

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LARISSA DA SILVA DOS PASSOS

**A RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA  
ORGANIZACIONAL E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR AÉREO CIVIL BRASILEIRO**

Santa Maria, RS  
2023

LARISSA DA SIVA DOS PASSOS

**A RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E  
A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO  
SETOR AÉREO CIVIL BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Davi Traverso

Santa Maria, RS  
2023

Passos, Larissa da Silva dos  
A RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA  
ORGANIZACIONAL E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR AÉREO CIVIL BRASILEIRO /  
Larissa da Silva dos Passos.- 2023.  
83 p. ; 30 cm

Orientadora: Luciana Davi Traverso  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2023

1. Aprendizagem Organizacional 2. Comportamento de  
Cidadania Organizacional 3. Empresa do setor aéreo civil  
brasileiro I. Davi Traverso, Luciana II. Título.

sistema de geração automática de ficha catalográfica da unsm. dados fornecidos pelo  
autor(a). sob supervisão da direção da divisão de processos técnicos da biblioteca  
central. bibliotecária responsável: paula schoenfeldt patta com 10/1728.

Declaro, LARISSA DA SILVA DOS PASSOS, para os devidos fins e sob as  
penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de  
curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações  
necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão  
devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte  
dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro  
grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente  
declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade,  
entre outras consequências legais.

**Larissa da Silva dos Passos**

**A RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E  
A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO  
SETOR AÉREO CIVIL BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração**.

**Aprovado em 14 de abril de 2023:**

---

**Luciana Davi Traverso, Dra. (UFSM)  
(Presidente/ Orientadora)**

---

**Taís de Andrade, Dra. (UFSM)**

---

**Nelson Santos Machado, Dr. (UNOESC)**

Santa Maria, RS  
2023

## DEDICATÓRIA

As tentações que vocês têm de enfrentar são as mesmas que os outros enfrentam; mas Deus cumpre a sua promessa e não deixará que vocês sofram tentações que vocês não têm forças para suportar. Quando uma tentação vier, Deus dará forças a vocês para suportá-la, e assim vocês poderão sair dela. 1 coríntios 10:13.

Para Duda – até nosso encontro no céu.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, por me permitir realizar este sonho que estava guardado em meu coração desde 2017. Durante o período do mestrado, muitas experiências foram vivenciadas, agradeço tudo que passei, pois isso me tornou mais forte e me fez crescer profissional e pessoalmente.

A minha incrível orientadora, que mesmo diante das adversidades vividas foi muito além do âmbito acadêmico, demonstrando toda sua empatia e me acolhendo em momentos difíceis da vida pessoal. Obrigada Prof.<sup>a</sup> Lu, você é um ser humano maravilhoso, sou muito grata por tudo que fez por mim.

Aos integrantes da minha comissão examinadora, pelo tempo, paciência e atenção. A Prof.<sup>a</sup> Taís por me auxiliar e compartilhar toda sua experiência com análise de dados, além dos conselhos sobre os momentos de dificuldade que enfrentamos ao longo da vida. E ao Prof. Nelson pela impecável análise que fizeste da minha dissertação e pela delicadeza em expor suas observações. Vocês são referências profissionais que levarei para minha vida.

Aos meus professores da faculdade Andressa, Samuel e Mauricio, pelo apoio e incentivo ao longo da graduação. São profissionais que me espelhei durante o período do mestrado e que continuarão me influenciando durante minha trajetória profissional.

Às minhas amigas do PGM pelas orações e paciência em ouvir minhas inquietações ao longo do mestrado, vocês são bençãos.

À minha amiga Ana, por incentivar a minha inscrição no processo seletivo e por não me deixar desistir em nenhum momento.

À minha família, em especial ao meu marido Everton, por segurar minha mão e me apoiar durante essa trajetória, além de me salvar todas as vezes que eu perdi meus arquivos no computador e entrei em desespero.

Agradeço à empresa pesquisada e seus colaboradores por viabilizarem este trabalho. Sem a colaboração de vocês esta pesquisa não seria possível.

Agradeço ao Conselho Nacional e Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo auxílio na construção do trabalho.

A todo o Programa de Pós-Graduação em Administração, à secretaria, aos professores e à coordenação do Mestrado.

## RESUMO

### **A RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR AÉREO CIVIL BRASILEIRO**

AUTORA: Larissa da Silva dos Passos  
ORIENTADORA: Luciana Davi Traverso

No presente estudo, analisou-se a relação entre o comportamento de cidadania organizacional e a aprendizagem organizacional em uma empresa do setor aéreo civil brasileiro. A pesquisa se caracteriza como descritiva, de cunho quantitativo, para classificar a relação entre as variáveis, operacionalizada por meio de uma *survey* com o uso de questionários estruturados. Os resultados foram avaliados por meio do programa SPSS 22, com análise descritiva para identificar o perfil dos respondentes, seguida de análise fatorial exploratória, para identificar a confiabilidade dos fatores. Realizou-se o cálculo do Alfa de *Cronbach* para estabelecer a relação entre os fatores dos construtos comportamento de cidadania organizacional e aprendizagem organizacional e, por fim, foi aplicado o coeficiente de Correlação de Pearson. As análises evidenciaram que quanto maior o nível de comportamento de cidadania organizacional mais os funcionários estarão propensos à aprendizagem organizacional. Este estudo, portanto, permitiu compreender as interações entre os dois construtos, contribuindo no avanço do conhecimento para as temáticas e possibilitando novas estratégias para os gestores da empresa analisada.

**Palavras-chave:** Comportamento de Cidadania Organizacional. Aprendizagem Organizacional. Empresa do setor aéreo civil brasileiro.

## ABSTRACT

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL LEARNING: A STUDY IN AN BRAZILIAN CIVIL AIRLINE COMPANY**

AUTHOR: Larissa da Silva dos Passos  
ADVISOR: Luciana Davi Traverso

At the present study, was analyzed the relationship between organizational citizenship behavior and organizational learning in a brazilian civil airline company. The research done is characterized as descriptive, of quantitative nature, for classify the relationship between the variables, and operationalized through a *survey* as structured questionnaires. The results were evaluated through the program SPSS 22, with descriptive analysis to identify the profile of the respondents, followed by exploratory factorial analysis, for identify the reliability of the factors. The calculus Cronbach's Alpha was realizated to establish the relationship between the construct factors behavior of organizational citizenship and organizational learning and, applied Pearson's Correlation coefficient was performed. The analyzes evidenced that the higher the level of organizational citizenship behavior, the more employees will be prone to organizational learning. This study, therefore, allowed understanding the interactions between the two constructs, contributing to advance knowledge on the themes and enabling new strategies for the managers of the analyzed company.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior. Organizational learning. Brazilian Bivil Airline Company.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Antecedentes do CCO .....	29
Figura 2 – Elementos que Influenciam a Aprendizagem Organizacional. ....	32
Figura 3 – Desenho de pesquisa.....	39
Figura 4 – <i>Folder</i> de divulgação da campanha institucional.....	51
Figura 5 – Postagem de agradecimento aos tripulantes. ....	52
Figura 6 – Programa tutores.....	53
Figura 7 – Conexão estratégica .....	60
Figura 8 – Processo <i>Load Factor</i> . ....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores Facilitadores à Aprendizagem dos Indivíduos na organização..	31
Quadro 2 – Características das escalas que medem a capacidade de Aprendizagem Organizacional. ....	33
Quadro 3 – Dimensões dos Fatores ou Práticas de Gestão Potencializadoras da Aprendizagem Organizacional. ....	34
Quadro 4 – Perguntas para identificação do perfil dos respondentes. ....	41
Quadro 5 – Dimensões originais e novo agrupamento do CCO.....	49
Quadro 6 – Resumos dos achados da análise.....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões, Definição e Itens da ECCO.....	27
Tabela 2 – Constituição do instrumento de pesquisa.....	42
Tabela 3 – Perfil dos pesquisados. ....	44
Tabela 4 – Percentual de Variância Explicada pelos fatores de Comportamento de Cidadania Organizacional .....	47
Tabela 5 – Alfa de <i>Cronbach</i> dos fatores de Comportamento de Cidadania Organizacional. ....	47
Tabela 6 – Cargas fatoriais comportamento de cidadania organizacional. ....	48
Tabela 7 – Média e desvio padrão dos fatores do comportamento de cidadania organizacional. ....	50
Tabela 8 – Comunalidades aprendizagem organizacional.....	54
Tabela 9 – Análise fatorial aprendizagem organizacional. ....	56
Tabela 10 – Carga fatorial aprendizagem organizacional. ....	56
Tabela 11 .....	57
Tabela 12 – Fatores encontrados da aprendizagem organizacional. ....	57
Tabela 13 – Médias e desvio padrão da aprendizagem organizacional.....	58
Tabela 14 – Coeficiente de Pearson. ....	62

## LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ANAC	Agência nacional de aviação civil
AO	Aprendizagem organizacional
CCO	Comportamento de cidadania organizacional
EAD	Educação a distância
ECCO	Escala de comportamento de cidadania organizacional
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
OLS	<i>Organizational Learning Scale</i>
WOS	<i>Web of Science</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Objetivo geral .....	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1	COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL .....	22
2.1.1	Comportamento de cidadania e construtos similares.....	23
2.1.2	Dimensões do comportamento de cidadania organizacional .....	25
2.1.3	Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional .....	27
2.2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	30
2.3	ESTUDOS ANTERIORES.....	36
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>38</b>
3.1	ESTRATÉGIAS DE PESQUISA E MÉTODOS ADOTADOS .....	38
3.2	DESENHO DE PESQUISA .....	39
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	40
3.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	40
3.5	ESTRATÉGIAS DE ANÁLISES DE DADOS .....	42
3.6	ASPECTOS ÉTICOS .....	43
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>44</b>
4.1	PERFIL DOS PESQUISADOS .....	44
4.2	PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL .....	45
4.3	PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	54
4.4	CORRELAÇÃO DOS FATORES DOS CONSTRUTOS DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	61
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>

<b>ANEXO A – Questionário .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO B – Termo de Confidencialidade .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO C – TCLE.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO D – Orçamento .....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A rápida transformação do ambiente de negócios, evidência a necessidade dos gestores e pesquisadores procurarem novas formas de desenvolver as organizações e capacitá-las para a adaptação contínua e, ainda mais importante, torna necessário a antecipação à necessidade de mudanças (GOH; RICHARDS, 1998). Essas transformações podem ser de caráter político, econômico, tecnológico e social, o que influencia na tomada de decisões estratégicas, nas ações e no comportamento organizacional (MELLO, 2012). Segundo Schechner (2019), para que as empresas consigam efetuar as mudanças impostas pelo mercado é necessário um investimento cada vez maior em capital humano, no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, nas tradições, na orientação cognitiva, na percepção, dentre outros.

Conforme relata Mello (2012), os estudos organizacionais se encontram em um momento histórico de investigação e descobertas, objetivando a organização humana baseada na multidisciplinaridade, reconhecendo que o objeto da aprendizagem é um fenômeno social que ocorre na administração e tem ali seu espaço. O aprendizado vem assumindo um papel importante nas organizações como vantagem competitiva; nesse sentido, a aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O relacionamento, a motivação, a aquisição de competências, o reconhecimento da necessidade de mudança cultural, bem como um sistema de informação eficaz e uma situação financeira positiva são aspectos que conduzem a aprendizagem organizacional (DORO, 2022). Por outro lado, o mesmo autor relata que uma cultura opressiva, a competição interna, resistência à mudança, estrutura rígida e falha na comunicação são elementos que dificultam o processo de aprendizagem.

De acordo com Finger e Brand (2001), existe um crescente interesse pelo processo de aprendizagem no contexto organizacional, alimentado pela crença de que, aprendizagem e inovação são essenciais para a sobrevivência em ambientes competitivos e dinâmicos.

Easterby-Smith (2001) apresentam diversos trabalhos que envolvem o tema aprendizagem organizacional, tanto na literatura especializada nacional quanto

internacional. Porém, as diferentes bases ontológicas e epistemológicas em que embasam esses trabalhos contribuíram para a diversidade das perspectivas existentes. Nota-se que aprendizagem organizacional é um tema que gera discussão e pouco consenso, o que não impede de torna-la uma temática que merece destaque não apenas da literatura, mas das organizações (FIOL; LYLES, 1985).

Rossato (2017), pontua que para as organizações conseguirem desenvolver o seu processo de aprendizagem, precisam identificar tais elementos, a fim de melhor utilizá-los como meio de aprender. Torna-se importante repensar práticas insustentáveis, investindo em uma aprendizagem que realmente gere impactos, de modo que as organizações transcendam seu propósito na sociedade (LUKIC, 2022).

Existem elementos que podem ser tanto facilitadores quanto inibidores do processo de aprendizagem organizacional. o que explica seu impacto positivo ou negativo é a capacidade da organização em envolver os indivíduos para que desenvolver tais aspectos, criando um espaço construtivo e transformador (JUNGES, 2023).

Robbins (2005) destaca as discussões acerca de temas que envolvem o comportamento organizacional e de assuntos que investiguem a influência dos indivíduos, grupos e da estrutura organizacional sobre o comportamento das organizações.

