

CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA IMPRENSA UNIVERSITÁRIA DA UFC

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP: A CASE STUDY IN THE UFC UNIVERSITY PRESS

Joaquim Melo de Albuquerque¹
Sueli Maria de Araújo Cavalcante²

RESUMO

Os aspectos humanos e profissionais despontam como prioridades nas organizações. A liberdade dos funcionários quanto à promoção consciente de atividades não obrigatoriamente suas, configuram o clima organizacional na perspectiva de cidadania organizacional, e dessa forma, contribuem sistematicamente para o sucesso da organização (extrapapéis). Este trabalho tem como objetivo identificar o nível de satisfação e cooperação social e voluntária dos colaboradores da Imprensa Universitária da UFC, tendo em vista o alcance de seus objetivos. A escolha da Imprensa Universitária para a pesquisa de campo se deu por ser este órgão tecnicamente compatível com um sistema fabril, existindo uma cadeia de produção intersetorial que requer interação mútua entre os membros da equipe. A fundamentação teórica discorre sobre os fatores de Clima Organizacional à luz de Neves (2009) e Cidadania Organizacional à luz de Silva (2012), dentro do contexto da análise da relação entre clima organizacional e comportamento de cidadania organizacional no modelo elaborado por Ceribelli e Teixeira (2017). Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a 37 servidores e 2 colaboradores, no próprio setor de trabalho. O resultado da pesquisa evidenciou um elevado grau de comportamento de cidadania organizacional entre os colaboradores da Imprensa Universitária. Constatou-se que, na percepção dos funcionários, existem alguns problemas no ambiente de trabalho relacionados à saúde ocupacional e segurança do trabalho, entretanto, a qualidade da liderança e eficácia da empresa na solução de problemas apresentados pelos funcionários como também a qualidade dos relacionamentos, apresentaram índices favoráveis. Estes fatores com índices de satisfação favoráveis influenciam no fator proatividade dos indivíduos no trabalho, o qual desponta como condição própria para a organização atingir a excelência institucional.

Palavras-chave: Clima organizacional. Imprensa Universitária. Motivação. Comunicação. Comportamento de cidadania organizacional.

ABSTRACT

Human and professional aspects emerge as priorities in organizations. The freedom of the employees to consciously promote activities that are not necessarily theirs, configure the organizational climate in the perspective of organizational citizenship, and thus, contribute systematically to the success of the organization (extrapapéis). This study aims to identify the level of satisfaction and social and voluntary cooperation of UFC University Press employees, in order to achieve their objectives. The choice of the University Press for the field research

¹ Especialista em Gestão Universitária, Diretor da Imprensa Universitária da Universidade Federal do Ceará. e-mail: joamello@gmail.com

² Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará. Professora Associada da Universidade Federal do Ceará. e-mail:suelicavalcante@ufc.br.

was given because it is technically compatible with a manufacturing system, and there is an intersectoral production chain that requires mutual interaction among the team members. The theoretical foundation is based on the Organizational Climate factors accordingly to Neves (2009) and Organizational Citizenship in the light of Silva (2012), within the context of the analysis of the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior in the model elaborated by Ceribelli and Teixeira (2017). This is a descriptive research with a quantitative approach. The data collection was done through semi-structured interviews applied to 37 servers and 2 employees, in the work sector itself. As a result, it was found that the perception of employees in the proposed model is that there are some problems in the work environment related to occupational health and safety and that the quality of leadership, effectiveness of the company in solving problems presented by employees and quality of the relationships, have favorable indexes that influence the proactivity factor of the individuals in the work, which emerges as a condition for the organization to advance toward institutional excellence.

Keywords: Organizational climate. University Press. Motivation. Communication. Behavior of organizational citizenship.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que, no mundo globalizado, as tendências mercadológicas e avanços tecnológicos necessários frente à competitividade, fazem com que as organizações precisem qualificar constantemente sua mão de obra, investir em tecnologias de ponta, além de buscar outros recursos para enfrentarem a alta competitividade e garantir a saúde financeira e crescimento da organização.

Os aspectos humanos e profissionais despontam como prioridades nas organizações, no sentido de conduzirem a mudança necessária ao sucesso e assumirem um papel cada vez mais inovador frente à concorrência do mercado. Percebe-se, assim, um crescimento cada vez maior nos estudos envoltos de temas que vão desde capital humano, inteligência emocional, avanços tecnológicos e responsabilidade social.

Nesse sentido, entende-se que os estudos de Clima Organizacional, na perspectiva de Comportamento de Cidadania Organizacional, ou seja, a liberdade dos funcionários quanto à promoção consciente de atividades não obrigatoriamente suas, mas que contribuem sistematicamente para o sucesso da organização (extrapapéis), podem ajudar no alcance de objetivos da organização. Assim, para que a liderança possa ter um papel preponderante em uma organização, faz-se necessário entender os caminhos que melhor propiciem a interação e relacionamento interpessoal entre os colaboradores, pois a situação inversa impacta em perda de produção e de qualidade, ameaçando enormemente a saúde individual e coletiva de toda a equipe. A promoção da equipe na constante luta pela motivação do desenvolvimento humano e das organizações, em suas múltiplas dimensões, requer, obrigatoriamente, lideranças eficazes, acessíveis a todos no ambiente de trabalho e comprometidas com as exigências do mundo atual.

A Imprensa Universitária é responsável pela publicação literária, científica e institucional de produtos físicos (impressões) e eletrônicos (e-books), e também vive essa mudança envolta em incertezas e ameaças internas e externas, exigindo uma constante modernização de seu parque gráfico, otimização de seus processos industriais e treinamento de seu corpo humano e profissional, para que possa atender toda a comunidade universitária com maior eficiência e com a devida eficácia.

Essas exigências fazem com que se torne necessário entender como os fatores relacionados ao clima organizacional e comportamento de cidadania organizacional, interferem na produtividade, possibilitando novo direcionamento na construção de uma unidade sustentável e competitiva, melhorando sua *performance* no mercado gráfico editorial. Assim,

torna-se essencial saber em que níveis de comprometimento organizacional a Imprensa Universitária se situa, uma vez que a sociedade a mantém e espera resultados.

