
A influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em profissionais de uma ONG DO SETOR DE SAÚDE

The Influence of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviors in Professionals of an NGO in the Health Sector

LARISSA PAULA MARTINS 

HEILGA MAGALI SILVA VEIGA 

RESUMO

O Clima Organizacional (CO) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) são elementos importantes que se apresentam no contexto organizacional e que contribuem para a compreensão do comportamento humano nas organizações. Ademais, os estudos que investigam suas relações são exíguos, especialmente em organizações não governamentais (ONGs), fazendo-se importante e justificável o presente estudo. Assim, o objetivo deste trabalho é verificar a influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em uma ONG da área de saúde. A amostra de conveniência é composta por 128 trabalhadores (51,2% da população). Para aferir as variáveis, foram utilizadas escalas de 5 ponto tipo Likert. Foram empreendidas seis análises de regressão múltipla padrão, sendo uma para cada dimensão de CCO, e 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 CO é um importante

preditor de CCO, 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 Organizational Climate (OC) and the Organizational Citizenship Behaviors (OCB) are important elements that appear in the organizational context and that contribute to the understanding of human behavior in organizations. Furthermore, studies that investigate their relationships are limited, especially in non-governmental organizations (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. The convenience sample is composed of 128 workers (51,2% of the population). To measure the variables, 5-point Likert scales were used. Six standard multiple regression analyzes were performed, one for each OCB dimension, and 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 of reward ($\beta = -0,40$; $p < 0,00$), pressure ($\beta = -0,25$; $p < 0,01$) and physical comfort ($\beta = 0,46$; $p < 0,00$) dimensions. The results analyzed together show that the OC is an important predictor of OCB, and the findings bring reflections to the themes investigated with theoretical and practical contributions.

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

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; Martelo, Claro & Vieira, 2016; 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 (Ber-

beroglu, 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.

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 de uma ONG no interior de Minas Gerais. 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.

REVISÃO DA LITERATURA

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 11 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 (Barborsa & 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 12 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 e 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 di-

visão 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 de atuação 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 13 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.

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 fatores 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 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 (Punkte-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 (Punkte-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 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).

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, cons-

truído 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 interdivisional; 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 do 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).

Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)

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, na qual 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.

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).

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, panorama caracteriza no estudo de Tinti, Venelli-Costa, Vieira e Cappellozza (2017). 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).

Smith 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. Por sua vez, em 1986, Graham introduziu um novo comportamento que transmitia a cidadania participativa nas organizações: a virtude cívica. 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.

Para Organ (1988) os comportamentos individuais e discricionários não podem ser impostos como obrigações funcionais, nem serem induzidos pela garantia de recompensa formal. Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (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. Após refletir sobre algumas 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, consequentemente, 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. Kohnovsky 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, como 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. Podsakoff et al. (2000) reiteram que 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 conseqüências 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).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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, tenta 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).

Objetivo

Verificar a influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional de trabalhadores de uma ONG do setor de saúde.

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. 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.

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 42 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.

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 encontrada foi de 39 anos, 48 meses de tempo de trabalho na organização, sendo que quase a totalidade (95,3%) são contratados formalmente pela CLT, tendo apenas 1 estagiário e 4 jovens aprendizes compondo a amostra.

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 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 $\alpha = 0,92$);

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.

Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), Andrade, Estivaleta, & Costa, 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.

RESULTADOS

Foram calculadas as médias para cada um dos fatores das variáveis de clima organizacional e comportamentos de cidadania organizacionais, como ilustra a Tabela 1. 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 1 – Estatística descritiva das variáveis do estudo

Instrumento	Fatores	Média	Moda	DP
ECO (Escala de Clima Organizacional (Martins, 2008);	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
Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (Andrade et al., 2018).	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

Em seguida, foi realizada a correlação de Pearson, os resultados estão na Tabela 2, a seguir. 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.

Em seguida, foi realizada uma análise de variância de uma via (ANOVA – One Way) com o objetivo de avaliar se haviam 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 entre esses grupos. A normalidade dos dados foi avaliada por meio dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. O pressuposto de homogeneidade de variância foi avaliado

Tabela 2

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

por meio do teste de Levene, conforme mostra a tabela 14. 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). Destaca-se que quase todas as diferenças encontradas são entre o setor Hospital do Câncer (HCA) e dos 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 (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares), 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, cidadania organizacional, a saber, virtude, voz, altruísmo, sustentabilidade, ajuda e social.

Tabela 3 – Análise de regressão múltipla padrão

Variáveis critério	Preditores	B	β	F	p	R	R ²	R ² ajustado
Altruísmo	Recompensa	-0,28	-0,40	16,30	0,00	0,63 ^a	0,40	0,37
	Pressão	-0,22	-0,25		0,00			
	Conforto físico	0,45	0,46		0,01			
Ajuda	Conforto físico	0,52	0,50	13,30	0,00	0,59 ^a	0,35	0,33
Sustentabilidade	Pressão	-0,21	-0,24	12,50	0,03	0,58 ^a	0,34	0,31
Participação social	Recompensa	-0,34	-0,33	5,42	0,05	0,42 ^a	0,18	0,14
	Coessão	0,41	0,35		0,02			
Virtude	Nenhuma			13,70		0,59 ^a	0,36	0,33
Voz	Nenhuma			5,90		0,44 ^a	0,19	0,16