O comportamento de cidadania organizacional (CCO), surgiu como comportamentos discricionários que não faz parte das exigências funcionais de um colaborador, mas que ajudam a promover o funcionamento da organização (ROBBINS, 2008). Segundo Organ (2018), estes comportamentos representam os uma cooperação informal entre os indivíduos que contribuem em função da satisfação no trabalho e da percepção de justiça. O autor ainda relata estudos que relacionam cultura, atitudes, personalidade, estado de humor, estresse e desempenho organizacional (ORGAN, 2018).

Faria (2022), explica que o CCO não faz parte do campo do comportamento formal, pois não são explicitamente autorizados ou medidos na avaliação do desempenho do sistema, mas facilitam a eficiência e a interação dentro da organização.

Berdiyana, Wijayati e Witjaksono (2022) relatam que o CCO é uma iniciativa voluntária realizada pelos funcionários cuja conduta não está relacionada à estrutura

de recompensas formais da empresa, por isso o CCO pode variar de um tipo de organização para outra.

Para Andrade *et al.* (2021) e Haji *et al.* (2021) o CCO é uma ação que ultrapassa o dever e que, embora não seja estabelecido pelos trabalhadores na organização, é essencial para a manutenção e a eficácia organizacional, representando uma contribuição que passará a ser gratificada com os resultados do desempenho individual.

Sugere-se que tais percepções sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional são subjetivas, pois as diferenças culturais, os contextos e a subjetividade de cada indivíduo podem afetar como ocorrerá o CCO em um dado contexto (DIPAOLA; NEVES, 2008). O CCO deve ser considerado um importante elemento relacionado ao desempenho no trabalho por serem comportamentos espontâneos e inovadores que contribuem para que as organizações sejam eficazes (MOORMAN, 1991).

Neste trabalho, foram abordados os conceitos relativos ao comportamento organizacional, no contexto de mudança. São eles: o comportamento de cidadania organizacional e a aprendizagem organizacional.

O setor de aviação foi escolhido para aplicação dessa pesquisa, dado a sua relevância em investimentos de inovação, além de ser um setor restrito, porém de alta competitividade, o que demanda constante busca por diferenciais competitivos. O Brasil contabilizou mais de 82,2 milhões de pessoas voando pelo país em 2022, segundo dados da ANAC (2022).

Conforme os dados disponíveis no site da ANAC, o crescimento deste setor foi notório e significativo na última década, visto que este meio de transporte possui características como a rapidez, a baixa interferência de questões geográficas, a segurança contra atos ilícitos e a confiabilidade do transporte, o tornam a melhor opção para o transporte de pessoas e, também, para vários tipos de carga. Sendo assim, as empresas do setor aéreo demandam constantemente diferenciais que tenham resultado em relação aos concorrentes ou reduções nos custos, por exemplo. Apesar disso, o setor aéreo civil brasileiro foi pouco explorado cientificamente.

A empresa escolhida para esta pesquisa conta com uma ampla malha de voos, que a torna competitiva mesmo diante os desafios do mercado; no primeiro semestre de 2022 a oferta era de quase 150 destinos. Outros dois diferenciais que ajudam a

impulsionar as receitas são a diversidade de frota e a atuação no segmento de cargas aéreas.

Em face do exposto, é importante entender o papel do comportamento de cidadania organizacional e a sua relação com a aprendizagem organizacional. A partir dessa perspectiva, procura-se, com este estudo, verificar o fenômeno da aprendizagem organizacional com base na sua conexão com o comportamento de cidadania organizacional.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As diversas mudanças no contexto organizacional impactam não somente as organizações, mas também o comportamento humano no trabalho, e isto têm obrigado a adaptação das pessoas de forma mais rápida, sob o risco de tornarem-se obsoletas (MELLO, 2012). As pessoas entram e saem das organizações a todo o momento, porém as organizações conseguem preservar de maneira contínua os conhecimentos, comportamentos, mapas cognitivos, normas e valores (DAFT; WEICK, 1984).

A aprendizagem organizacional ajuda a garantir a sobrevivência no mercado competitivo, proporcionando benefícios para as organizações as quais utilizam para seu fortalecimento, ou ainda como fonte de vantagem competitiva (DICKSON, 1992). Do mesmo modo, Lukas, Hult e Ferrell (1996) argumentam que a aprendizagem organizacional é considerada por muitos estudiosos como uma chave de sucesso para o futuro da organização.

Semelhantemente, o envolvimento dos funcionários em Comportamento de Cidadania Organizacional no ambiente de trabalho contribui positivamente para suas organizações serem mais competitivas e eficazes (DEKAS *et al.*, 2013; ANDRADE *et al.*, 2021).

O crescente interesse pelo Comportamento de Cidadania Organizacional não é surpreendente, uma vez que historicamente esta temática tem sido relacionada com a eficácia organizacional, uma preocupação chave das organizações. As organizações dependem de comportamentos emergentes de seus funcionários, como o CCO, para se manterem competitivas (MELLO, 2012).

Devido aos benefícios gerados pelo Comportamento de Cidadania Organizacional, o interesse pela temática se expandiu em diversos estudos que

analisaram as dimensões e a importância do Comportamento de Cidadania Organizacional no local de trabalho. A natureza do trabalho mudou e os comportamentos também sofreram impactos, tornando necessário ampliar as perspectivas acerca do contexto social que os permeia (DEKAS *et al.*, 2013).

Diante disso, esse estudo pretende ampliar as reflexões acerca do contexto social, considerando o construto Aprendizagem Organizacional e suas interações com o CCO, sob as perspectivas dos trabalhadores do setor aéreo civil brasileiro. Desta forma, a questão central de pesquisa consiste em verificar:

*Como a aprendizagem organizacional se relaciona com o comportamento de cidadania organizacional em uma organização do setor aéreo civil brasileiro?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre a aprendizagem organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional na perspectiva dos colaboradores de uma empresa do setor aéreo civil brasileiro.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o Comportamento de Cidadania Organizacional;
- b) Descrever as dimensões que afetam o processo de Aprendizagem Organizacional;
- c) Analisar as relações existentes entre o Comportamentos de Cidadania Organizacional e o processo de Aprendizagem Organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A conjuntura mundial, das pelas organizações é permeada por grandes desafios para pesquisadores e gestores (LIMONGI-FRANÇA, 2005). Dentre os principais desafios enfrentados está a necessidade de compreender o comportamento humano associado a ações e atitudes dos indivíduos e grupos no ambiente interno das organizações (NANDAN, LONDO; BENT-GOODLEYC, 2015).

O comportamento humano no âmbito organizacional pode estar relacionado aos princípios que norteiam a gestão organizacional diante dos desafios comportamentais (REBOLHO, 2017). O Comportamentos de Cidadania Organizacional, por sua vez, é um fator importante que podem contribuir para a sobrevivência de uma organização, é crucial compreender as variáveis que afetam esses comportamentos nas organizações (MOHAMMAD; HABIB; ALIAS, 2011). Determinar por quais motivos os indivíduos se envolvem em CCO tem sido relevante para o contexto organizacional (LEMMON; WAYNE, 2015).

Assim como o conceito de CCO, a aprendizagem organizacional tem a atenção de diversas áreas do conhecimento e vem ganhando notoriedade no cenário organizacional e acadêmico. De tal modo que o estudo da aprendizagem organizacional surge como uma opção de resposta para as mudanças ocorridas no ambiente, na medida em que a organização deve desenvolver a capacidade de aprender de maneira contínua, a partir das suas experiências e traduzindo esses conhecimentos em práticas que possam contribuir para um melhor desempenho, auxiliando na aquisição de vantagem competitiva (BITTENCOURT; SOUZA 2003; PERIN *et al.*, 2006; ANDRADE *et al.*, 2021).

No contexto contemporâneo, a aprendizagem organizacional é determinante na produção de conhecimentos, na ampliação da competitividade das organizações e na geração de inovação, além de ser um elemento valioso na ampliação do conhecimento organizacional que se torna um fator chave na sociedade contemporânea (BUORO; OLIVA; SANTOS, 2007; ISIDRO FILHO, 2007).

Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) comentam que no mundo globalizado, caracterizado por mudanças profundas e perturbadoras em praticamente todas as esferas da sociedade contemporânea, a aptidão organizacional de lidar com as pressões ambientais vem sendo valorizada crescentemente, sendo compreendida como fator relevante para o desempenho e para a própria sobrevivência organizacional. Neste contexto, portanto, a aprendizagem organizacional passa a ser uma condição não ocasional, mas necessidade contínua e fundamental.

A relevância desta pesquisa está em ampliar a compreensão sobre as complexidades das organizações por meio de aportes teóricos e metodológicos. No âmbito acadêmico, o presente estudo enriquece a literatura, por fazer uma análise que envolve dois construtos importantes no comportamento organizacional:

Aprendizagem Organizacional e o Comportamento de Cidadania Organizacional. Outro fator importante é, que esta relação foi pouco estudada no meio acadêmico.

Além do fato de ambos os construtos serem agentes ativos no processo de mudança, capazes de realçar a capacidade da equipe, estabelecer uma visão compartilhada, clarificar o objetivo comum, assegurar o processo contínuo do aprendizado, entre outras tantas contribuições para as organizações e gestores.

Portanto, este estudo estimula reflexões e oferece alternativas para problemas associados ao ambiente das organizações, quando relaciona novos conceitos e para compreender suas implicações práticas, podendo contribuir para o desenvolvimento do ser humano nas organizações (DAVID, 2004; ANDRADE *et al.*, 2021).

A contribuição prática deste estudo se justifica pelos resultados às organizações sobre suas práticas de gestão de pessoas, redirecionando seus esforços para o desenvolvimento e manutenção de um ambiente organizacional que favoreça a disseminação dos atos de Aprendizagem Organizacional, bem como o Comportamento de Cidadania Organizacional, e acredita-se que estes comportamentos e atitudes podem contribuir para eficácia e o desempenho das organizações.

#### **1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Com a intenção de atingir os objetivos estipulados, torna-se necessário apresentar as partes que compõem esta dissertação. No primeiro capítulo é apresentada a introdução, por meio de uma perspectiva geral dos temas a serem estudados, com a definição do problema de pesquisa, com a delimitação do objetivo geral e dos objetivos específicos e a justificativa para a realização do estudo.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica dos temas de estudo, que embasam e sustentam esta pesquisa, divididos em duas temáticas centrais: Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) e Aprendizagem Organizacional (AO).

No terceiro capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados, no que tange à abordagem, natureza, tipo de pesquisa, técnicas de coleta e estratégias de análise dos dados.

No quarto capítulo, apresenta-se os resultados e discussões obtidos e por fim no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são expostas a fundamentação teórica adotada para a realização da pesquisa. Inicialmente apresentam-se as principais teorias, na qual é abordada a origem, perspectivas, conceitos, modelos e dimensões e os antecedentes do construto Comportamento de Cidadania Organizacional.

Em seguida, apresentam-se as discussões sobre a Aprendizagem Organizacional bem como a base teórica abordando os principais conceitos e dimensões do construto.

### 2.1 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

O princípio dos estudos sobre CCO datam das pesquisas realizadas por Bernard (1938), que inovou ao apresentar uma teoria que conceituava as organizações como sistemas de cooperação operados por recursos humanos (VERCHAI; LANER, 2008). A visão de Bernard (1938) enfatizava os grupos naturalmente formados dentro das organizações, às comunicações ascendentes, à autoridade a partir da base e os gestores de recursos humanos como forças de coesão e integração.

Segundo esta linha de pensamento, Katz e Kahn (1978) foram pioneiros em observar o trabalhador como um “cidadão organizacional”. Segundo eles, os eventos cooperativos não prescritos formalmente teriam origem no vínculo estabelecido por meio de um processo de cidadania firmado entre o empregado e a organização, lembrando assim que o indivíduo pertence, exerce direitos e possui obrigações para com a organização (KATZ; KAHN, 1978).

No início dos anos 80, diversos pesquisadores começaram a se interessar em “conhecer as razões pelas quais alguns trabalhadores realizam atividades além daquelas descritas pelos seus cargos, enquanto outros se limitam a realizar somente as prescritas nos contratos formais de trabalho” (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2013, p. 79), instigados pelas pesquisas feitas por Organ (1977,1988), Bateman e Organ (1983) e Smith, Organ e Near (1983), os primeiros a de fato inserir o termo “comportamento de cidadania” na literatura científica.

Segundo Organ (1988), a cidadania organizacional poderia ser conceituada como o comportamento individual discricionário, não direta ou explicitamente

reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que no seu conjunto promove o eficaz funcionamento da organização. Após uma reavaliação conceitual, Organ (1997) apresenta uma nova definição para o CCO, passando a compreendê-lo como um desempenho contextual que fortalece o ambiente social e psicológico onde verifica-se a ação da tarefa. Para o autor (1997), os comportamentos discricionários não podem ser impostos como obrigações, nem mesmo o indivíduo pode ser recompensado por ter tomado esse tipo de atitude colaborativa, trata-se de um comportamento que advém de uma escolha pessoal. Essa perspectiva associa-se ao construto elaborado por Borman e Motowidlo (1997), no qual o CCO é definido como um conjunto de comportamentos interpessoais e espontâneos que suportam o contexto social e motivacional onde o trabalho organizacional é executado.

As pesquisas mais recentes apontam as vantagens de uma abordagem mais sutil no que se refere à conceituação do CCO, considerando que há uma diferença na percepção dos colaboradores em relação ao exercício do seu papel ou extra papel nas organizações (KAMDAR *et al.* 2007; VAN DYNE *et al.* 2006; ANDRADE *et al.* 2021) e às vezes esses comportamentos podem ser recompensados pelas organizações, através de avaliações de desempenho, promoções ou reconhecimento (MARINOVA; MOON; VAN DYNE, 2010).

