gerando assim um melhor relacionamento entre empresa e seus colaboradores, na busca de melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Foi a partir da década de 1990 que as pesquisas sobre esse tema se intensificaram, dando-lhe maior clareza e o desvinculando de outras concepções (RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012).

Pesquisas concernentes à influência do clima organizacional sobre o comportamento e desempenho dos trabalhadores no ambiente laboral têm se intensificado recentemente (PUENTE-PALÁCIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013), seja objetivando relacionar ou mensurar o impacto do clima organizacional 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, ou ainda em pesquisas concernentes à mensuração e validação de escalas para medir o clima organizacional 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. Sendo assim, as pesquisas abordando esse tema são 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 extrapapeis 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, porém, são atos benéficos ao andamento do trabalho e desempenho da organização.

Pesquisas sobre comportamento de cidadania organizacional, 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, o que sugere a necessidade de que mais pesquisas sobre o tema sejam desenvolvidas (COSTA *et al.*, 2013).

Constatando-se a importância dos construtos clima organizacional e comportamento de cidadania organizacional, 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 clima organizacional (CO) e comportamento de cidadania organizacional (CCO).

Como justificativa, aponta-se que investigar a relação entre o clima organizacional e os comportamentos extrapapeis 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.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima organizacional

Clima organizacional refere-se à percepção compartilhada pelos funcionários de uma organização acerca de seu ambiente de trabalho e da qualidade do relacionamento entre eles (SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013; NEVES, 2009). Clima organizacional é um construto representativo de uma percepção coletiva, seja relativa à organização ou às equipes que nela existem (PUENTE-PALÁCIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013). Neste sentido, Kinpara e Laros (2014) e Monteiro (2012) pontuam que os grupos são importante elemento na análise de clima organizacional, 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 clima organizacional 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 deste fator com a satisfação no trabalho e às consequências positivas para o desempenho organizacional.

Rueda, Santos e Lima (2012) argumentam que o clima organizacional possui componentes cognitivos, incluindo as percepções que o trabalhador tem do contexto de

trabalho, e construídas de forma coletiva, temporária e regulatória das ações e comportamento dos trabalhadores para com o ambiente de trabalho.

O clima organizacional é analisado a partir de vários modelos. O modelo de Laros e Puente-Palácios (2004) baseia-se 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. O modelo utilizado por Rueda, Santos e Lima (2012), por sua vez, conta com cinco fatores, incluindo comunicação, integração e satisfação, desenvolvimento profissional e benefícios, ergonomia, condições de trabalho e processo decisório.

Por outro lado, Monteiro (2012) utilizou um modelo para mensuração do clima organizacional composto por seis dimensões, englobando suporte da chefia, clareza da tarefa, contribuição pessoal, reconhecimento, autoexpressão e desafio. De forma semelhante, 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.

Segundo Soares e Souza (2014), o clima organizacional 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 com que os mesmos decidam por restrições no trabalho e no cumprimento de normas, regras e regulamentos. Já o estudo de Puente-Palácios, Pacheco e Severino (2013) apontou que, quanto melhor o clima organizacional na organização, menor será o estresse vivenciado pelas equipes de trabalho. Além disso, o clima organizacional possui relação direta com a satisfação do cliente final (NEVES, 2009), evidenciando sua relevância para as organizações modernas.

2.2 Comportamento de cidadania organizacional

Os estudos sobre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) aumentaram recentemente, ancorados na premissa de que as contribuições extrapapeis dos funcionários elevam a eficácia organizacional (COSTA *et al.*, 2013).

Martins, Costa e Siqueira (2014) definem comportamento de cidadania organizacional como todos os comportamentos extrapapeis, executados voluntariamente por parte dos

trabalhadores nos sistemas empregadores. Gomes (2011), Gomes *et al.* (2014) e Vieira (2013), 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 (extrapapeis), 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) afirma que a maioria dos estudos aponta 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.

O interesse pelo estudo do CCO cresceu devido, principalmente, à premissa de este contribuir para a eficácia organizacional (COSTA *et al.*, 2013). Nesta linha, têm-se as pesquisas de Vieira (2013) e Silva (2012b), que apontam que uma organização que promove o comportamento de cidadania organizacional em 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, mas também favorece a manutenção do equilíbrio e da qualidade das relações sociais no ambiente de trabalho (GOMES, 2011).