Nesse contexto, surgiu o questionamento desta pesquisa: Qual o nível de satisfação e cooperação social e voluntária dos colaboradores da Imprensa Universitária da UFC tendo em vista o Clima Organizacional existente no setor?

Para responder o questionamento supracitado, este trabalho tem como objetivo medir o nível de satisfação e cooperação social e voluntária dos colaboradores da Imprensa Universitária da UFC tendo em vista o alcance de seus objetivos.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL (CO)

No ambiente de trabalho, as relações interpessoais são sensivelmente prejudicadas quando não existe direcionamento claro diante das atividades a serem desenvolvidas. É muito comum a existência de conflitos relacionados à cultura e convivência, pois, em uma organização, os indivíduos têm hábitos, crenças distintas que, em algum momento, confundem-se com as regras e métodos do setor de trabalho.

Sabe-se que o ambiente de trabalho está em constante transformação, exatamente para atender os ditames da globalização. Isto impacta sensivelmente nas relações interpessoais e nas exigências cada vez mais significativas de aperfeiçoamento da mão de obra, gerando aos colaboradores e lideranças, um esforço contínuo em busca da excelência, caso contrário, ocasionam-se demissões pela descontinuidade da organização em atender e agradar seus clientes de forma competitiva, vindo conseqüentemente à falência. De acordo com Lindell e Brandt (2000), para conseguir agradar o cliente, a organização precisa primeiramente se preocupar com os membros que trabalham e prestam serviços dentro da organização.

Aos líderes de uma organização, cabe conduzir seu time, respeitando os limites e competências existentes em grupo ou isoladamente, em busca da excelência e obviamente do sucesso e permanência da organização na sociedade. Para Robbins (2002), um gestor deve desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais. Habilidades técnicas referem-se à aplicação do conhecimento específico da área; habilidades conceituais, por sua vez, estão relacionadas à capacidade de análise de situações complexas; e as habilidades humanas são compreendidas como as envolvidas nos relacionamentos interpessoais.

Para que a organização tenha sucesso, é preciso saber lidar com a sinergia dos colaboradores, visando ao benefício coletivo, tornando o ambiente agradável e facilitando o convívio dos empregados, tornando-se, dessa forma, essencial o estudo de clima organizacional diante do entendimento da liderança. Para Coda (1997), clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima organizacional é resultado da junção de cultura, tradições e métodos de ação de cada organização. Em uma organização, a percepção que os colaboradores e líderes têm do seu ambiente de trabalho, pode apresentar-se sob diversas formas, pois as pessoas têm percepções diferentes. Isto tem influência na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores. Dependendo desses aspectos, pode-se analisar a satisfação ou frustração dos mesmos, assim, precisamos entender o impacto da cultura organizacional no dia a dia dos trabalhadores.

Hábitos, crenças, costumes e valores dentro da organização são caracterizados como cultura organizacional, manifestada pelo modo como a organização trata seus clientes, seus funcionários e realiza suas transações comerciais, ou seja, são as normas informais que ocorrem diariamente na empresa. Segundo Luz (2006, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de

relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

A cultura organizacional determina, portanto, o estilo de gestão das chefias e o próprio comportamento das pessoas dentro da empresa. Entender o processo de formação da cultura e aprofundar a compreensão e a prática das organizações é fator de sucesso nos processos de mudanças e de Desenvolvimento Organizacional, uma vez que mudanças na cultura organizacional é um desafio dos líderes e colaboradores em uma organização.

A cultura organizacional influencia diretamente no clima organizacional, ou seja, o clima organizacional é uma consequência da cultura. É por essa relação que obtemos uma visão do ambiente de trabalho, uma equipe que trabalha em ambiente saudável executa suas tarefas com maior satisfação e em tempo cada vez menor, conferindo à organização uma visão mais humanista sem ignorar as nuances de seu negócio.

Sousa (1982) acredita que cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos, tanto econômicos, como sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá sua própria imagem de Clima da Organização. Segundo Coda (2005):

Clima é um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Trata-se de uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa.

Segundo Luz (2006), o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que um clima bom é aquele onde o funcionário sente-se motivado, satisfeito, dedicado, que se orgulha em fazer parte da empresa e que indica seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização.

Existindo clima organizacional agradável ou aceitável, haverá supostamente satisfação das necessidades tanto profissionais quanto pessoais dos funcionários. Caso contrário, onde o clima é desagradável, ocorrerão frustrações, insegurança e desconfiança entre os colaboradores. Em seu estudo, Judge, Robbins e Sobral (2010) concluíram ser razoavelmente alta a correlação da satisfação e o desempenho no trabalho. Para os autores, quando passamos do nível individual para o nível organizacional, igualmente localizamos a correlação de satisfação-desempenho.

Para Moscovici (1997), a forma como se lida com as diferenças individuais indica determinado clima entre as pessoas e tem intensa influência sobre a convivência em grupo, sobretudo no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, nos processos de comunicação e na produtividade.

Luz (2006) complementa ressaltando que o clima é afetado por diversos fatores externos, entre eles: condições de saúde; habitação; lazer; família dos colaboradores; e também internos, no caso da cultura organizacional, que é um dos principais fatores. Também segundo o autor, clima é um fenômeno temporal, alterando-se conforme os ânimos dos colaboradores. Assim, são vários os fatores que influenciam o clima organizacional, entre outros, a motivação, os tipos de liderança e a comunicação.

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original representa *incentivo, estímulo ou energização por algum motivo ou razão* (MAXIMIANO, 2007). A motivação é um estado psicológico em que o indivíduo tem alterado o seu grau de interesse ou vontade de realizar uma meta ou tarefa. O comportamento motivacional obedece a estímulos internos e externos que conduzem o ser humano à procura da satisfação das suas necessidades (BERGAMINI, 1998), que se encontram circundadas numa interação como ambiente envolvente (GOMES, 2002).