Apesar dessas descrições gerais, não há um consenso entre pesquisadores sobre as definições constitutivas e operacionais da cidadania organizacional, o que gera questionamentos acerca de sua conceituação e dimensionalidade, ou seja, falta um acordo mínimo quanto à forma como se estrutura teórica e empiricamente (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2013).

A relação do conceito de CCO com outros construtos que possuem similaridade gera diversas teses. Por essa razão, o próximo subcapítulo embasa teoricamente esses conceitos, pontuando as diferenças e encontrando suporte dentro dos estudos acerca do Comportamento de Cidadania Organizacional.

### **2.1.1 Comportamento de cidadania e construtos similares**

O conceito de CCO refere-se ao ambiente organizacional, considerando o comportamento dos funcionários para com seus colegas ou com a própria organização. Diante disso, destacam-se alguns comportamentos com conceitos similares a do Comportamento de Cidadania Organizacional.

O comportamento pró-social, é caracterizado por Brief e Motowildo (1986), como atitudes facultativas que privilegiem o bem-estar da organização, essas ações podem estar previstas no cargo ou serem compostas por gestos voluntários, como ajuda aos colegas buscando o bem comum. Os autores elencam três premissas para que o comportamento seja caracterizado como pró-social: pronunciado por qualquer indivíduo pertencente à organização, direcionado de forma clara para o receptor e efetuado com a finalidade de proporcionar o bem-estar.

Os comportamentos pró-sociais não precisam necessariamente ter impacto direto na organização, eles podem ser ações de ajuda a um colega de trabalho que esteja passando por um problema familiar, na condição de que esse gesto se dê no ambiente organizacional (ORGAN;PODSAKOFF; MACKENZIE 2006). Desse modo, Siqueira (2001) caracteriza o comportamento pró-social como atos que enaltecem positivamente o convívio, engrandecendo o sistema organizacional, pois engloba os elementos de cooperação e sugestão criativa. O conceito de comportamento pró-social difere do Comportamento de Cidadania Organizacional, à medida que pode conter comportamentos previstos nas funções dos indivíduos (GOMES *et al.*, 2014).

Por conseguinte, Pearce e Gregersen (1991) elaboraram um estudo sobre os comportamentos extrapapel, sendo que a conceituação apresentada por esses autores é tênue com a definição de Comportamento de Cidadania Organizacional. Os comportamentos extrapapel são atitudes desempenhadas de forma voluntária que extrapolam os requisitos exigidos pela organização e que, de forma positiva, beneficiam a organização como um todo (ORGAN, 1997).

Existem algumas direções quanto ao conceito do comportamento extrapapel e do que é classificado como uma atividade obrigatória, tendo em vista que a compreensão do que faz parte do papel, depende da definição de cada organização, em determinada empresa, uma função pode ser considerada extrapapel enquanto em outra é reconhecida como pertencente ao trabalho formal. (CARPENTER; BERRY; HOUSTON, 2014). Fazem parte do escopo de Comportamentos Extrapapel: proatividade em ajudar, aceitar ser ajudado, ter espírito colaborativo, propor ideias construtivas e inovadoras, além de dar sugestões para melhorias (ORGAN, 1997).

A pesquisa de Alparslan e Can (2015), identificou os antecedentes do comportamento extrapapel dos soldados que trabalham no exército sem pretensão de continuar ali e com a mínima expectativa financeira, apenas preenchendo o tempo

necessário de obrigação formal, o estudo identificou que os comportamentos extrapapel evidenciados estão fundamentalmente relacionados à amizade.

Já o comportamento de espontaneidade, para Katz (1964), diz respeito às ações: cooperar com os outros, proteger a organização, dar sugestões construtivas e auto-desenvolver. George e Brief (1992) propuseram uma estrutura para o construto, considerado como principal antecedente do modelo o ânimo. De acordo com a percepção dos autores, quando um colaborador está animado, à propensão de desempenhar atitudes de ajuda, o que instiga gestos de coleguismo, fazendo com que ele se sinta bem após esses atos e propague positivamente a imagem da empresa (GOMES *et al.*, 2014). A Espontaneidade Organizacional pode casualmente ser recompensada de modo formal, por exemplo, ao integrar ideias inovadoras (NEVES; PAIXÃO, 2014).

Para Porto e Tamayo (2003), há similaridades entre os construtos “Cidadania Organizacional e Espontaneidade Organizacional”, contudo ainda não foram formalizados cientificamente instrumentos capazes de corroborar esta ideia.

Verifica-se que existem vários termos com definições similares ao conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional. Embora exista uma literatura que busca evidenciar as características dos construtos que se propõem avaliar as diferenças entre o conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional, as funções desempenhadas pelas pessoas nas organizações são mutáveis e englobam negociações entre os colaboradores e seus superiores (MORRISON, 1994). Diante disso, emerge também o crescente interesse dos pesquisadores em compreender as dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional, que será abordado na próxima subseção.

### **2.1.2 Dimensões do comportamento de cidadania organizacional**

As dimensões ou fatores constituintes do CCO têm sido caracterizadas de diferentes formas, incluindo desde estudos com duas dimensões, como o estudo de Smith *et al.* (1983) que apresenta as dimensões Altruísmo e Consciência Geral, até os que atribuem sete dimensões, como é o caso do estudo de Podsakoff *et al.* (2000). Podsakoff *et al.* (2000), realizaram um estudo que permitiu caracterizar sete dimensões do CCO:

- a) Altruísmo: Ações voluntárias de trabalhadores, utilizadas para ajudar os colegas na prevenção e na superação de problemas dentro da organização ou na realização de tarefas;
- b) Esportivismo: Abster-se de reclamar sobre assuntos triviais e potencializar pequenos problemas que podem conduzir a tensão desfavorável no local de trabalho;
- c) Lealdade organizacional: Promoção da imagem da organização com entidades externas, proteção e defesa da organização em face de ameaças externas e a manutenção do comprometimento mesmo sob condições desfavoráveis;
- d) Obediência: Internalização e aceitação das regras adotadas pelo sistema organizacional, regulamentos, procedimentos;
- e) Virtude cívica: Participação organizacional, preocupação com os interesses da empresa. Revela o nível de fidelidade à organização, representada pela participação dos trabalhadores nas reuniões, encontros e atividades organizacionais;
- f) Iniciativa individual: Atitudes voluntárias de criatividade e inovação com a finalidade de melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional, persistência do entusiasmo no exercício do próprio cargo;
- g) Autodesenvolvimento: Comportamentos voluntários para melhorar o desempenho pessoal, através do desenvolvimento de competências, aptidões e aquisição de conhecimentos que promovam o desenvolvimento individual.

No Brasil, o CCO foi concebido por Siqueira (1995; 2003), que seguiu uma linha diferente das adotadas até então, a primeira preocupação da autora foi a de idealizar a teoria do critério comportamental, com base nas trocas sociais. As trocas sociais segundo Bastos, Siqueira, Gomes, (2013), podem ser entendidas como “atos de troca social oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores as organizações”, estes consistiriam em gestos espontâneos, isentos de prescrições legais, que resultariam em uma relação social para com a organização, com possíveis retribuições por parte da organização, descartando assim a possibilidade de que os gestos de CCO tenham natureza altruísta (SIQUEIRA, 2003). Siqueira (1995) aponta o CCO como um conjunto de ações, apontadas por Katz e Kahn (1978) como integrantes do comportamento inovador e espontâneo.

A primeira versão da ECCO foi construída e validada por Siqueira em 1995; ela utilizou como base a perspectiva teórica das cinco classes do comportamento inovador e espontâneo apontadas por Katz e Kahn (1978), como atos extra papel – cooperação com os demais membros do sistema; ações protetoras do sistema ou

subsistema; sugestões criativas; autotreinamento; e criação de clima favorável para a organização no ambiente externo – indispensáveis à consecução da efetividade organizacional. Em 2011 foram realizados novos estudos visando melhorar a precisão de suas cinco dimensões e aplicar métodos atuais que estão sendo usados no processo de construção e validação de medidas do comportamento organizacional; após os resultados, pode-se apresentar a ECCO como uma medida multidimensional constituída por três fatores (dimensões) precisos e concisos (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2013). As novas dimensões e definições da ECCO podem ser verificadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Dimensões, Definição e Itens da ECCO.

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>	<b>Itens</b>
<b>Sugestões criativas</b>	Ações que contém propostas inovadoras para a organização	3, 4, 7, 8 e 10
<b>Divulgação da imagem organizacional</b>	Ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização.	1, 6, 11, 12 e 14
<b>Cooperação com os colegas</b>	Ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização.	2, 5, 9 e 13

Fonte: Elaborada a partir de Bastos, Siqueira, Gomes, (2013).

Torna-se preciso compreender as perspectivas teóricas com relação aos antecedentes de CCO. Diversas pesquisas constataram como principais antecedentes de CCO o comprometimento organizacional, a liderança, justiça organizacional e a satisfação no trabalho (BATEMAN; ORGAN, 1983; PODSAKOFF *et al.*, 2000; PODSAKOFF *et al.*, 2009; MOON *et al.*, 2008; TANG; TANG, 2012; LEE; KIM; KIM, 2013; TUNG; CHEN; SCHUCKERT, 2017). Nessa linha trabalha-se com características de personalidade, atitudes, percepções de papel, competências e aptidões, características das tarefas, que são elucidados no próximo tópico.

### **2.1.3 Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional**

Diversas pesquisas buscaram identificar quais são os antecedentes do CCO, visando descobrir quais fatores estimulam os comportamentos de cooperação entre colaboradores e o que os faz exercer atividades que não estão descritas como suas obrigações (ROSSATO, 2021).

A satisfação no trabalho está entre os construtos que mais se sobressaem neste quesito, pois, quanto mais satisfeito um colaborador estiver mais propenso a ajudar seus colegas ele estará, é o que a Teoria das Trocas Sociais sugere. Além disso, a literatura demonstra que a rotatividade e as tensões nos ambientes de trabalho diminuem quando os colaboradores estão satisfeitos. Bilgin *et al.* (2015), sugerem que uma boa comunicação também contribui para a satisfação, e a satisfação por sua vez demonstra relações positivas com o CCO.

Referente ao comprometimento organizacional este é abordado com uma perspectiva mais atitudinal, caracterizado como a relação entre o trabalhador que está disposto a desempenhar esforços em prol da organização, apresentando crenças e concordância com relação aos objetivos de manter-se membro da mesma (ORGAN; RYAN, 1995; LAVELLE *et al.*, 2010). O comprometimento organizacional é um antecedente preponderante do CCO, pois, o aspecto afetivo que se refere à relação emocional positiva com a organização e seu desejo de permanecer nela; o aspecto normativo que está relacionado as normas, valores e princípios da organização; e o aspecto instrumental que se refere as questões econômicas e aos custos de permanecer na organização se relacionam positivamente com o CCO (MONTENEGRO *et al.*, 2022).

No estudo realizado por Fernandes e Ribeiro (2019), o objetivo foi analisar a influência do comprometimento afetivo e do suporte organizacional e social sobre o CCO na perspectiva de servidores públicos de uma instituição federal de ensino. Como resultado, os autores constataram que o CCO é influenciado mais fortemente pelo comprometimento afetivo do que pelo suporte organizacional e social.

Considerando a liderança, esta menciona que o líder possui um papel crucial para o ajuste indivíduo-organização, pois, este é responsável por desenvolver um conjunto de competências para influenciar e incentivar os trabalhadores a demonstrarem comportamentos de cidadania (ORGAN; RYAN, 1995; LEE; CHO, 2018). Luu (2019), em sua pesquisa, apresentou uma relação positiva entre liderança servidora, CCO e sustentabilidade.