Ao analisar o poder de predição do clima organizacional sobre a variável comportamentos de cidadania organizacional, conforme demonstra a Tabela 3, observa-se que a variável antecedente trouxe contribuição significativa para quatro dimensões das seis dimensões da variável critério, sendo maior para a dimensão altruísmo (R² ajustado= 37%; p<0,00), com a contribuição significativa oriunda das dimensões recompensa (β = -0,40; p<0,00), pressão (β = -0,25; p<0,00) e conforto físico (β = 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 (R² ajustado=33%; p<0,00) com contribuição significativa única de conforto físico (β = 0,50; p<0,00). Já a variável critério sustentabilidade, despontou com o terceiro maior poder de predição (R² ajustado=31%; p<0,00) com contribuição significativa advinda de pressão (β = -0,24; p<0,00), sendo o relacionamento negativo. Por fim, participação social obteve poder de explicação pelo clima organizacional baixo, especificamente R² ajustado=14% e p<0,00, com as contribuições de recompensa (β = -0,33; p<0,00), relacionamento negativo, e coessão (β = 0,35; p<0,00). A Figura 4 sintetiza os achados do estudo.

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). Caniëls e Baaten (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 comporta-

mentos 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, Estivalet, 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, Thiago, Oliva, Kubo, e Souza (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, Hsiung, Harvey, & LePine 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 compor-

tamentos 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, Earley, & Lin, 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, Costa, Estivalet e Lengler (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, Slatten e Lien (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 está em processo de inauguração de uma segunda unidade, e tem seu trabalho reconhecido no interior de Minas Gerais. 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. 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho alcançou seu objetivo porque investigou e identificou que há influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em uma ONG da área de saúde, 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, Almeida, Augusto, Barbosa, & Bodart., 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, Modolo, Junior, & Vils, 2017; Caniels & Baaten, 2018; Mutonyi et al., 2020; Veiga et al., 2011; Yoo, Huang, & Lee, 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 a 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 consequente 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 aqui pesquisada.

REFERÊNCIAS

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.

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.

- Andrade, T., Estivalete, 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.
- Andrade, T., Estivalete, 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.
- Andrade, T., Estivalete, 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.
- Angelocci, M. A., & Busnardo, M. J. R. (2020). Clima e cultura organizacionais: questões introdutórias sobre satisfação no trabalho. *Revista São Luís Orione*, 2(15).
- 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.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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.
- 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>
- Begnami, M. L. V., & Zorzo, A. (2013). Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. *Revista Científica da FHO*, 1(2).
- Bejarano, M. G., & Siu, D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(2), 110-115.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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(1), 561-577.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ceribeli, H. B., & Teixeira, F. C. A. (2017). Análise da relação entre clima organizacional e comportamento de cidadania organizacional. *Revista da UNIFEFE*, 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.
- 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.
- 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., Estivalete, 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.
- 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.
- 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).
- Deckop, J., Cirka, C., & Anderson, L. (2003). Doing unto others: the reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 101-113.

- Dias, R. (2012). *Responsabilidade social: fundamentos e gestão*. São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. F. (1994). *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Pioneira/Fund. Vanzolini.
- 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.
- Fernandes, R. C. (1994). *Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumara.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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%c3%a7%c3%b5es%20e%20Sa%c3%bade_Willian%20Gomes_05_03_2020.pdf
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B. M. Sraw 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.
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics with “difficult” distributions. *Academic Emergency Medicine*, 12(1), 360-365.
- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 247-268.
- 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.

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>

Jahangir, N., Akbar, M.M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.

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.

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.

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.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(1), 131-133.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations. *Social Forces*, 57(4), 1413-1415.

Koles, B., & Kondath, B. (2013). Organizational climate in Hungary, Portugal, and India: a cultural perspective. *AI & Soc*, 30(1), 251-259.

Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.

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.

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.

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.

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, 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.

- LOPES, J. R. (2004). Terceiro setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública. *São Paulo em Perspectiva*, 18(3), 57-66.
- 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>
- Lynn, B. M., & Ratcliff, N. J. (2018). Organizational Climate Annotated Bibliography. U. S. Army Research Institute.
- Martelo, M. R., Claro, J. A. C. S., & Vieira, A. M. (2016). Clima Organizacional no Contexto de uma Incubadora: Estudo com Três Empreendimentos do Interior de São Paulo. *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, 13(2), 24-49.
- 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 PsycINFO. *Revista Gestão & Conexões*, 11(2), 52-71.
- 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.
- 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.
- 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-n-onprofit-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.
- 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.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). Applying Regression and Correlation. *Journal of the Royal Statistical Society Series D (The Statistician)*, 50(4).
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- Oliveira, A. C., & Rabelo, M. H. S. (2018). Como a liderança influencia no desempenho dos colaboradores. *Revista Acadêmica Conecta – FASE*, 3(1).
- 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.
- 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.
- 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).
- Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18(1), 515-526.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 & Gestão Social*, 13(2).
- Sampieri, R. H., Callado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (5a ed). Porto Alegre: Penso.
- 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.
- Santos, A. T. (2005). Controle percebido: um estudo comparativo entre homens e mulheres. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 1(1), 91-100.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(spe), 165-184.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

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.

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(1), 67-73.

Tinti, J. A., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Cappelozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *Brazilian Business Review*, 14(6), 636-653.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Recebido em: 12-9-2022

Aprovado em: 31-5-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>