A liderança é um dos mais importantes aspectos dentro da organização. Segundo Maximiano (2007), a liderança é um dos papéis do administrador, é ele que influencia o comportamento de um ou mais liderados, é um processo intimamente ligado à motivação. O líder tem que saber como guiar as pessoas, fazendo com que os funcionários gerem resultados positivos para a empresa, assumindo um papel de facilitador, que busca o bem estar de todos, procurando sempre atender as necessidades de seus colaboradores e atingir os objetivos da organização. Sabe-se que liderar também perpassa pelo estilo de comunicação que o líder desenvolve na organização, pois a qualidade na comunicação pode interferir no resultado da equipe. Para Denison (1996 apud NEVES, 2009), a cultura refere-se a uma estrutura profunda das organizações, onde perpassam valores, crenças e suposições construídos coletivamente a partir da interação e dos processos de comunicação dos seus membros.

A comunicação é o elo do relacionamento entre os indivíduos e a organização. Para Maximiano (2007), o processo de comunicação é entendido como o envio de informação e significados, dele depende a eficácia das relações interpessoais nas organizações. A comunicação dentro da organização é a troca de informações e conhecimentos entre os diversos colaboradores, sendo essencial para o sucesso da organização. A comunicação clara, sem gargalos, gera credibilidade e confiança tanto dos colaboradores, como dos clientes externos. Para que se tenha um clima satisfatório, a comunicação entre lideranças e colaboradores deve ser eficiente, pois isso favorece a interação com os envolvidos na busca por melhores resultados, ausência de retrabalhos e economicidade nos processos, mas para isso é preciso que a organização entenda que esse processo é multilateral e que precisa deixar de lado os preconceitos e a cultura imposta que nada favorece ao crescimento.

O clima organizacional se apresenta como motor da organização, uma vez que as relações existentes interferem consideravelmente na produtividade, podendo transformá-la positiva ou negativamente, de acordo com suas especificidades mais relevantes.

Segundo Torres e Oliveira (2007, p. 1), “Os estudos sobre clima organizacional são úteis por proverem um diagnóstico geral para a organização, indicando as áreas mais deficitárias” (TORRES; OLIVEIRA, 2007, p. 1). Rodrigues *et al.* (2016) desenvolveram uma pesquisa sobre o clima organizacional de um campus de uma instituição federal de ensino superior, no interior do Estado do Rio de Janeiro, com intuito de identificar os fatores que interferem na motivação e no desempenho de servidores técnico-administrativos. Entre os resultados, destacam-se o treinamento e desenvolvimento, indicando uma necessidade de ações que apresentem as informações necessárias para o exercício do cargo de maneira adequada, por meio de capacitação e ambientação na sede da instituição de ensino.

Pesquisar sobre o clima organizacional é um instrumento eficaz que o gestor pode utilizar, porque fornece informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho dos mesmos. Dessa forma, possibilita que a organização conheça a situação atual e planeje ações, em um processo de melhoria contínua.

3 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (CCO)

Comportamento de Cidadania Organizacional aplicada no setor de trabalho, está também associada a capacidade dos líderes de uma organização em repassar aos colaboradores a liberdade em executar tarefas e coordenar projetos da organização, apesar de não serem necessariamente suas principais obrigações. Nesse sentido, identificamos um forte comprometimento com a organização nas atividades extrapapéis que são de suma importância para que todos tenham visão crítica dos fatores de sucesso no mundo globalizado diante da sua missão e objetivos.

É preciso, portanto, que o líder possa monitorar as necessidades dos colaboradores, antes mesmo das suas obrigações. Isso, conseqüentemente, irá também aumentar a produtividade nas organizações, pois, à medida que as pessoas se sentem valorizadas, exercem suas atividades

com mais comprometimento e responsabilidade, proporcionando, assim, um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

A definição de Cidadania Organizacional (CCO) surgiu há duas décadas (BATEMAN; ORGAN, 1983; SMITH; ORGAN; NEAR, 1983). Na definição mais comum, podem ser considerados como os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização (ORGAN, 1988, p. 4).

As organizações passaram a estudar o comportamento de cidadania organizacional, tendo em mente que o cidadão consciente do seu papel possa ter mais liberdade para pensar diante de um mercado cada vez mais exigente, tornando a organização um ambiente diferenciado e inovador, pois o diferencial em Cidadania Organizacional é exatamente o comprometimento voluntário dos colaboradores incluindo os gestores com a organização, fazendo com que ela tenha indivíduos com capacidade cognitiva dentro de um ambiente com tecnologia compatível para o desenvolvimento da produtividade de forma organizada.

As pesquisas demonstram que os atos de cidadania nas organizações aumentam a produtividade, auxiliam as organizações a competir com recursos limitados, e favorecem uma maior cooperação entre os trabalhadores, colaborando, inclusive, com a satisfação dos clientes (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1994).

Segundo Yaghoubi, Yazdani e Khornegah (2011), as condutas de cidadania fazem com que os indivíduos assumam consciência e desenvolvam um comportamento proativo nas organizações [...]. Apesar de ser necessário às organizações o uso de tecnologias e técnicas de trabalho inovadoras, são os trabalhadores que frequentemente absorvem o impacto da necessidade de variações no processo produtivo (VINK; STAHERE, 2006).

4 O CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DO COMPORTAMENTO DA CIDADANIA ORGANIZACIONAL, NA VISÃO DE CERIBELLI E TEIXEIRA (2017)

A importância do estudo do Comportamento da Cidadania Organizacional (CCO) para a eficácia organizacional é reconhecida por um número crescente de estudiosos. Ceribelli e Teixeira (2017), citando Silva (2012) e Vieira (2013), afirmam que a promoção do CCO entre os funcionários de uma organização contribui para o aumento da produtividade e sucesso individual ou do grupo, aprimorando o desempenho organizacional e o Clima Organizacional (CO). Este, por sua vez, “pode afetar negativamente o comportamento dos indivíduos, fazendo que eles decidam por se esforçar menos no trabalho e no cumprimento de normas, regras e regulamentos” (CERIBELLI; TEIXEIRA, 2017, p. 72).