No que se refere a justiça organizacional, às percepções de justiça apontam três principais componentes em relação a esse antecedente, justiça distributiva, processual e interacional, onde a justiça de procedimentos torna-se mais influente que a justiça distributiva (GREENBERG; COLQUITT, 2006; FASSINA; JONES; UGGERSLEV, 2008; LEE; KIM; KIM, 2013). Segundo Moon *et al.* (2008), quando uma

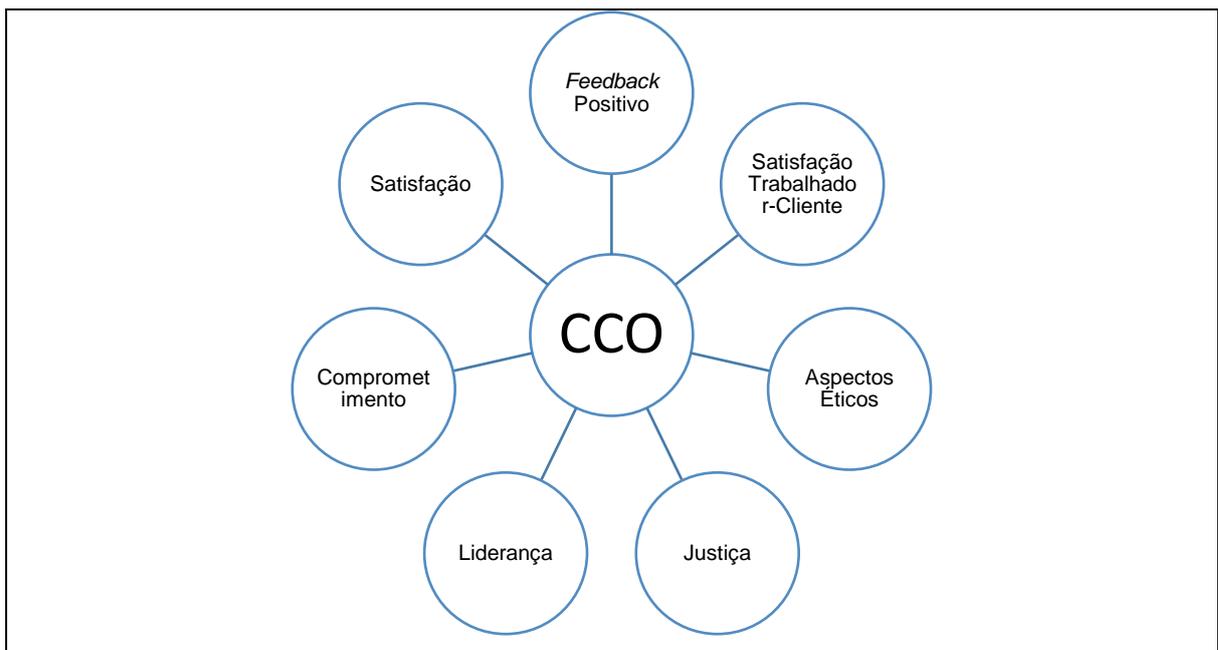
organização é considerada justa, os trabalhadores tendem a dedicar mais esforços para seu trabalho na organização para melhorar seu desempenho.

Alguns estudos mais recentes, identificaram novos antecedentes de CCO como: aspectos éticos, feedback positivo e satisfação no ajuste trabalhador-cliente, este último possuindo relação direta não somente com a satisfação do trabalhador, mas também do cliente (CHEN; KING, 2018). Os aspectos éticos, segundo Rego (2002), são os antecedentes menos estudados no que se refere ao contexto de CCO; além disso, os aspectos éticos são definidos como um constituinte da cultura organizacional (OLSON, 1995).

O estudo realizado por Haider, Heredero e Ahmed (2019) sugere que o uso do feedback positivo corresponde a uma fonte de promoção da autoestima do trabalhador, gerando um impacto sobre o CCO.

Kang e Jang (2019), por sua vez, relatam que quando os colaboradores experimentam comportamentos de cidadania, estes desenvolvem sentimentos positivos sobre seu emprego e o local de trabalho, resultando em maiores contribuições e esforços além dos critérios formais de suas atribuições. Buscando visualizar os antecedentes do CCO de forma mais clara elaborou-se a Figura 1.

Figura 1 – Antecedentes do CCO



Fonte: Elaborado pela autora.

Para o presente estudo, optou-se por utilizar a ECCO, por acreditar que se encaixa no contexto a ser investigado. A presente pesquisa também se propõe a progredir nos conhecimentos teóricos e empíricos, perante uma perspectiva conjunta com o construto da aprendizagem organizacional, abordado a seguir.

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Wenger (2008) relata que existem vários tipos de teorias de aprendizagem, e que cada uma é responsável por enfatizar diferentes aspectos e atender a distintos propósitos.

Entretanto, deve-se destacar duas abordagens que se sobressaem quando falamos do construto aprendizagem, a “aprendizagem organizacional” e “organizações que aprendem”. Tsang (1997, p. 75) explica que “a aprendizagem organizacional é um conceito usado para descrever certos tipos de atividade que ocorrem em uma organização, enquanto organizações que aprendem referem-se a um tipo de organização em si”. Senge (1990) explica que organizações que aprendem e expandem continuamente a sua capacidade de criar, no futuro são capazes de superar as dificuldades, de reconhecerem as ameaças e de obterem novas oportunidades. Porém, Tsang (1997) explica que as contribuições prescritivas, caso das organizações que aprendem, não oferecem bases sustentáveis e rigor científico que possibilite o desenvolvimento de concepções teóricas. Diante disso, é relevante ressaltar que nesta pesquisa utilizar-se-á a abordagem relativa à aprendizagem organizacional.

Dodgson (1993) explica que o conceito de aprendizagem organizacional se refere às formas como as empresas constroem e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas competências dentro da sua cultura, e como se adaptam e desenvolvem eficiência organizacional, melhorando assim o uso dessas competências. Sendo assim, a aprendizagem no contexto organizacional é influenciada por ações, bem como pela cultura organizacional, uma vez que diferentes realidades levam os indivíduos a interpretar as mesmas questões de formas distintas (ANTONACOPOULOU, 2001). Dessa forma, o autor apresenta uma lista de fatores que facilitam a aprendizagem no ambiente organizacional, apresentados no Quadro 1:

Quadro 1 – Fatores Facilitadores à Aprendizagem dos Indivíduos na organização

<b>Fatores que facilitam a aprendizagem</b>	
➤	Encorajar os gerentes a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem
➤	Rever regularmente o desempenho e a aprendizagem
➤	Encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprio
➤	Proporcionar feedback tanto em desempenho, como em aprendizagem
➤	Rever desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários
➤	Assistir aos gerentes a perceber as oportunidades de aprendizagem no trabalho
➤	Proporcionar novas experiências, com as quais os gerentes possam aprender
➤	Proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho
➤	Tolerar alguns enganos
➤	Encorajar a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem
➤	Desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas

Fonte: Adaptado de Antonacopoulou (2001, p. 267).

Antonacopoulou (2001) enfatiza ainda que da mesma maneira que um contexto organizacional edificador facilita a aprendizagem, a estrutura organizacional, a cultura e os sistemas de comunicação podem atuar como barreiras à aprendizagem. A aprendizagem organizacional tem como princípio básico o desenvolvimento constante de estratégias e procedimentos para que a organização atinja assim melhores resultados (BITTENCOURT, 2002). Segundo Perin (2006), a aprendizagem organizacional pode ser entendida como uma resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas, para desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para melhorar o desempenho, resultando assim em uma empresa mais competitiva. Desta forma, a aprendizagem torna-se um importante conceito para entender como as organizações evoluem e se adaptam a ambientes de mudança (ANTONELLO 2005).

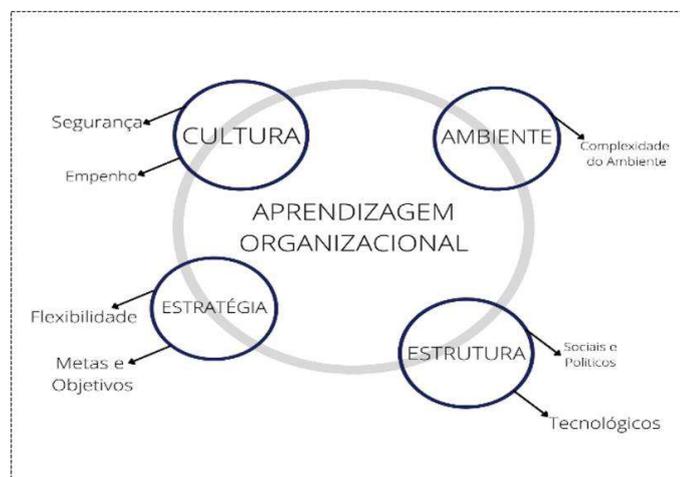
Crossan, Lane e White (1999) ressaltam que a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico, visto que a aprendizagem ocorre a todo o momento e em todos os níveis da organização, e também porque institui uma espécie de inquietude entre a assimilação de novos conhecimentos e o uso dos que já foram internalizados pela organização.

Na literatura sobre a aprendizagem organizacional um tópico recorrente é a tipologia proposta por Argyris e Schön (1996). Os autores consideram a existência de três níveis para a aprendizagem organizacional:

- a) O *single loop learning* ou aprendizagem de circuito simples, envolve a detecção e correção de erros, quando o erro é detectado e corrigido permite a organização continuar com sua atual política ou atingir seu objetivo;
- b) O *double loop* ou aprendizagem de circuito duplo, consiste em um processo mais cognitivo, ocorre quando o erro é detectado e corrigido de maneira que envolva a modificação das normas e objetivos de uma organização;
- c) É o *deutero learning*, que envolve a discussão e reflexão sobre contextos anteriores. Assim os membros da organização descobrem o que fizeram que facilitou ou inibiu o aprendizado, eles então criam novas estratégias, produzem essas estratégias e, avaliam e generalizam o que produziram.

Seguindo esta linha, Fiol e Lyles (1985) destacam quatro fatores contextuais (Figura 2) que afetam a probabilidade de ocorrência da aprendizagem organizacional: a existência de uma cultura empresarial propícia à aprendizagem; uma estratégia que permite flexibilidade; uma estrutura organizacional que permita tanto inovação quanto aquisição de novos conhecimentos; e o ambiente, que se for demasiado complexo e dinâmico para a organização pode ocasionar uma sobrecarga e bloquear a aprendizagem, ou por outro lado uma demasiada estabilidade dentro de uma organização também pode ser disfuncional, gerando a inércia organizacional. Os autores destacam que esses fatores possuem um relacionamento circular com a aprendizagem na medida em que eles a criam e reforçam, são também resultados da própria aprendizagem organizacional.

Figura 2 – Elementos que Influenciam a Aprendizagem Organizacional



Fonte: Elaborado com base em Fiol e Lyles (1985).

Goh e Richard (1997), relatam que um dos maiores problemas da implementação da aprendizagem organizacional está na dificuldade de mensurar a capacidade de aprendizagem organizacional existente, pois, segundo os autores, mensurar a aprendizagem organizacional propriamente é, provavelmente, impossível. Os instrumentos para medir a capacidade de AO, baseiam-se na literatura prescritiva para determinar as dimensões ou fatores facilitadores da Aprendizagem Organizacional (GOH; RICHARDS, 1997). O Quadro 2 resume algumas das características das escalas de Aprendizagem Organizacional.

Quadro 2 – Características das escalas que medem a capacidade de Aprendizagem Organizacional

<b>Autores</b>	<b>Instrumento de mensuração da Aprendizagem Organizacional</b>
Goh e Richards (1997)	Escala de levantamento da Aprendizagem Organizacional (21 itens)
Hult e Ferrell (1997)	Escala de capacidade de Aprendizagem Organizacional (23 itens)
Tannenbaum (1997)	Escala de Ambiente de Aprendizagem (69 itens)
Hult <i>et al.</i> (2000)	Escala de Capacidade de Aprendizagem Organizacional (17 itens)
Watkins e Marsick (2003)	Questionário das Dimensões de Aprendizagem Organizacional (43 itens)
Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente e Valle-Cabrera (2005)	Escala de Aprendizagem Organizacional (16 itens)
Chiva, Alegre e Lapidra (2007)	Capacidade de Aprendizagem Organizacional (14 itens)

Fonte: Elaborado com base em Horbe 2016.

Há duas perspectivas principais que diferenciam seus objetivos e dimensões: a primeira perspectiva busca determinar se o processo de aprendizado está sendo realizado, os instrumentos adotados nessa perspectiva são organizados de acordo com cada uma das fases do processo de Aprendizagem Organizacional, na tentativa de determinar a existência dessas fases dentro da organização, cada uma dessas fases é tida como dimensões da escala. A segunda perspectiva tem como objetivo determinar a propensão ou a capacidade de Aprendizagem Organizacional. De forma que, os instrumentos são organizados de acordo com os principais facilitadores da Aprendizagem Organizacional, os quais são tomados como dimensões (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007).

Diante disso, Goh e Richard (1997) propuseram identificar as diversas maneiras por meio das quais algumas organizações aprendem como sobreviver e se

adaptar a condições diversas. Para tanto os referidos autores desenvolveram um estudo que uniu diversos elementos e características presentes na literatura da aprendizagem organizacional e resultou no desenvolvimento de um instrumento de pesquisa, o *Organizational Learning Scale (OLS)*. Esse instrumento foi desenvolvido com base em cinco dimensões de características e práticas gerenciais favoráveis à aprendizagem organizacional identificadas pelos autores. No Quadro 3 é possível verificar as principais características identificadas pelos autores.

Quadro 3 – Dimensões dos Fatores ou Práticas de Gestão Potencializadoras da Aprendizagem Organizacional

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS E/OU PRÁTICAS DE GESTÃO</b>
Clareza de Propósito e Missão	Relativo ao grau de entendimento que os funcionários possuem da missão e dos propósitos da organização e de como eles podem contribuir para seu alcance.	Compreensão do propósito da organização; Os funcionários sabem como seu trabalho pode contribuir no alcance das metas organizacionais.
Empowerment e Comprometimento da Liderança	Refere-se ao papel do líder na organização na promoção de um clima de aprendizagem e de uma cultura de mudança, através do seu comportamento.	Proporcionar <i>feedback</i> ; O gestor deve: Estar aberto a críticas; Admitir erros de forma construtiva; Permitir que os funcionários participem das decisões assumindo os alguns riscos.
Experimentação	Diz respeito ao grau de liberdade dos funcionários em experimentar novos processos e métodos de trabalho.	Suporte e encorajamento para o desenvolvimento de processos inovadores e novos métodos de trabalho.
Transferência de Conhecimento	Permite que os funcionários aprendam uns com os outros bem como por meio de experiências e conhecimentos vindos de outras organizações.	Capacidade da organização em transferir o conhecimento entre os departamentos bem como capta-lo em ambiente externo.
Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	Correspondem ao nível de trabalho em grupo na organização para resolução de problemas e criação de ideias inovadoras.	A estrutura e os sistemas da organização encorajam o trabalho e a resolução de problemas em grupo.