3. ASPECTOS 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 (GIL, 2008). Ainda segundo Gil (2008) a pesquisa descritiva pode ter diferentes objetivos, incluindo o de encontrar relações (associações) entre variáveis. 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*, 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 (BEUREN, *et al.*, 2012).

Gil (2008) afirma que, neste método de pesquisa, há a interrogação direta das pessoas cujos comportamentos se objetiva conhecer, para posterior análise quantitativa dos dados. As pesquisas de levantamento ou *survey* 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 (BEUREN *et al.*, 2012).

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*, 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 (GIL, 2006).

Para medir o clima organizacional, adotou-se a Escala utilizada por Neves (2009). Adicionalmente, para medir o comportamento de cidadania organizacional, utilizou-se a escala utilizada por Silva (2012a). Tendo em vista que a primeira escala é de 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 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 (CALLIYERIS; LAS CASAS, 2012).

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, na qual o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso assumindo que eles representarão o universo em estudo (GIL, 2008). 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), 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 comportamento de cidadania organizacional e como

variáveis independentes os fatores obtidos com o agrupamento das variáveis que mediram o clima organizacional.

Cabe esclarecer que a Análise Fatorial Exploratória 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 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005). Já 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 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, utilizando o *software* SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória para as 44 variáveis que mediram o clima organizacional 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 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

O KMO obtido foi de 0,958, o que significa que o grau de intercorrelações entre as variáveis é elevado e a aplicação da análise fatorial é adequada (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005). Já no teste de esfericidade de *Bartlett*, que fornece a probabilidade de presença de correlações significantes entre, pelo menos, algumas das variáveis (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005), encontrou-se uma significância de 0,000, o que reforça a adequabilidade da análise fatorial para agrupar as variáveis originais do estudo (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010). Quanto às comunalidades (quantidade de variância que uma variável original compartilha com as demais variáveis incluídas na análise), 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), constatou-se que todas as variáveis apresentaram coeficientes maiores que 0,5, justificando sua manutenção, com exceção da variável CLIMA11 (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 Análise Fatorial realizada. Os fatores obtidos podem ser visualizados no Quadro 01.

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

Quadro 01: Fatores obtidos na análise fatorial das variáveis referentes ao clima organizacional.

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS (2017).

Finalizado o agrupamento das variáveis relacionadas ao construto clima organizacional, procedeu-se à condução de uma Análise Fatorial Exploratória para agrupar as 15 variáveis referentes ao construto comportamento de cidadania organizacional. 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 análise fatorial exploratória 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 02.

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

Quadro 02: Fatores obtidos na análise fatorial das variáveis referentes ao comportamento de cidadania organizacional.

Fonte: elaboração própria com base no 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 clima organizacional exerce sobre o comportamento de cidadania organizacional.

Como foram obtidos três fatores para o construto comportamento de cidadania organizacional, foram rodadas três regressões separadamente, cada uma contando com um desses fatores como variável dependente. Já as variáveis independentes de cada regressão foram os fatores obtidos para o construto clima organizacional.

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. Desta 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 que representa o modelo de regressão obtido pode ser apresentada da seguinte forma:

$$y = 0,229.x_1 + 0,190.x_5 + 0,129.x_4 + 0,109.x_2$$

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), optou-se 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 comportamento de cidadania organizacional, apenas a proatividade sofre influência do clima organizacional. Sendo assim, 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 clima organizacional, 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 comportamento de cidadania organizacional 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 clima organizacional 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 comportamento de cidadania organizacional as características individuais do trabalhador, tais como conscienciosidade e afetividade. Neste 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.

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar as relações entre clima organizacional e os comportamentos e desempenho dos trabalhadores tem despertado grande interesse dos pesquisadores do campo do comportamento organizacional (PUENTE-PALÁCIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013). Os estudos de clima organizacional têm se intensificado na busca de melhora das intervenções nas empresas para aumentar a efetividade das organizações.

Quanto aos comportamentos de cidadania organizacional, conhecidos como atos voluntários e espontâneos de ajuda, extrapapeis, também cresce o interesse dos estudiosos acerca desse tema, devido à importância do funcionário e de seu engajamento para a organização (COSTA *et al.*, 2013).