Ceribelli e Teixeira (2017), através de uma pesquisa descritiva com a população do Estado de Minas Gerais, mediu o Clima Organizacional à luz de Neves (2009) e Comportamento de Cidadania Organizacional à luz de Silva (2012). Após análise da coleta de dados, verificaram que no agrupamento das variáveis de CO e CCO, somente o fator proatividade do funcionário no trabalho, de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), é suficientemente influenciado pelos fatores de Clima Organizacional (CO), ou seja, qualidade da liderança dos gestores, qualidade dos relacionamentos no trabalho, condições adequadas de trabalho e eficácia da empresa na solução dos problemas, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo da influência gerada em CCO

| CLIMA ORGANIZACIONAL (CO) | COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (CCO) |
|---|--|
| Qualidade da liderança dos gestores | Proatividade do funcionário no trabalho |
| Eficácia da empresa na solução de problemas apresentados pelos funcionários | |
| Condições adequadas de trabalho | |
| Qualidade dos relacionamentos no trabalho | |

Fonte: elaborado pelo autor.

O referido estudo de Ceribelli e Teixeira (2017), portanto, envolveu a descrição de eventos, situações, atitudes ou opiniões que se manifestam em uma população, bem como levantamento e análise estatísticos numa abordagem quantitativa. Essa metodologia e seus resultados mostraram-se adequados e nos dão confiança para aplicarmos nos estudos de Clima Organizacional na Imprensa Universitária da Universidade Federal do Ceará.

5 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, uma vez que se propõe a entender a percepção e grau de satisfação dos colaboradores da Imprensa Universitária, associando os constructos de Clima Organizacional a uma perspectiva de Cidadania Organizacional. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como estudo de caso e pesquisa de campo, visto que pretende descrever uma realidade específica, com o objetivo de analisá-la no contexto em que está inserida. De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto de estudo é um setor de produção. No nosso caso, a Imprensa Universitária da Universidade Federal do Ceará, nos setores administrativos, planejamento, produção editorial e produção gráfica, a qual foi analisada, visando a diagnosticar uma situação específica. A semelhança entre a natureza operacional da Imprensa Universitária e a de um sistema fabril decorre da produção em cadeia nos seus processos, pois se caracteriza substancialmente com o perfil de indústria gráfica, o que motiva o objeto do estudo.

A pesquisa foi realizada no mês de junho de 2019 com os colaboradores da Imprensa Universitária da UFC. Essa escolha se deu pelo fato de os participantes desenvolverem suas atividades no setor já mencionado e terem disponibilidade para participar da referida pesquisa, caracterizando uma amostra não probabilística intencional, ou seja, com critério de escolha eleito pelo pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2017). A amostra foi portanto, constituída de 39 pessoas, sendo 37 servidores e 2 colaboradores.

Como instrumento de pesquisa, foi utilizado o questionário online, estruturado em quatro categorias de Clima Organizacional que influenciam diretamente o fator “proatividade” do Comportamento de Cidadania Organizacional, de acordo com Ceribelli e Teixeira (2017). São eles: i) qualidade da liderança dos gestores, ii) qualidade dos relacionamentos no trabalho, iii) condições adequadas de trabalho, iv) eficácia da empresa na solução de problemas apresentados pelos funcionários.

Para medir o grau de concordância, foi utilizada a escala de Likert, distribuída da seguinte forma: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; e 5 – Concordo totalmente.

O questionário passou por um pré-teste com 3 colaboradores antes de sua utilização definitiva. Segundo Martins e Theóphilo (2016, p. 94), o que se deseja no pré-teste, “é o aprimoramento e o aumento da confiabilidade e validade, ou seja, garantias de que o instrumento se ajuste totalmente à finalidade da pesquisa”.

Não foram identificadas ocorrências no transcurso da pesquisa que inviabilizasse o questionário aplicado, com isso, concluímos que não houve dificuldades na interpretação dos dados. Tivemos perdas de amostra dentro da normalidade, pois dos 39 servidores e colaboradores entrevistados, o número de respondentes variou de 34 a 35, conforme veremos nas tabelas 1 a 5. Destes respondentes, 01 entrevistado não respondeu a nenhum item da Tabela 2, a 3 itens da Tabela 4 e a 7 itens da Tabela 5. Outro entrevistado não respondeu a 1 item da Tabela 3.

Houve perda de 01 entrevistado que só respondeu o quesito “escolaridade”, sendo motivo de exclusão da amostra.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da pesquisa em relação a caracterização dos respondentes apontaram que 37,1% dos servidores/colaboradores pesquisados encontram-se na faixa etária entre 46 e 55, portanto a maioria. Os que ganham entre 3 e 5 salários mínimos, representam 42,9% e os que possuem escolaridade de nível superior completo, representam 60%, também dados majoritários (Tabela 1).

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados da pesquisa

| Variável | Categoria | n | % |
|---------------------|-------------------------------|-----------|--------------|
| Faixa etária (anos) | ≤ 25 | 1 | 2,9 |
| | 26 – 35 | 5 | 14,3 |
| | 36 – 45 | 5 | 14,3 |
| | 46 – 55 | 13 | 37,1 |
| | > 55 | 11 | 31,4 |
| Escolaridade | Ensino Fundamental incompleto | 2 | 5,7 |
| | Ensino Fundamental completo | 1 | 2,9 |
| | Ensino Médio incompleto | 4 | 11,4 |
| | Ensino Médio completo | 5 | 14,3 |
| | Ensino Superior incompleto | 2 | 5,7 |
| | Ensino Superior completo | 21 | 60,0 |
| Renda familiar (SM) | <3 | 11 | 31,4 |
| | 3 – 5 | 15 | 42,9 |
| | 6 – 8 | 7 | 20,0 |
| | ≥ 8 | 2 | 5,7 |
| TOTAL | | 35 | 100,0 |

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

Em relação ao Clima Organizacional, foram analisados quatro fatores: i) qualidade da liderança dos gestores; ii) qualidade dos relacionamentos no trabalho; iii) condições adequadas de trabalho; e iv) eficácia da empresa na solução de problemas apresentados pelos funcionários, conforme mostrados a seguir.

6.1 Quanto à qualidade da liderança dos gestores

Pelos dados da Tabela 2, os resultados da pesquisa demonstram um percentual de concordância majoritária (82,3%) no que tange à autonomia dada aos colaboradores pela liderança, sendo 47% e 35,3% para concordância parcial e total, respectivamente.