Fonte: Santos (2009, p.51).

Para Goh e Richard (1997), a aprendizagem organizacional é vital para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Cada dimensão do OLS pode conduzir

a distintas intervenções visando ao aprimoramento da capacidade de aprendizagem da organização.

O referido instrumento foi traduzido para o português e validado por Angelim e Guimarães (2003), tornando-se uma importante contribuição na sistematização de formas de mensuração da aprendizagem organizacional no contexto de organizações públicas brasileiras. O estudo englobou 110 organizações participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público do Governo Federal Brasileiro, sendo este aplicado primeiramente com o responsável pelo processo de avaliação e acompanhamento da organização do referido programa, contudo das 110 organizações, apenas 43 responderam ao questionário, o objetivo do estudo seria validar o próprio instrumento de pesquisa por meio de análise fatorial, para isso foi ampliado o número de respondentes, incluindo indivíduos que não eram membros das equipes de gestão da qualidade, assim obtiveram-se 206 questionários respondidos.

Angelim e Guimarães (2003) conceberam duas variações para a validação da escala, a primeira versão indicou a solução uni fatorial, a segunda, estimulada pelos autores, extraiu três fatores: o fator 1 diz respeito à liberdade de atuação dos funcionários, o fator 2 se relaciona ao trabalho em grupo e o fator 3 que corresponde à compreensão e compartilhamento da missão institucional.

Os referidos autores verificaram que há uma correlação positiva significativa entre o potencial de aprendizagem organizacional e o nível de qualidade de gestão das organizações. Como resultado aplicado, constata-se que o indicador de potencial de aprendizagem organizacional pode oferecer um parâmetro aos gestores sobre o nível de aprendizagem que a organização está incentivando. A análise dessas informações poderia, portanto, revelar as características do ambiente que estão inibindo ou favorecendo esse processo e subsidiar o planejamento e implementação de ações para ampliar a capacidade de aprendizagem na organização. Destaca-se a relevância de favorecer processos de aprendizagem nas organizações para que estas alcancem os seus objetivos, promovendo e mantendo sua competitividade frente ao complexo e dinâmico cenário contemporâneo (ISIDRO-FILHO, 2007).

Além disso, conforme Angelim e Guimarães (2003), é possível também identificar os fatores subjacentes aos descritos por Goh e Richard (1997), através da replicação do OLS. Por esse motivo, torna-se conveniente a aplicação da escala traduzida em novos contextos, a fim de verificar a configuração dos fatores extraídos.

Dessa forma, o instrumento traduzido por Angelim e Guimarães (2003) será utilizado na presente pesquisa, por acreditar que ele melhor se encaixa nos objetivos da investigação, visto que este instrumento auxilia na análise do nível de aprendizagem que a organização está incentivando.

### 2.3 ESTUDOS ANTERIORES

A análise realizada neste item parte da seguinte pergunta: Quais as produções científicas publicadas nos últimos 5 anos que possuem como tema a relação entre o Comportamento de Cidadania Organizacional e Aprendizagem Organizacional? A estratégia de identificação e seleção dos estudos foi a partir da busca de publicações na base de dados *Web of Science* (WOS), realizadas durante os meses de janeiro de 2022 e fevereiro de 2022, sendo acessada através do link disponibilizado pela Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Os artigos foram selecionados utilizando-se os seguintes critérios: domínio de pesquisa *Social Sciences or Arts Humanities*; bases de dados WOS, Scielo, RSCI; tipos de documentos artigos; todas as categorias de artigo (original, revisão de literatura, reflexão, atualização, relato de experiência); artigos com resumos e textos completos disponíveis para análise; artigos publicados nos idiomas português, inglês e espanhol; anos de publicação 2017 a 2022. O recurso utilizado na pesquisa foi à expressão “termo exato”. Nenhum resultado foi encontrado, mesmo aumentando o período temporal para 10 anos.

A pesquisa mais próxima ao tema aqui estudado encontrada foi realizada por Lin e Lee (2017) que teve como objetivo examinar a influência da aprendizagem organizacional sobre o comportamento inovador dos trabalhadores, assim como, propor o efeito de mediação do Engajamento no Trabalho entre a relação de aprendizado organizacional e o nível de comportamento inovador; para isso os autores realizaram uma pesquisa através de um exame cruzado com 21 empresas. Os resultados empíricos indicaram que o Engajamento no Trabalho é mediado pela relação entre a aprendizagem organizacional e os comportamentos de inovação. Além disso, os autores descobriram que o Engajamento no Trabalho também desempenha um papel mediador entre a aprendizagem e a geração e implementação de ideias inovadoras. Por fim, como conclusão da pesquisa os autores sugerem que os gerentes devem aproveitar a cultura da aprendizagem para aprimorar o Engajamento

no Trabalho de seus trabalhadores, o que poderá resultar também no desenvolvimento de pensamentos inovadores.

Nos meses de agosto e setembro de 2022 a busca foi refeita, no entanto não houve nenhuma nova pesquisa encontrada na base de dados que pudesse colaborar com o objetivo do presente estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresenta-se o método utilizado no estudo a fim de alcançar os objetivos propostos. Define-se e justifica-se o método, apresenta-se o instrumento de pesquisa e os modelos de pesquisa utilizados para este estudo, além da amostra de pesquisa e da estratégia de coleta de dados.

#### 3.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA E MÉTODOS ADOTADOS

Esta pesquisa buscou analisar a relação entre a aprendizagem organizacional e o comportamento de cidadania organizacional na perspectiva dos colaboradores de uma empresa do setor aéreo brasileiro. Para tanto, a escolha correta da estratégia de pesquisa é imprescindível para o planejamento do estudo de acordo com o seu propósito, quer ele seja exploratório, experimental ou descritivo (YIN, 2001).

De acordo com Triviños (2007), o caráter descritivo tem como principal objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, ações ou comportamentos da população analisada, mapeando a distribuição de um fenômeno. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006) a descrição das características da população será possível por meio da mensuração e avaliação dos dados coletados sobre diferentes aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser estudado. Malhotra (2012) complementa o exposto, evidenciando que a pesquisa descritiva apresenta as características e percepções em relação a determinado fato ou objeto, bem como determina em que grau estão associadas às variáveis em estudo, descrevendo a realidade como ela é, e trazendo um novo conhecimento a respeito do tema ao meio acadêmico. Assim, este tipo de estudo tem como objetivo compreender os fatos e fenômenos de determinada realidade e estabelecer as relações entre as variáveis estudadas, além de descrever as características e funções dos indivíduos que compõe a amostra, a fim de fornecer informações claras e objetivas para chegar a resultados mais confiáveis. Considerando-se estes argumentos, a pesquisa desenvolvida nesta dissertação se caracteriza como um estudo de natureza descritiva.

Desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem quantitativa para medir variáveis predeterminadas. Conforme Vergara (2006), esse tipo de pesquisa procura mensurar os dados e generalizar os resultados para a população estudada. Na visão de Oliveira (1999), é uma abordagem bastante utilizada em pesquisas nas quais se procura

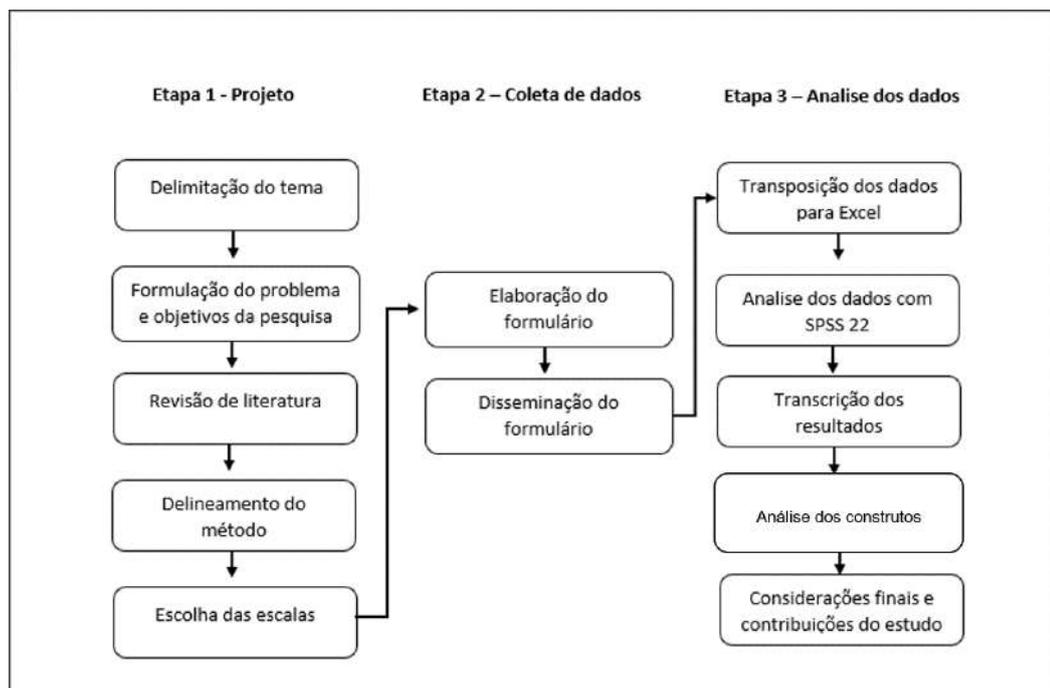
descobrir e classificar a relação entre variáveis. Richardson (1989), relata que em uma pesquisa quantitativa predomina uma abordagem que possui uma metodologia a qual impõe uma estrutura pré-determinada ao respondente, diminuindo a heterogeneidade da coleta de dados e, assim, dando mais confiabilidade aos resultados.

Pode-se descrever a estratégia de pesquisa *survey*, como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). Assim, esta é uma pesquisa de caráter quantitativo com estratégia *survey*, pois fez uso de instrumentos de coleta de dados (questionários) estruturados aplicados a uma população-alvo de uma empresa nacional do setor de aviação civil.

### 3.2 DESENHO DE PESQUISA

Com a intenção de representar as interações analisadas, a Figura 3 apresenta o desenho de pesquisa proposto para este estudo.

Figura 3 – Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O presente estudo foi realizado em uma empresa do setor aéreo civil do Brasil, que trabalha com uma malha de múltiplos *hubs* (capitais estratégicas com alto fluxo de passageiros e voos diários), frota diversificada e alta conectividade; possui mais de 13 mil funcionários e atende mais de 150 destinos. A empresa dispõe de uma Universidade para garantir treinamentos necessários, além de um portal da universidade online, com alguns treinamentos EAD. Para a atividade de coordenação global, troca de experiências e conhecimento entre as bases de operação, a empresa possui uma intranet na qual disponibiliza grande parte do material produzido no gerenciamento de suas atividades e do conhecimento.

A população total da empresa pesquisada é formada por mais de 13 mil funcionários; contudo a presente pesquisa foi realizada apenas com os aeroviários, que correspondem a aproximadamente 23% do total da empresa. Estes profissionais são os funcionários responsáveis pelas atividades em solo nos aeroportos, sendo eles: agentes de aeroporto, coordenadores, supervisores, agentes líderes, gerentes e agentes de rampa. Estes foram escolhidos porque estão presentes em todos os municípios de atuação da empresa e por constituírem o maior grupo de funcionários ativos atualmente.

Optou-se por ser utilizar uma amostragem não probabilística, por conveniência, pois, segundo Hair *et al.* (2005), este tipo de amostragem está relacionado à seleção de elementos que estejam disponíveis e que possam oferecer as informações necessárias.

Importante destacar que foram considerados como critérios de inclusão dos respondentes: desempenhar função/cargo de aeroviário; trabalhar há pelo menos um ano na instituição e consentir sua participação no estudo. Já para exclusão foram utilizados os seguintes critérios: os profissionais que estavam em período de férias, laudo, atestado, licenças ou contrato temporário, bem como os que não consentiram sua participação.

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Considerando o enfoque quantitativo, a coleta de dados foi realizada com o auxílio de questionários estruturados já validados por outros estudos nacionais e

internacionais sobre os temas de comportamento de cidadania organizacional e aprendizagem organizacional composto por três partes: Parte I - Dados pessoais e ocupacionais; Parte II –Comportamento de Cidadania Organizacional; e, Parte III – Aprendizagem Organizacional.

A primeira parte do questionário (dados pessoais e ocupacionais) composta por 4 questões visou obter os dados de identificação dos respondentes, salienta-se que o público alvo pesquisado é composto pelos aeroviários, estes representam todos colaboradores que trabalham em solo e estão ligados diretamente as rotinas operacionais, não sendo relevante para pesquisa diferencia-los por cargos ou hierarquias, visto que as perguntas foram apenas utilizadas para perfil; conforme consta no Quadro 4.

Quadro 4 – Perguntas para identificação do perfil dos respondentes

Perguntas	Forma de abordagem
Idade	Múltipla Escolha
Sexo	Múltipla Escolha
Escolaridade	Múltipla Escolha
Período de atuação na organização	Múltipla Escolha

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, foram utilizadas as escalas de Comportamento de Cidadania Organizacional, de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), composta por 14 itens, e Aprendizagem Organizacional, de Angelim e Guimarães (2003), composta por 21 itens, apresentadas no Anexo A. Foi solicitado aos participantes especificar seu grau de concordância com cada item, por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos variando de 1 (nunca) à 5 (muito frequente).