Considerando a importância desses dois construtos, definiu-se como objetivo para esta pesquisa analisar a relação entre clima organizacional e comportamento de cidadania organizacional. 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 Análise Fatorial Exploratória 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 clima organizacional "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 clima organizacional 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. Desta 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 este fator influencia não apenas a satisfação no trabalho (SOARES; SOUZA, 2014), 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, o que iria sinalizar 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 de trabalho e das 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 comportamento de cidadania organizacional adotada teve, durante a Análise Fatorial Exploratória, 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 comportamento de cidadania organizacional, incorporem as características individuais dos funcionários e outros aspectos, tais como a satisfação no trabalho e a perspectiva de crescimento profissional.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CALLIYERIS, Vasiliki Evangelou; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. 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, vol.13, n.1, pp.11-22, 2012.

CARVALHO, Joana Alexandra Mateus de. **Satisfação e cidadania organizacional no novo modelo de organização dos cuidados de saúde primários**. 2014. 136 f. Dissertação (Gestão de Unidades de Saúde) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga. 2014.

COSTA, Vívian Flores; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; ANDRADE, Taís de; GOMES, Tarízi Ciocari; TANSCHHEIT, Fabrício Diones. Comportamento de cidadania organizacional: um panorama da produção científica nacional no período de 2001 a 2012. **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - XVI SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, São Paulo, 2013.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. 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, setembro, 2013.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

GOMES, Ana Cristina Passos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; FILHO, Euclides José de Mendonça; MENEZES, Igor Gomes. 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, dezembro, 2014.

GOMES, Ana Cristina Passos. **Construção, desenvolvimento e validação da escala de intenções comportamentais de cidadania organizacional (EICCOrg)**. 2011. 165 f. Dissertação de mestrado (Psicologia Social e do Trabalho) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Departamento de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Bahia. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

HAIR JUNIOR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 600 p.

HAIR JUNIOR, Joseph F. ; BLACK, William C. ; BABIN, Barry J. ; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

KINPARA, Daniel Ioshiteru; LAROS, Jacob Arie. Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 111-120, 2014.

LAROS, Jacob Arie; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 9, n. 1, p. 113-119, 2004.

MARTINS, Vanessa; COSTA, Luciano Venelli; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE - XVII SEMEAD Seminários em administração**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2014.

MENEZES, Igor Gomes; SAMPAIO, Leonardo Rodrigues; GOMES, Ana Cristina Passos; TEIXEIRA, Flora Silva; SANTOS, Pricila de Sousa. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.26, n.3, p. 305-316, 2009.

MONTEIRO, Cristina Andreia Gonçalves. **A força do sistema de gestão de recursos humanos e o clima organizacional**. 2012. 42 f. Dissertação (Psicologia Área de Especialização em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos) – Escola de Psicologia, Universidade do Minho, Braga. 2012.

NEVES, Juliana de Brito Seixas. **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.

NORONHA, Ana Margarida Toledo do Canto e. **Responsabilidade Social Corporativa: Impacto nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e Identificação Organizacional**. 2013. 37 f. Dissertação (Mestrado integrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Lisboa, Lisboa. 2013.

OLIVEIRA, Daniele; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima Organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, v. 9, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>> Acesso em:18/05/2015

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; PACHECO, Érica Augusta; SEVERINO, Aline Fernandes. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 13, n. 1, 2013.

RUEDA, Fabián Javier Marín; SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos; LIMA, Robisom Carlos de. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. 62, n. 137, 2012.

SANTOS, Juliana Neves; NEIVA, Elaine Rabelo; ANDRADE-MELO, Eleuni Antônio. 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, Ana Gabriela Cordeiro. **Valores Sociais e Cidadania Organizacional**: um estudo com Voluntários. 2012. 29f. Dissertação (Psicologia do trabalho em contextos internacionais e interculturais) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa. 2012a.

SILVA, Márcio Miguel da. **Estudo sobre comportamentos de cidadania organizacional em organizações temporárias**. 2012. 118 f. Dissertação (Mestrado executivo, gestão empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2012b.

SOARES, Júlio Jovito; SOUZA, Mônica Maria Martins de. Diagnóstico na área de recursos humanos e clima organizacional. **Diálogos Interdisciplinares**, Mogi das Cruzes (SP), v. 3, n. 2, p. 49-70, 2014.

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