No fator relacionado à imparcialidade na tomada de decisões, tivemos também concordância majoritária (84,7%) representando 35,3% e 29,4% para concordância parcial e total respectivamente. Sobre a chefia escutar os servidores acerca das atividades a serem desenvolvidas, tivemos índices muito satisfatórios, representando 58,8% para concordância total e ainda 17,6% para concordância parcial.

Ficou também evidenciado na pesquisa que a chefia passa informações claras e precisas, uma vez que 50% dos respondentes concordam totalmente e 32,3% concordam parcialmente.

Sobre a afirmativa de que a chefia atribui aos funcionários atividades fora das suas respectivas competências, obteve-se na pesquisa discordância total de 38,2% e parcial 26,5%, na qual ressalta que a chefia delega as atividades de acordo com a competência do cargo e função de cada funcionário.

Evidenciamos que a chefia sabe conduzir a equipe e respeita as diferenças existentes, mas no geral dos dados apresentados, a neutralidade ficou representada em 17% dos

entrevistados que nem concordam, nem discordam, empatando no percentual com concordância parcial e tendo sido referendada no quesito concordância total em 15,2%.

Quanto à transparência da gestão junto à comunidade universitária, evidencia-se ser existente para 47% dos entrevistados que concordam totalmente e para 23,5 que concordam parcialmente.

A Tabela demonstra um comprometimento da liderança aos aspectos vistos satisfatórios pelos líderes quanto aos funcionários que entendem essa relação. Os gestores tendem a ser mais favoráveis aos comportamentos pró-ativos apresentados por seus subordinados quando os comportamentos são benevolentes, isto é, mostram uma preocupação em auxiliar o trabalho de outros (colegas, equipes, gestores) ou a organização em detrimento do próprio trabalhador (GRANT; PARKER; COLLINS, 2009; JOHNSON *et al.*, 2002).

Tabela 2 – Percepção dos respondentes sobre a qualidade da liderança dos gestores

| Proposição | Frequência absoluta e relativa | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | Total |
|---|--------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|-------|
| A liderança da Imprensa permite que você tenha autonomia para tomar decisões relacionadas às suas próprias atividades | f | 1 | 5 | 1 | 16 | 12 | 34 |
| | % | 0,0 | 14,7 | 2,9 | 47,0 | 35,3 | 100 |
| A liderança da Imprensa age com imparcialidade quando precisa tomar decisões que interfiram na sua vida profissional e pessoal | f | 2 | 3 | 7 | 12 | 10 | 34 |
| | % | 5,9 | 8,8 | 20,6 | 35,3 | 29,4 | 100 |
| Seu chefe o escuta acerca das atividades a serem desenvolvidas | f | 2 | 4 | 2 | 6 | 20 | 34 |
| | % | 5,9 | 11,8 | 5,9 | 17,6 | 58,8 | 100 |
| Seu chefe lhe passa informações claras e em tempo hábil para você tomar a melhor decisão para o bem da atividade a ser desenvolvida | f | 0 | 3 | 3 | 11 | 17 | 34 |
| | % | 0,0 | 8,8 | 8,8 | 32,3 | 50,0 | 100 |
| Seu chefe o estimula a tomar decisões | f | 3 | 3 | 6 | 6 | 16 | 34 |
| | % | 8,8 | 8,8 | 17,6 | 17,6 | 47,0 | 100 |
| Seu chefe lhe atribui atividades fora da sua competência | f | 13 | 9 | 4 | 6 | 2 | 34 |
| | % | 38,2 | 26,5 | 11,8 | 17,6 | 5,9 | 100 |
| Seu chefe sabe conduzir a equipe, respeitando as diferenças existentes e propondo soluções para situações conflituosas | f | 0 | 3 | 6 | 6 | 19 | 34 |
| | % | 0,0 | 8,8 | 17,6 | 17,6 | 55,9 | 100 |
| A gestão da Imprensa Universitária é transparente quanto a sua atividade junto à comunidade universitária (prestação de contas) | f | 0 | 3 | 7 | 8 | 16 | 34 |
| | % | 0,0 | 8,8 | 20,6 | 23,5 | 47,0 | 100 |

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

Pelos dados da Tabela 2, evidencia-se um alto grau de comprometimento da chefia com seus liderados, concluindo existir ambiente de clima organizacional favorável ao desempenho das atividades e, sobretudo ao respeito mútuo nas relações interpessoais.

6.2 Quanto às condições adequadas no trabalho

Nos resultados da Tabela 3, constata-se que as condições do ambiente de trabalho dos colaboradores são satisfatórias, pois 25,7% concordam totalmente e 68,6% concordam parcialmente, a mesma constatação é evidenciada para os materiais e recursos, onde 34,3% concordam totalmente e 45,7% concordam parcialmente.

Vemos pelos dados obtidos que as condições insalubres e condições ergométricas inadequadas existentes, atrapalham as atividades dos funcionários, pois 17,1% e 45,7% concordam totalmente e parcialmente, respectivamente.

Também verifica-se que as condições insalubres da Imprensa Universitária, interferem na saúde ocupacional dos trabalhadores, onde 37,1% dos entrevistados concordam totalmente e 31,4% concordam parcialmente.

Na afirmativa de as opções de segurança no trabalho atenderem aos riscos existentes, tivemos uma situação que exprime alerta, pois 20% dos entrevistados se mostraram neutros com respostas de “nem concordo, nem discordo” com o mesmo percentual que concorda totalmente, por fim obtivemos percentual de 34,3% com concordância parcial, deixando entender que existe risco de nível médio de segurança.

Também tivemos uma situação preocupante no que tange à existência de riscos de incêndios, pois para o público pesquisado, 17,1% concordam totalmente e 25,7% concordam parcialmente, representando um índice de 42,8% dos que percebem esse risco.

As condições higiênicas são adequadas, pois representam 45,7% e 48,6% dos que concordam totalmente e parcialmente, respectivamente. Além disso, percebemos que a acessibilidade é um problema existente, pois na percepção dos entrevistados 23,5%, responderam que concordam totalmente e 32,4% concordam parcialmente.