O questionário foi aplicado aos participantes de forma *on-line* pela plataforma *Google Docs*. A aplicação do questionário de forma online foi necessária em razão de os respondentes estarem distribuídos por todos os estados do País e porque, em função da pandemia do coronavírus (COVID-19) tornou inviável o deslocamento presencial. A distribuição do questionário foi feita através do e-mail corporativo da empresa e o questionário ficou aberto para ser respondido no período julho a agosto de 2022, sendo que foram obtidas 410 respostas.

A Tabela 2, apresenta um resumo das informações que formaram o instrumento de pesquisa:

Tabela 2 – Constituição do instrumento de pesquisa

<b>Autor</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Número de questões</b>
Bastos, Siqueira e Gomes (2014)	CCO	14
Angelim e Guimarães (2003)	AO	21
-	Questões de Perfil	4
<b>Total</b>		<b>39</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.5 ESTRATÉGIAS DE ANÁLISES DE DADOS

Para análise quantitativa, os questionários foram tabulados em uma planilha criada no “*Microsoft Excel 2013*”, e, posteriormente transpostos para o “*Statistical Package for Social Sciences*” (SPSS) versão 22 para execução dos testes estatísticos. Para tanto, foram realizadas análises descritivas (média e desvio padrão) como forma de identificar os perfis dos respondentes, com a intenção de identificar o percentual de cada uma das variáveis.

Após estes procedimentos, os dados referentes às escalas foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória (AFE). A AFE busca identificar a estrutura das relações entre as variáveis pela verificação das suas correlações, além de obter as dimensões subjacentes comuns, mais conhecidas como fatores (AVRICHIR; DEWES, 2006). Visando identificar a confiabilidade dos fatores, foi realizado o cálculo do Alfa de *Cronbach* para cada fator obtido. A confiabilidade do construto representa o grau em que uma variável ou um conjunto de variáveis se apresenta de modo consistente com o que se pretende medir (HAIR *et al.*, 2005). Segundo os mesmos autores, para um alfa ser considerado aceitável deve apresentar no mínimo um valor superior a 0,70.

Em seguida, para estabelecer a relação entre os fatores dos construtos comportamento de cidadania organizacional e aprendizagem organizacional, foi realizado o coeficiente de Correlação de Pearson que, como explicam Hair *et al.* (2009), aponta a força de associação entre quaisquer duas variáveis.

Hair *et al.* (2009) menciona que a Análise Fatorial serve para analisar a estrutura existentes de inter-relações entre as variáveis, trazendo a demarcação das dimensões subjacentes comuns e conhecidas que são fatores. Assim, neste estudo, o método de Análise Fatorial foi utilizado como um dos principais componentes para análise da variância total dos dados, buscando encontrar estruturas comuns (MALHOTRA, 2012).

### 3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Buscando atender os aspectos éticos, o presente o projeto foi encaminhado ao Comitê de ética em pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) em abril de 2022 e reconhecido pela Comissão de Ética em Pesquisa (CONEP).

Para manter o rigor ético, os pesquisados tiveram acesso ao Termo de Consentimento e Livre Esclarecido (TCLE) e ao Termo de Confidencialidade. A participação dos colaboradores era facultativa, podendo haver desistência no decorrer da pesquisa.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em 15/04/2022, com o número de registro Caae 55435022.1.0000.5346. A seguir, é apresentada a análise dos resultados obtidos no presente estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo abrange os resultados do estudo, que estão justapostos com os objetivos elencados no capítulo da introdução. Desse modo, posteriormente à análise da amostra, estes resultados foram refletidos, de acordo com as seções a seguir.

Assim sendo, a primeira seção buscou caracterizar o perfil sociodemográfico dos colaboradores. A segunda procurou identificar o Comportamento de Cidadania Organizacional enquanto a terceira visou identificar aspectos relacionados à Aprendizagem Organizacional. Já a quarta e última parte da análise estabelece as relações entre os dois aspectos pesquisados.

### 4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

Em relação à amostra pesquisada, foram investigados 410 agentes de aeroporto pertencentes a diversas posições hierárquicas da empresa pesquisada. A Tabela 3 apresenta o perfil dos pesquisados, cabe ressaltar que o tempo de vínculo à empresa era um fator desclassificatório e por isso não está evidenciado. Além disso, um dos formulários não foi preenchido de forma completa, por isso também não consta no levantamento.

Tabela 3 – Perfil dos pesquisados

Variável	Questões	Frequência	Percentual
<b>Idade</b>		1	,2
	18-25 anos	95	23,2
	26-33 anos	155	37,9
	33 + anos	158	38,6
	<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>100,0</b>
<b>Sexo</b>		2	,5
	Feminino	301	73,6
	Masculino	106	25,9
	<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>100,0</b>
<b>Escolaridade</b>	Ensino Médio	104	25,4
	Ensino Superior	165	40,3
	Pós Graduação	140	34,2

	<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>100,0</b>
--	--------------	------------	--------------

Fonte: Dados da pesquisa.

O grupo pesquisado foi composto por 73,6% mulheres e 25,9% homens, a maioria com idade de 33 ou mais anos (38,6%) em seguida aparece idade entre 26 e 33 anos que correspondeu a 37,9%. Esse percentual de mulheres replica o quadro funcional da empresa de uma maneira geral, visto que a empresa conta com aproximadamente 63% de mulheres com idade superior a 30 anos.

Em relação à escolaridade, a maioria dos questionados possui o ensino superior (40,3%), seguido das pessoas com pós-graduação que representam 34,2%. Domingos *et al.* realizaram uma pesquisa em 2020 para avaliar “o impacto da pandemia na esfera trabalhista e o tempo esperado de normalização na visão daqueles inseridos no setor aéreo”, os questionários foram distribuídos em 36 cidades do país. Os autores constataram que 52,78% dos trabalhadores são pós-graduados e 29% possuem ensino superior. Corroborando os dados obtidos na referida pesquisa, percebe-se que no setor aéreo civil brasileiro o nível de escolaridade é alto.

O subcapítulo 4.2 apresenta os resultados acerca da percepção dos colaboradores sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional. Nesta etapa será discutido a análise fatorial e as médias das dimensões obtidas.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Considerando que o ambiente de trabalho passa por diversas alterações para manter a competitividade, que podem alterar as relações sociais (PAULI; CERUTTI; ANDRÊIS, 2018), é imprescindível que as organizações busquem colaboradores mais proativos e multifuncionais, tornando-se necessário anular sistemas onde as características se apoiam em qualificações específicas e atitudes de iniciativa individual (NEVES; CERDEIRA, 2018; SILVA; PAIVA; SILVA, 2019).

Assim, tem-se o Comportamento de Cidadania Organizacional que apresenta atitudes realizadas de forma voluntária por parte trabalhadores para com a organização, por meio de ações espontâneas, através de atitudes extra papéis suscetíveis a recompensas futuras (SIQUEIRA, 2003). Com o objetivo de analisar o Comportamento de Cidadania Organizacional praticado pelos respondentes da

empresa analisada, realizou-se uma análise fatorial exploratória. Um dos objetivos da análise fatorial é sintetizar a quantidade de variáveis de um determinado construto a um número reduzido de fatores (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010). Os fatores reproduzem as dimensões que explicam o conjunto de variáveis, ao reduzir esses dados, a análise fatorial obtém dimensões que retratam os dados em conceitos menores, comparando com as variáveis do modelo original (HAIR *et al.*, 2005).

Além disso, realizou-se uma análise de confiabilidade do instrumento, utilizando o Alfa de *Cronbach*. De acordo com essa análise, os valores variam entre 0 e 1, e, quanto mais próximos de 1, melhor é a consistência interna do construto, que diz respeito à extensão dos itens que o compõem (SHAVELSON, 2009).

Para realizar a análise fatorial das variáveis do CCO de acordo com o modelo de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), foram usadas as 14 questões do instrumento, essa etapa teve como objetivo verificar as possíveis associações entre as variáveis, agrupando-as em fatores comuns. O item 3 da escala de CCO “Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho” e o item 14 “Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela” não apresentaram valores significantes em suas cargas fatoriais e, portanto, não se agruparam aos fatores encontrados no estudo, evidenciando que as variáveis tendem a se comportar de maneiras distintas em diferentes contextos.

Visando confirmar a adequação do conjunto dos dados, utilizou-se o método estatístico denominado *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Segundo Lafit (1994), o resultado deste método deve ser maior ou igual a 0,6, para que a correlação entre cada par das variáveis seja explicada pelas demais variáveis do estudo. Neste estudo, o valor da aplicação do método KMO foi de 0,886. Além disso, foi utilizado o Teste de esfericidade de Bartlett, que é baseado na distribuição estatística de qui-quadrado, o valor da significância do teste deve ser menor que 0,05. Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett foram satisfatórios, uma vez que apresentaram resultado significativo de 0,000. Dessa maneira, os resultados encontrados evidenciam que há adequação dos conjuntos de dados para utilização de análise fatorial.

Posteriormente, as comunalidades foram analisadas, para representar a proporção da variância explicada pelo fator, cujo o valor deve ser superior a 0,5 (HAIR *et al.*, 2009). Levando em consideração essa análise, constatou-se que nenhuma variável da escala avaliada apresentou valor inferior a 0,5. A organização dos fatores pode ser vista de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4 – Percentual de Variância Explicada pelos fatores de Comportamento de Cidadania Organizacional

Fator	Total	% de variância	% cumulativa
1	9.21	65.83	65.83
2	2.60	18.59	84.42

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 4, o fator 1 (Sugestões criativas) possui 65,83% de variância e os dois fatores (Sugestões criativas e Cooperação e divulgação da imagem organizacional) explicam juntos 84,42% de toda a variância.

Para analisar a confiabilidade dos fatores, realizou-se o Alfa de Cronbach, que, segundo Malhotra (2012), pode apresentar valores entre 0 e 1, sendo que os valores acima de 0,6 são considerados satisfatórios e valores menores que 0,6 devem ser excluídos da pesquisa. Tais resultados constam na Tabela 5, na qual dois fatores foram excluídos da análise.

Tabela 5 – Alfa de Cronbach dos fatores de Comportamento de Cidadania Organizacional

Fatores	Alfa de Cronbach	N de itens
1	.962	5
2	.963	7

Fonte: Dados da pesquisa.

O instrumento de Bastos, Siqueira e Gomes (2014) é composto por três fatores, a saber: Sugestões Criativas, Divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas de trabalho. De acordo Hair *et al.* (2009), as cargas fatoriais acima de 0,3 atingem o nível mínimo, as cargas fatoriais com valores superiores a 0,4 são importantes e as maiores que 0,5 são compreendidas como estaticamente significativas. A Tabela 6 apresenta as cargas fatoriais encontradas no contexto pesquisado:

Tabela 6 – Cargas fatoriais comportamento de cidadania organizacional

<b>Fator 1 – Sugestões Criativas</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator original CCO</b>	<b>Carga Fatorial</b>
4	Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho	Sugestões criativas	.952
1	Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la	Divulgação da imagem organizacional	.948
5	Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho	Cooperação com os colegas de trabalho	.868
7	Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho	Sugestões criativas	.799
10	Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho	Sugestões criativas	.793
<b>Fator 2 – Cooperação e divulgação da imagem organizacional</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator original CCO</b>	<b>Carga Fatorial</b>
12	Quando estou com familiares, costumo elogiar essa empresa	Divulgação da imagem organizacional	.945
8	Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho	Sugestões criativas	.895
2	Ofereço ajuda a um colega que está com problemas pessoais	Cooperação com os colegas de trabalho	.754
11	Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades dessa empresa	Divulgação da imagem organizacional	.751
6	Quando falo sobre essa empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem	Divulgação da imagem organizacional	.719
13	Ofereço ajuda a um colega que esta com dificuldades no trabalho	Cooperação com os colegas de trabalho	.703
9	Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho	Cooperação com os colegas de trabalho	.702

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao fator 1 da escala de CCO, esse agrupou três itens da dimensão original “Sugestões Criativas”, um item da dimensão “Divulgação da imagem organizacional” e um item da dimensão “Cooperação com os colegas de trabalho”. Diante disso, o fator ficou nomeado como “Sugestões criativas”, que segundo os autores da escala define-se como “Ações que contém propostas inovadoras para a organização”, pois predominam as variáveis que estão associadas à esta dimensão.

Acerca do Fator 2 da escala de CCO agruparam-se três itens da dimensão “Divulgação da imagem organizacional”, um da dimensão “Sugestões criativas” e três da dimensão “Cooperação com os colegas de trabalho”. O fator 2 foi renomeado para “Cooperação e divulgação da imagem organizacional”. Bastos, Siqueira e Gomes (2014) definem “Divulgação da imagem organizacional como “Ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização” e “Cooperação com os colegas de trabalho” como “Ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização”. Assim, justifica-se a renomeação do fator, uma vez que as dimensões agrupadas se relacionam com as dimensões originais. No Quadro 5 é possível verificar as dimensões originais da escala de CCO e o novo agrupamento encontrado na presente pesquisa.