Tabela 3 – Percepção dos respondentes sobre as condições adequadas no trabalho

| Proposição | Frequência absoluta e relativa | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | Total |
|---|--------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|-------|
| No meu ambiente de trabalho, considerando o parque gráfico, salas, refeitório, auditório, banheiros e áreas externas, as condições são satisfatórias para o desenvolvimento do trabalho. | f | 0 | 1 | 1 | 24 | 9 | 35 |
| | % | 0,0 | 2,9 | 2,9 | 68,6 | 25,7 | 100 |
| Os materiais e recursos são suficientes para desempenhar um bom trabalho (inclui computadores, softwares, ferramentas, EPIs, etc). | f | 1 | 5 | 1 | 16 | 12 | 35 |
| | % | 2,9 | 14,3 | 2,9 | 45,7 | 34,3 | 100 |
| As condições insalubres e condições ergométricas inadequadas atrapalham minhas atividades. | f | 6 | 3 | 4 | 16 | 6 | 35 |
| | % | 17,1 | 8,6 | 11,4 | 45,7 | 17,1 | 100 |
| As condições insalubres interferem na saúde ocupacional. | f | 7 | 3 | 1 | 11 | 13 | 35 |
| | % | 20,0 | 8,6 | 2,9 | 31,4 | 37,1 | 100 |
| As opções de segurança no trabalho atende aos riscos existentes. (Extintores, máquinas com dispositivos eletrônicos de segurança, exposição a choques elétricos, riscos de acidentes operacionais). | f | 3 | 6 | 7 | 12 | 7 | 35 |
| | % | 8,6 | 17,1 | 20,0 | 34,3 | 20,0 | 100 |
| O meu setor corre riscos de incêndios. | f | 4 | 8 | 8 | 9 | 6 | 35 |
| | % | 11,4 | 22,9 | 22,9 | 25,7 | 17,1 | 100 |
| As condições higiênicas são adequadas. (refeitório, banheiros, área de lazer e área externa) | f | 0 | 2 | 0 | 17 | 16 | 35 |
| | % | 0,0 | 5,7 | 0,0 | 48,6 | 45,7 | 100 |
| A acessibilidade é um problema existente na Imprensa Universitária. | f | 8 | 3 | 4 | 11 | 8 | 34 |
| | % | 23,5 | 8,8 | 11,8 | 32,4 | 23,5 | 100 |

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

Nos dados da Tabela 3, percebemos riscos médios de incêndios, de saúde ocupacional ocasionados por ambientes insalubres e condições ergométricas inadequadas, como também, evidenciamos problemas com acessibilidade. Segundo Neves (2009), o Clima Organizacional refere-se à percepção compartilhada pelos funcionários de uma organização acerca de seu ambiente de trabalho e da qualidade dos relacionamentos que nele são mantidos.

Em contrapartida, verificamos que as condições do ambiente de trabalho são adequadas e satisfatórias para fatores relacionados com higiene, materiais e recursos e áreas de trabalho como parque gráfico, salas, refeitório, banheiros e áreas externas.

6.3 Quanto à qualidade dos relacionamentos no trabalho

Os dados da pesquisa na Tabela 4, demonstram que a relação interpessoal entre os funcionários, não é conflituosa, pois no quesito “a minha relação interpessoal com os colegas é conflituosa.”, 60% responderam que discordam totalmente e 17,1%, que discordam parcialmente. Sobre a existir relação interpessoal colaborativa, evidencia-se que sim, pois 28,6% dos respondentes concordam totalmente e 40% parcialmente.

Também verificamos que existe uma boa relação interpessoal com as chefias, pois 42,9% concordam totalmente e 37,1% concordam parcialmente. No que tange à preocupação da liderança da Imprensa Universitária em se preocupar com os relacionamentos interpessoais da equipe, também podemos concluir que sim, diante de 42,9% dos entrevistados que concordam totalmente e 37,1%, parcialmente.

Existe também preocupação com a ética no trabalho ao perceber que 68,6% concordam totalmente e 17,1% parcialmente com a afirmativa. O respeito nas relações pessoais também se mostrou existente, ao passo que 50% concordam totalmente e 38,2% concordam parcialmente.

Na demonstração de que a Imprensa Universitária se preocupa com o atendimento externo (clientes, estudantes, professores, amigos e visitantes do museu), constata-se que o índice de satisfação é extremamente favorável, pois 64,7% dos que concordam totalmente e 20,6%, concordam parcialmente, perfazendo um total de 75,3% de concordância. Também evidencia-se um alto índice dos respondentes que concordam totalmente (79,4%), com a preocupação dos colaboradores em atender melhor a sociedade que busca o serviço da Imprensa Universitária.

Tabela 4 – Percepção dos respondentes sobre a qualidade dos relacionamentos no trabalho

| Proposição | Frequência absoluta e relativa | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem | | | Total |
|---|--------------------------------|---------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|---------------------|-------|
| | | | | concordo nem | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | |
| A minha relação interpessoal com os colegas é conflituosa. | f | 21 | 6 | 3 | 4 | 1 | 35 |
| | % | 60,0 | 17,1 | 8,6 | 11,4 | 2,9 | 100 |
| Na Imprensa, existe relação interpessoal colaborativa ao ponto de um se preocupar com os problemas do outro. | f | 2 | 5 | 4 | 14 | 10 | 35 |
| | % | 5,7 | 14,3 | 11,4 | 40,0 | 28,6 | 100 |
| No seu setor de trabalho, existe uma boa relação interpessoal com as chefias. | f | 1 | 1 | 1 | 9 | 23 | 35 |
| | % | 2,9 | 2,9 | 2,9 | 25,7 | 65,7 | 100 |
| A liderança da Imprensa Universitária (chefes e diretores) se preocupa com os relacionamentos interpessoais de toda a equipe. | f | 1 | 2 | 4 | 13 | 15 | 35 |
| | % | 2,9 | 5,7 | 11,4 | 37,1 | 42,9 | 100 |
| Eu me preocupo com a ética no ambiente de trabalho. | f | 0 | 3 | 2 | 6 | 24 | 35 |
| | % | 0,0 | 8,6 | 5,7 | 17,1 | 68,6 | 100 |

continua

continuando

| Proposição | Frequência absoluta e relativa | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | Total |
|---|--------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|-------|
| | f | 0 | 2 | 2 | 13 | 17 | 34 |
| Na Imprensa Universitária, existe respeito nas relações pessoais. | % | 0,0 | 5,9 | 5,9 | 38,2 | 50,0 | 100 |
| A Imprensa Universitária se preocupa com o atendimento externo (clientes, estudantes, professores, amigos e visitantes do museu). | f | 0 | 2 | 3 | 7 | 22 | 34 |
| | % | 0,0 | 5,9 | 8,8 | 20,6 | 64,7 | 100 |
| Eu me preocupo em atender melhor a sociedade que busca o serviço da instituição. | f | 1 | 0 | 0 | 6 | 27 | 34 |
| | % | 2,9 | 0,0 | 0,0 | 17,6 | 79,4 | 100 |