Quadro 5 – Dimensões originais e novo agrupamento do CCO

Dimensão	Definição	Itens Escala Original	Novo agrupamento	
Sugestões Criativas	Ações que contém propostas inovadoras para a organização.	3, 4, 7, 8 e 10 Cinco itens	1,4,5,7 e 10 Cinco itens	
Divulgação da imagem organizacional	Ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização	1, 6, 11, 12 e 14 Cinco itens	2,6,8,9,11,12 e 13 Sete Itens	<b>Nova dimensão:</b> Cooperação e divulgação da imagem organizacional
Cooperação com os colegas	Ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização	2, 5, 9 e 13 Quatro itens		

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que um fator foi excluído do modelo proposto por Bastos, Siqueira e Gomes (2014), “Cooperação com os colegas de trabalho”, os resultados sugerem que neste estudo o fator não foi significativo para representar o comportamento de cidadania organizacional conforme proposto pelos autores.

Posteriormente à análise fatorial, verificaram-se as médias e o desvio padrão para as variáveis individuais e para os dois fatores encontrados.

Tabela 7 – Média e desvio padrão dos fatores do comportamento de cidadania organizacional

Fator	Item	Média	Desvio Padrão
Sugestões Criativas	7. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho	3,89	1,029
	10. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho	3,88	1,027
	1. Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defende-la	3,41	1,149
	4. Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho	3,38	1,140
	5. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho	3,20	1,123
Cooperação e divulgação da imagem organizacional	11. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades dessa empresa	4,25	0,893
	9. Dou orientação a um colega que se sente confuso	4,00	0,726
	6. Quando falo sobre essa empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem	3,97	0,737
	13. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldade no trabalho	3,97	0,725
	12. Quando estou com familiares, costumo elogiar essa empresa	3,75	0,855
	8. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho	3,70	0,848
	2. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais	3,41	0,869

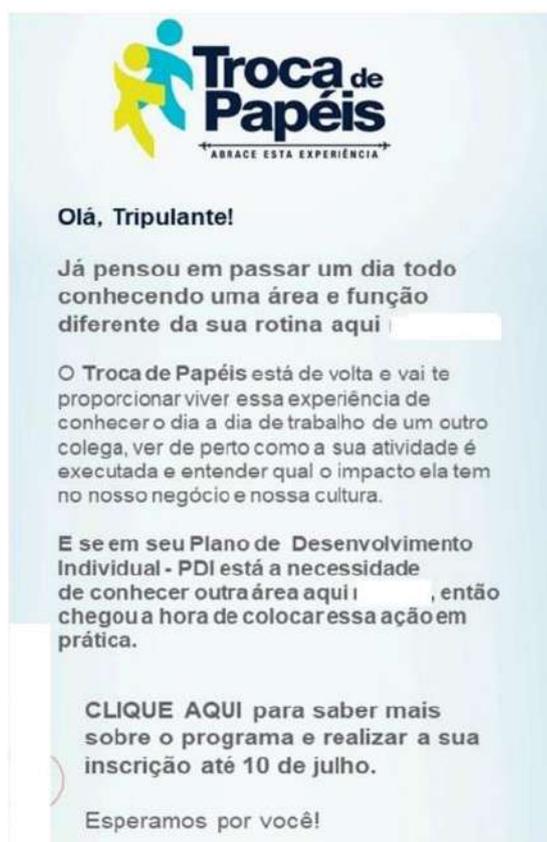
Fonte: Dados da pesquisa.

Na escala de Comportamento de Cidadania Organizacional as questões variam entre (1) Nunca e (5) Muito frequente. No contexto pesquisado as variáveis com maior média de concordância dos respondentes foram as questões 9 e 11 que são: “Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho” (4,00) e “Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades dessa empresa” (4,25), pertencendo ao fator Cooperação e divulgação da imagem organizacional. Esses resultados evidenciam que os trabalhadores da empresa analisada, atribuíram maiores avaliações às variáveis relacionadas ao Comportamento de Cidadania Organizacional orientados aos indivíduos, às perspectivas interpessoais e do grupo que visam beneficiar os colegas de trabalho (MOON *et al.*, 2005). O referido autor ainda relata que as atitudes de cooperação são orientadas aos desafios e às perspectivas interpessoais e coletivas. Portanto, o auxílio de forma voluntária aos colegas de trabalho evidencia sentimentos de cooperação entre os trabalhadores, uma vez que estão de acordo com

a dimensão cooperação com os colegas, originalmente proferida por Katz e Kahn (1978).

A questão 9 “Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho”, aplica-se no dia a dia da empresa, uma vez que as trocas conhecimento são estimuladas diariamente. Como forma de incentivar esse tipo de atitude a empresa criou um programa denominado “Troca de papéis”, neste programa o funcionário tem a oportunidade de vivenciar a rotina de um setor diferente do seu por um dia. Desde modo, a empresa acredita que as dúvidas que podem surgir sobre um determinado assunto possam ser solucionadas entre os funcionários, sem a necessidade de intervenção da gestão ou sem necessidade de buscar nos materiais didáticos da empresa. Este programa estava com as inscrições abertas e em ampla divulgação na época da coleta de dados (em junho e julho de 2022), infere-se, portanto, que este fato pode ter influenciado nas respostas obtidas. Na Figura 4 verifica-se o folder de divulgação da campanha institucional.

Figura 4 – Folder de divulgação da campanha institucional



Fonte: Material cedido pela empresa pesquisa (2022).

Referente a questão 11, “a cultura organizacional estimula que os funcionários se sintam como uma família”, campanhas internas tais como “Protagonistas” fomentam esse sentimento, esta campanha tem como objetivo mostrar as histórias dos tripulantes e relacioná-las com a história da empresa e de outros tripulantes, gerando assim identificação. Além disso, os funcionários participam ativamente da obtenção de certificados como “Companhia aérea mais pontual do mundo” o que reforça que o sentimento de pertencimento. O presidente da empresa corrobora isso com a divulgação de agradecimentos, em forma de vídeos, e-mails ou postagens, toda vez que algum novo certificado é alcançado ou toda vez que alguma atitude retrata o espírito da empresa. A Figura 5 contém um exemplo de uma postagem de agradecimento pela obtenção de uma nova certificação.

Figura 5 – Postagem de agradecimento aos tripulantes.



O #TBT de hoje é para parabenizar você,  
Tripulante!

Na semana passada, fomos vencedores no Customer Centricity World Series, maior premiação do mundo em Experiência do Cliente, promovida pela Arcet Global! Superamos 122 empresas de 54 países e ganhamos na categoria mais concorrida, “Cultura Centrada no Cliente”, tudo isso graças a você. Sinta-se orgulhoso, pois fomos a primeira cia aérea brasileira a receber essa premiação e a única do mundo nessa edição!!! Demais, né?

Fonte: Material cedido pela empresa pesquisa (2022).

Referente às variáveis de menores médias, essas pertencem ao fator Sugestões criativas são elas: (4). “Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho”, com média 3,38 e (5) “Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho”, com média de 3,20.

Em relação ao item 4 “Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho”, a empresa possui um departamento para discussão e apresentação de novas ideias que possam facilitar o dia a dia, a captação de ideias é realizada pela empresa através da abertura de formulários em períodos específicos, estes formulários são preenchidos com as informações trazidas pelos funcionários. Após avaliação do setor as ideias são transformadas em processos e divulgados para o restante da empresa.

Quanto ao item 5 “Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho”, a empresa possui um programa conhecido como “Tutores” (exemplos na Figura 6), este diz respeito a pessoas com treinamento específico para auxiliar na capacitação dos novos funcionários ou atualização dos demais. Essas pessoas são responsáveis por compartilhar os conhecimentos e dar o suporte durante os treinamentos EAD, atuando como “instrutores”, sempre que um novo tripulante é contratado. Cada base de trabalho possui um número de “Tutores” específico, com baseado no número de tripulantes que trabalham localmente, entende-se que como este número é reduzido e estas pessoas são as responsáveis pelos novos funcionários a média tenha sido baixa, pois a grande maioria dos respondentes não possui tal atribuição.

*Figura 6 – Programa tutores*



Fonte: Material cedido pela empresa pesquisa (2022).

A seguir os resultados acerca da percepção dos colaboradores sobre a Aprendizagem Organizacional são apresentados.

### 4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de avaliar a percepção dos colaboradores da empresa estudada acerca da Aprendizagem Organizacional, primeiramente realizou-se uma análise fatorial exploratória das variáveis que constituem a Escala de Aprendizagem Organizacional (OLS). Ademais, efetuou-se uma análise de confiabilidade do instrumento, através do Alfa de *Cronbach*, para permitir as análises descritivas das variáveis e dos fatores encontrados.

Referente à análise fatorial das variáveis do instrumento de OLS, conforme o modelo de Angelim e Guimarães (2003), foram utilizados os 21 itens do questionário. Para confirmar a adequação do conjunto de dados, realizou-se o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), este precisa ser maior ou igual a 0,6, para que a correlação entre cada par de variável seja explicada pelas demais variáveis do estudo. O teste de KMO apresentou um coeficiente de 0,923. Posteriormente, foi utilizado o método estatístico da significância geral de todas as correlações feitas, denominado como Teste de esfericidade de Bartlett, sendo que este teste apresentou resultado significativo, com sig 0,000. Os dados evidenciam a adequação dos conjuntos de dados para utilização da análise fatorial.

Subsequentemente, houve a análise das comunalidades, que devem possuir valor superior a 0,5. No estudo em questão todas as variáveis apresentaram valores maiores que 0,5, conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Comunalidades aprendizagem organizacional

Comunalidades	
Item da escala de OLS	Extração
Na organização em que trabalho os membros tem, frequentemente, oportunidade de conversar com outros membros sobre experiências de trabalho bem sucedidas	.944
Existe ampla aceitação e comprometimento dos membros para o alcance da missão da organização	.919
Os membros podem, frequentemente, trazer novas ideias para dentro da organização em que trabalho	.952
Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa organização	.938

As práticas gerenciais atuais da minha organização encorajam os membros a resolverem problemas juntos, antes de discutirlos com um superior imediato	.907
Os novos membros desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado	.947
Nesta organização os gestores aceitam mudanças e a novas ideias	.919
Os gestores desta organização encorajam os membros a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho	.960
Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a organização como um todo, são geralmente compartilhados com todos os membros	.937
Ideias inovadoras que funcionam são frequentemente recompensadas pela organização	.932
Gestores e membros desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho	.923
Na organização em que trabalho, as novas ideias dos membros são levadas a sério pelos dirigentes	.965
Os gestores desta organização frequentemente envolvem membros em decisões importantes	.928
Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da organização	.940
Os gestores da organização em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivas	.918
Na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações	.960
Nesta organização os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades	.837
Os membros desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada	.937
Os membros tem oportunidades de realizar auto avaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais	.922
A missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os membros se identificam	.842
Na organização em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por membros de distintas áreas ou setores	.940

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise fatorial resultou em dois fatores, que explicam 86,55% do modelo e o primeiro fator (*Empowerment* e comprometimento da liderança) explicou 73,07% da

variância total. Ressalta-se que um fator foi excluído da pesquisa. A Tabela 9 apresenta a análise fatorial encontrada.

Tabela 9 – Análise fatorial aprendizagem organizacional

Fator	Total	% de variância	% cumulativa
1	15.345	73.072	73.072
2	2.831	13.480	86.552

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste do Alfa de *Cronbach*, foi realizado para verificar a confiabilidade. Malhotra (2012), pondera que o Alfa de *Cronbach* pode apresentar um coeficiente entre 0 e 1, e valores superiores a 0,6 refletem uma confiabilidade satisfatória. Evidencia-se que o fator 1 apresentou um Alfa de 0,981 e o fator 2 um Alfa de 0,964. Desse modo, estes índices altos do alfa de *Cronbach* revelam que OLS é válida para a amostra de respondentes pesquisada. A carga fatorial das variáveis é apresentada na Tabela 10, notando-se que todas as variáveis de cada fator possuem carga fatorial maior que 0,4, o que evidencia representatividade satisfatória.

Tabela 10 – Carga fatorial aprendizagem organizacional

Item	Carga Fatorial	
	1	2
OLS 12	.955	
OLS 8	.947	
OLS 3	.947	
OLS 4	.944	
OLS 19	.873	
OLS 21	.769	
OLS 17	.737	
OLS 13	.674	
OLS 15	.666	
OLS 7	.663	
OLS 5	.640	
OLS 1		.892
OLS 20		.886
OLS 6		.885
OLS 10		.871
OLS 16		.858
OLS 9		.657
OLS 11		.648
OLS 2		.644

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados da Tabela 10, no fator 1, predominaram as questões do fator original *Empowerment* e comprometimento da liderança. Já, no fator 2, três questões do fator original Experimentação e três questões do fator Transferência de Conhecimento. A Tabela 11 apresenta os fatores originais da escala de OLS.

Tabela 11 – Fatores originais da escala de OSL

Fator	Questões
Clareza e propósito da missão	2, 18, 19, 20
<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	7, 8, 13, 15,17
Experimentação	3, 6, 10, 11, 12
Transferência de Conhecimento	1, 4, 9, 16
Times de Trabalho e resolução de problemas em grupos	5,14,21

Fonte: Dados da pesquisa.

No estudo de Angelim e Guimarães (2003), o fator 1 é composto por 4 questões e, no presente trabalho, tal fator foi construído por 11 variáveis, sendo renomeado para *Empowerment* e Comprometimento da liderança. Referente ao fator 2, este foi renomeado como Transferência de conhecimento e propósito. Na Tabela 12, os fatores encontrados são apresentados com suas questões.