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

Os dados da Tabela 4, mostram um índice muito elevado de influência do clima organizacional no construto de comportamento de cidadania organizacional, haja vista que as relações interpessoais e também com as chefias, são muito satisfatórias na percepção dos colaboradores. No que tange à ética e preocupação com a instituição e a sociedade, existe uma preocupação majoritária que dá alento aos gestores para seguirem esse caminho que pode culminar com o sucesso da organização rumo aos objetivos propostos.

A qualidade dos relacionamentos na Imprensa Universitária, advém de um comportamento que está diretamente relacionado com o compartilhamento de ideias duradouras entre os membros da equipe, e isto tem bastante coerência com os estudos de Koys e DeCotiis (1991, p. 266) onde clima organizacional é definido como “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamento individuais de acordo com os padrões determinados por ela”.

6.4 Quanto à eficácia da empresa na solução de problemas apresentados pelos funcionários

Os dados da Tabela 5 demonstram que os colaboradores têm o hábito de indicar os problemas que atrapalham o desenvolvimento profissional, com 32,4% que concordam totalmente e com 50% que concordam parcialmente, perfazendo um total de 82,4% de concordância.

Também fica demonstrado na Tabela 5 que as opiniões dos colaboradores são valorizadas pela gestão da Imprensa Universitária, observando que 32,4% concordam totalmente e 50%, concordam parcialmente.

Sobre as críticas serem acolhidas de forma respeitosa pela gestão da organização, foi identificado índices favoráveis de aceitação, uma vez que 41,2% dos respondentes concordam totalmente e 29,4, parcialmente. Quando os servidores e colaboradores precisam resolver problemas externos, encontram apoio da gestão, pois 64,7% concordam totalmente e 26,5%, concordam parcialmente.

Os funcionários se sentem confortáveis em demonstrarem para a organização métodos e outros processos que possam incentivar o alcance dos objetivos da própria organização, pois 44,1% concordam totalmente com a afirmativa e 38,2, concordam parcialmente.

Também evidencia-se diante das respostas, que quando os funcionários precisam capacitar-se, contam com o apoio da gestão da Imprensa Universitária, vendo que obtivemos 55,9% de concordância total e 32,4%, de concordância parcial.

Vale a pena ressaltar que os colaboradores se mantiveram neutros optando pela resposta nem concordo, nem discordo (37,1%), acerca da afirmativa de que “a Imprensa Universitária

atenderia melhor sua clientela se me escutasse mais.”, evidenciando que confiam na gestão e que sentem representados por ela.

Tabela 5 – Percepção dos respondentes sobre a eficácia da empresa na solução de problemas apresentados pelos funcionários

| Proposição | Frequência absoluta e relativa | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | Total |
|---|--------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|-------|
| Você tem o hábito de indicar os problemas que atrapalham seu desenvolvimento profissional na organização. | f | 2 | 2 | 2 | 17 | 11 | 34 |
| | % | 5,9 | 5,9 | 5,9 | 50,0 | 32,4 | 100 |
| Suas opiniões são valorizadas pela gestão da Imprensa Universitária. | f | 1 | 6 | 4 | 10 | 13 | 34 |
| | % | 2,9 | 17,6 | 11,8 | 29,4 | 38,2 | 100 |
| Suas críticas são acolhidas de forma respeitosa pela gestão da Imprensa Universitária. | f | 0 | 2 | 8 | 10 | 14 | 34 |
| | % | 0,0 | 5,9 | 23,5 | 29,4 | 41,2 | 100 |
| Quando preciso resolver problemas externos, encontro apoio da gestão da Imprensa Universitária. | f | 0 | 1 | 2 | 9 | 22 | 34 |
| | % | 0,0 | 2,9 | 5,9 | 26,5 | 64,7 | 100 |
| Você se sente confortável em demonstrar para a organização métodos e outros processos que possam incentivar o alcance dos objetivos da organização. | f | 0 | 3 | 3 | 13 | 15 | 34 |
| | % | 0,0 | 8,8 | 8,8 | 38,2 | 44,1 | 100 |
| A gestão da Imprensa Universitária é participativa, isto é, toma decisões ouvindo a equipe. | f | 0 | 6 | 3 | 12 | 13 | 34 |
| | % | 0,0 | 17,6 | 8,8 | 35,3 | 38,2 | 100 |
| Quando preciso de capacitação, conto com o apoio da gestão da Imprensa Universitária. | f | 0 | 2 | 2 | 11 | 19 | 34 |
| | % | 0,0 | 5,9 | 5,9 | 32,4 | 55,9 | 100 |
| A Imprensa Universitária atenderia melhor sua clientela se me escutasse mais. | f | 5 | 5 | 13 | 6 | 6 | 35 |
| | % | 14,3 | 14,3 | 37,1 | 17,1 | 17,1 | 100 |

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

Nas respostas dos funcionários relacionadas à Tabela 5, observa-se que os funcionários da Imprensa Universitária, participam da gestão com opiniões e críticas e, que confiam na maneira como a gestão conduz as relações de trabalho com o respeito e aplicando ainda que meio timidamente, o princípio de gestão participativa, portanto é bastante eficaz a participação dos funcionários com suas devidas colocações e apontamentos.

Desta forma, como esclarece Martin (1997, p.10), para alavancar os processos neste setor o trabalhador deve ter uma “maior responsabilidade por tomadas de decisões imediatas e uma participação mais ativa”, sendo essencial que se sinta envolvido na organização e anseie contribuir com comportamentos além dos prescritos pelo sistema formal (YAGHOUBI; SALARZEHI; MOLOUDI, 2013). As pesquisas demonstram que os atos de cidadania nas organizações aumentam a produtividade, auxiliam as organizações a competir com recursos limitados, e favorecem uma maior cooperação entre os trabalhadores, colaborando, inclusive, com a satisfação dos clientes (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1994).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado desse trabalho evidencia um elevado grau de comportamento de cidadania organizacional entre os colaboradores da Imprensa Universitária. Em relação à perspectiva de comportamento de cidadania organizacional, identificou-se que os funcionários entendem que a organização depende muito da maneira como eles a enxergam para que a mesma possa atingir seus objetivos. Essa visão dos funcionários denota uma clara responsabilidade pelas ações que interferem na produtividade, deixando entrever que o caminho da competitividade que a organização precisa trilhar para superar os desafios é muito promissor. A gestão da Imprensa Universitária precisa entender essa relação e continuar incentivando a proatividade dos indivíduos no trabalho, pois sempre há algo a melhorar.

Por outro lado, identificou-se também que, no ambiente de trabalho, existem alguns problemas que podem atrapalhar o desenvolvimento das atividades e interferir na saúde ocupacional. Evidenciou-se na pesquisa a percepção dos funcionários de ambiente insalubre em alguns setores, provavelmente devido à exposição de agentes químicos e altas temperaturas, como também à ocorrência de problemas ergométricos. Também se identifica riscos de incêndios, atribuídos certamente à existência de muitos maquinários e outros equipamentos elétricos e eletrônicos, bem como ao acondicionamento de produtos químicos e celulose, altamente inflamáveis, fatores esses, dignos de um mapeamento mais detalhado inclusive para que sejam determinadas as razões de tais riscos e possíveis soluções.

Por outro lado, salienta-se que os demais fatores como liderança, relacionamentos interpessoais e eficácia da empresa na solução de problemas apresentaram índices satisfatórios, ficando clara a existência de fatores relacionados à cidadania organizacional.

O tema escolhido para este trabalho “clima organizacional na perspectiva de cidadania organizacional”, um estudo de caso aplicado aos servidores da Imprensa Universitária, pode contribuir com os objetivos da organização e subsidiar outros estudos que possam trazer eficiência e eficácia à organização no mundo globalizado em que vivemos, recolocando-a num cenário de alta competitividade. Entretanto, faz-se necessário, como sugestão, o saneamento dos riscos na segurança e na saúde dos funcionários, pois isso foi bastante evidenciado neste trabalho.

Por fim, sugerimos o desenvolvimento de outros trabalhos de pesquisa como, por exemplo, estudos da gestão da qualidade, aplicando os indicadores próprios desse modelo em toda unidade organizacional, já que ficou evidenciado que os funcionários estão preparados para novos desafios e crescimento pessoal e profissional, pois estão alinhados com a organização e entendem que precisam ser competitivos dentro desse modelo global e que possuem um alto grau de proatividade.

8 REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D.W. Job satisfaction and the goodsoldier: the relationship between affect and employee citizenship”. *Academy of Management Journal*, v. 26, p. 587-595, 1983.

BERGAMINI, C. A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-7, jan./mar. 1998.

CERIBELI, H.B.; TEIXEIRA, F. C. A. Análise da relação entre clima organizacional e comportamento de cidadania organizacional. *Revista da UNIFEDE*, v. 1, n. 21, maio/ago. 2017.

CODA, R. *O valor do diagnóstico de clima*. [Entrevista cedida a] Patrícia Bispo. Portal RH.com.br. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Entrevista/4042/o-valor-dodiagnostico-de-clima.html>. Acesso em: 1 jun. 2018.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. *In*: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

DESLAURIERS, J.P. *Recherche qualitative-Guide pratique*. Montreal: McGraw-Hill, 1991.

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

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GOMES, F. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103, 2002.

GRANT, A. M.; PARKER, S.; COLLINS, C. Getting credit for proactive behavior : supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, p. 31-55, 2009.

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

JOHNSON, D. E.; EREZ, A.; KIKER, D. S.; MOTOWIDLO, S. J. Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 4, p. 808-815, 2002.

JUDGE, T. A.; ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOYS, D.; DECOTIIS, T. Inductive measures os psychological climate. *Human Relationns*, v. 44, p. 265-285, 1991.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*, 7. ed. Atlas, 2017.

LINDELL, M. K.; BRANDT, C. J. Climate quality and climate consensus as mediators or the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 3, p. 331-348, 2000.

LUZ, R. S. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARTIN, S. B. Redes sociais e flexibilidade do trabalho: uma análise comparativa. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, v. 3, n. 6, p. 9-38, 1997.

MARTINS, G. D.; THEÓPHILO, R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 404 p.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

NEVES, J. de B. S. *Gestão de clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente*. 2009. 114 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

ORGAN, D.W. *Organizational citizenship behavior: the goodsoldier syndrome*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1988.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, v. 31, n. 3, p. 351-363, 1994.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia*, v. 8, n. 3, p. 343-402, 2003.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, J. L. K. *et al.* A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Revista Eniac Pesquisa*, v. 5, n. 1, p. 29-46, 2016.

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

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, v. 68, p. 653-663, 1983.

SOUSA, E.L.P. *Clima e motivação em uma empresa estatal*. Rio de Janeiro, 1982. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 15 set. 2017.

TORRES, E. F.; OLIVEIRA, J. A. *A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em indústrias do setor alimentícios utilizando o modelo ASH*. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 14 maio 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

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

VINK, P.; STAHRÉ, J. The future of intelligent manufacturing systems and human factors. In: WORLD CONGRESS ON ERGONOMICS, 16., 2006, Holanda. *Proceedings* [...]. Holanda: International Ergonomics Association, 2006. p. 1-5.

YAGHOUBI, N. M.; SALARZEHI, H.; MOLOUDI, J. The relationship between human resource productivity (HRP) and organizational citizenship behavior (OCB). *African Journal of Business Management*, v. 7, n. 32, p. 3168-3176, 2013.

YAGHOUBI, N. M.; YAZDANI, B. O.; KHORNEGAH, K. The relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and social capital (SC). *American Journal of Scientific Research*, v. 24, p. 121-126, 2011.