Tabela 12 – Fatores encontrados da aprendizagem organizacional

Fator	Nome	Questões
1	<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	12,8,3,4,19,21,17,13,15,7 e 5
2	Transferência de conhecimento e propósito	1,20,6,10,16,9,11 e 2

Fonte: Dados da pesquisa.

Para demonstrar os resultados apontados na percepção de Aprendizagem Organizacional, foi elaborada a Tabela 13, que expõe as médias e desvios-padrões das afirmações das dimensões da OLS, na empresa analisada.

Tabela 13 – Médias e desvio padrão da aprendizagem organizacional

Fator	Questão	Média	Desvio Padrão
1	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa organização	4.43	.948
	Os membros podem, frequentemente, trazer novas ideias para dentro da organização em que trabalho	4.44	.940
	Os gestores desta organização encorajam os membros a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho	4.44	.935
	Na organização em que trabalho, as novas ideias dos membros são levadas a sério pelos dirigentes	4.43	.927
	Os membros tem oportunidades de realizar auto avaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais	4.35	.912
	Na organização em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por membros de distintas áreas ou setores	4.22	.904
	Nesta organização os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades	4.07	.815
	Os gestores da organização em que trabalho aceita críticas sem se tornarem excessivamente defensivos	3.91	.761
	Os gestores desta organização frequentemente envolvem membros em decisões importantes	3,91	.754
	Nesta organização os gestores aceitam mudanças e novas ideias	3.94	.750
	As práticas gerenciais atuais da minha organização encorajam os membros a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato.	3.93	.750
2	A missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os membros se identificam	3.64	.960
	Na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações	3.75	.923
	Ideias inovadoras que funcionam são frequentemente recompensadas pela organização	3.40	.881
	Na organização em que trabalho os membros tem, frequentemente, oportunidade de conversar com outros membros sobre experiências de trabalho bem-sucedidas	3.46	.868
	Os novos membros desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado	3.42	.851

Gestores e membros desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho	3.95	.746
Novos processos de trabalho, que podem ser uteis para a organização como um todo, são geralmente compartilhados com todos os membros	3.95	.744
Existe ampla aceitação e comprometimento dos membros para o alcance da missão da organização	3.95	.721

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao ponderar as variações da escala de (1) Nunca e (5) Muito frequente, os resultados da Tabela 13 revelam que as variáveis individuais com maiores médias foram: Questão 3 “Os membros podem, frequentemente, trazer novas ideias para dentro da organização em que trabalho” com 4,44 de média e questão 8 “Os gestores desta organização encorajam os membros a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho” com 4,44 também.

Referente a questão 3 “Os membros podem, frequentemente, trazer novas ideias para dentro da organização em que trabalho” mensalmente é realizada uma reunião com os diretores da empresa, onde todos funcionários podem participar da reunião que acontece de forma remota pelo Teams e Instagram, nesta reunião são apresentadas as projeções e informações mais importantes sobre o próximo mês, um espaço é aberto para que os funcionários possam dar sua contribuição trazendo ideias que eles julguem relevantes para alcançar os objetivos apresentados, é muito comum, por exemplo que durante essas reuniões novos destinos ou novos horários de rotas sejam discutidos e modificados com o auxílio dos funcionários que participam ativamente das operações. A Figura 7 apresenta uma dessas reuniões.

Figura 7 – Conexão estratégica



Fonte: Material cedido pela empresa (2022).

Quanto à questão 8 “Os gestores desta organização encorajam os membros a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho”, apesar da empresa utilizar sistemas durante as operações diárias, os funcionários são incentivados a utilizar o OPA (observar, perceber e atender) todos os dias, essa filosofia não é engessada e busca adaptar as situações a melhor solução possível, através dessa ferramenta os funcionários podem compartilhar experiências e como conseguiram resolver a situação com outras bases através da intranet, um exemplo de utilização desta filosofia que se transformou em um processo melhor de trabalho encontra-se abaixo, essa necessidade foi identificada pelos funcionários e transformada em um processo novo.

Figura 8 – Processo *Load Factor*

Olá, Tripulante!

Atualmente [redacted] dispõe do processo *Load Factor*, que oferta voucher compensação aos clientes em voos com alta ocupação de forma antecipada.

Fonte: Material cedido pela empresa (2022).

Às variáveis de menores médias são: questão 10 “Ideias inovadoras que funcionam são frequentemente recompensados pela organização” e questão 6 “Os novos membros desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado”, ambas pertencentes ao fator 2.

A questão supracitada acredita-se que obteve a menor média, pois a empresa não utiliza recompensas como incentivo aos funcionários. Existe o reconhecimento pela ideia, porém não há recompensas financeiras ou funcionais. E a questão 6 “Os novos membros desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado”, obteve a segunda menor média, pois os novos membros passam por um período de treinamento que dura em torno de 60 dias. Após esse período eles participam das operações de forma supervisionada por pelo menos mais 30 dias, além disso o período de atuação na empresa foi um dado de exclusão da presente pesquisa, apenas os funcionários com mais de 1 ano participaram.

A seção a seguir apresenta os resultados referentes a correlação dos fatores dos construtos.

#### 4.4 CORRELAÇÃO DOS FATORES DOS CONSTRUTOS DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de estabelecer as relações entre os fatores de cada construto, ao considerar as percepções dos colaboradores da empresa analisada, realizou-se a correlação entre os fatores. Com isso, calculou-se o coeficiente de Pearson.

Segundo Lopes *et al.* (2008), o coeficiente de Pearson possui valores positivos e negativos que variam de + 1 e -1, passando pelo zero, próximos a +1 indicam correlação forte e positiva, por outro lado, próximos de zero sinalizam ausência de relação entre as variáveis e próximos a -1 demonstram uma correlação forte e negativa.

Para Pestana e Gargieiro (2008), correlações entre 0,01 e 0,2 são consideradas muito baixas, de 0,2 a 0,30 são consideradas baixas, correlações entre 0,4 e 0,69 são moderadas, entre 0,7 e 0,89 são correlações altas e entre 0,9 e 1 são correlações como muito altas. Analisando a Tabela 14, considera-se que os dados obtidos através da correlação foram significativos.

Tabela 14 – Coeficiente de Pearson

Correlações	Transferência de conhecimento e propósito	Sugestões criativas	Cooperação e divulgação da imagem organizacional
<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	0,742	0,439	0,812
Transferência de conhecimento e propósito		0,809	0,877
Sugestões criativas			0,568

Fonte: Dados da pesquisa.

As análises de correlação de Pearson foram observadas a partir da lógica de três perspectivas. A primeira levou em consideração a relação dos fatores de Aprendizagem Organizacional entre si, após, identificou-se a correlação do Comportamento de Cidadania Organizacional entre si e posteriormente, os dois construtos.

Ao verificar os fatores que constituem o construto da Aprendizagem Organizacional (*Empowerment* e comprometimento da liderança, Transferência de conhecimento e propósito), nota-se que são fatores positivos que possuem o mesmo sentido de associação. Observa-se que o coeficiente entre os fatores apresenta intensidade alta (0,742).

Segundo Santos (2009), as características que fazem parte do *Empowerment* e comprometimento de liderança são: proporcionar feedback, permitir a participação dos funcionários nas decisões, estar aberto a críticas e admitir erros de forma construtiva. A autora, ainda descreve as características e práticas da transferência de conhecimento: capacidade da organização em transferir o conhecimento entre departamentos. Com isso, considera-se que, quanto mais os colaboradores se sentem empoderados e observam o comprometimento da liderança, mais propensos eles estarão a transferir seus conhecimentos.

Ao analisar a correlação do construto do Comportamento de Cidadania Organizacional, os coeficientes são positivos, com intensidade moderada (0,568). Bastos, Siqueira e Gomes (2013), definem sugestões criativas como ações que contêm propostas inovadoras; divulgação da imagem organizacional como ações no ambiente externo que divulguem as qualidades da organização; e cooperação com os

colegas como ações de oferta de ajuda e apoio aos colegas. Dessa forma, para os colaboradores estudados, a relação entre sugestões criativas e cooperação e divulgação da imagem organizacional reforça a definição trazida pelos referidos autores, pois quanto mais sugestões criativas forem disseminadas na organização maior será a cooperação e divulgação da imagem organizacional.

Funcionários que praticam CCO levam em consideração os benefícios para a organização como um todo, pois, esse comportamento contribui com a organização e com os indivíduos de modo geral (ANDRADE *et al.*, 2021). Estes autores evidenciam ainda que o CCO torna as equipes potencialmente mais solidárias, aumentam a capacidade de diminuir eventuais conflitos, evitando que os gestores dispensem tanto tempo para resolvê-los.

Analisando os fatores que integram a relação existente entre AO e CCO, percebe-se que os resultados demonstram associações positivas e o maior coeficiente foi entre os fatores transferência de conhecimento e propósito e cooperação e divulgação da imagem organizacional (0,877), apresentando intensidade alta. Partindo-se disso, infere-se que quanto maior a transferência de conhecimento e propósito, mais propenso está o indivíduo em assumir comportamentos de cooperação e divulgação da imagem organizacional.

Um estudo realizado por Oliveira *et al.* (2018) demonstrou que a fidelização, a identificação e a conexão emocional-positiva pode ser um diferencial para as empresas aéreas obterem vantagem competitiva. No setor aéreo civil a divulgação da imagem organizacional faz parte das estratégias de marketing das companhias, que utilizam sua cultura e comunicação como ferramentas para envolver os colaboradores nas ações desenvolvidas (NASCIMENTO, 2019). Assim, se a empresa possuir funcionários alinhados ao seu propósito terá maior facilidade em divulgar sua imagem organizacional externamente.

Kim e Parker (2019) observaram em seu estudo que o CCO pode ser considerado um troca recíproca em busca de benefícios quando os funcionários percebem que o conhecimento obtido pela experiência de aprendizagem é útil.

Somech e Drach-Zahavy (2004) relatam que a propensão dos indivíduos de cooperar e compartilhar a aprendizagem com seus colegas de trabalho desenvolve a identidade e o sentimento de pertencimento, favorecendo assim o envolvimento deles nos comportamentos de cidadania organizacional.

A empresa pesquisada tem como missão “Fazer com esse seja melhor emprego da minha vida e que nosso Cliente tenha o melhor voo da sua”, a transferência de conhecimento e o propósito estão entrincheirados com este objetivo.

Os fatores que apresentaram menor intensidade foram *Empowerment* e comprometimento de liderança relacionado com sugestões criativas, a intensidade de 0,439 (moderada). Já o fator *Empowerment* e comprometimento de liderança se correlaciona com intensidade alta com o fator cooperação e divulgação da imagem organizacional (0,812).

Como forma de sintetizar a análise dos dois construtos analisados (CCO e AO), elaborou-se a Quadro 6, destacando os principais achados acerca da análise.

Quadro 6 – Resumos dos achados da análise

COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	CORRELAÇÃO DOS FATORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfa de <i>Cronbach</i> superiores a 0,6;</li> <li>• Dois fatores representam 84,42% da variância;</li> <li>• Novo agrupamento em dois fatores, sendo o primeiro nomeado como “Sugestões criativas” e o segundo como “Cooperação e divulgação da imagem organizacional”;</li> <li>• Exclusão de um fator do modelo original;</li> <li>• Duas variáveis eliminadas;</li> <li>• Fator com maior média: Sugestões criativas;</li> <li>• Maior média é mais percebida pelos colaboradores do sexo masculino;</li> <li>• Fator com maior média: Sugestões criativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfa de <i>Cronbach</i> superiores a 0,6;</li> <li>• Dois fatores explicam 73,07% da variância;</li> <li>• Novo agrupamento em dois fatores, “<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança” e “Transferência de conhecimento e propósito”;</li> <li>• Dois fatores excluídos do modelo original;</li> <li>• Fator com maior média: <i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correlação alta foram observadas em três ocorrências;</li> <li>• Duas ocorrências de intensidades moderadas;</li> <li>• Existe correlação entre os fatores após as análises.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

A última seção desse trabalho faz referências as considerações finais do estudo, nele são apresentadas as principais considerações, implicações práticas e teóricas, além de fatores limitantes e sugestões de pesquisas futuras.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças no cenário social e econômico possibilitaram um contexto favorável para o desenvolvimento da economia baseada no conhecimento, tornando este um propulsor de vantagens competitivas para as organizações, evidenciando a necessidade de avanços nos estudos sobre a aprendizagem organizacional (JUNGES, 2023).

O comportamento de cidadania organizacional é um fator importante para as organizações, devido sua natureza de cooperação espontânea e o envolvimento dos indivíduos nas atividades além das prescritas formalmente. Assim, o CCO contribui para a cooperação e integração dos indivíduos com a organização, favorecendo o compartilhamento de informações (ISLAM, 2014).

De Andrade *et al.* (2021), observam como o “fazer algo a mais” é uma demanda que tem crescido nas organizações, que esperam hoje um funcionário que exceda as obrigações prescritas e realize coisas não previstas. Organ (1998) já relatava isso quando observava a importância de atitudes discricionárias que não são formalmente exigidas pelas empresas, mas que são relevantes para a consolidação do ambiente social e psicológico da organização.

O presente estudo buscou analisar a relação entre o CCO e a AO na perspectiva dos colaboradores de uma empresa do setor aéreo civil brasileiro. Para isso, foram aplicados 410 questionários entre os colaboradores da empresa. O instrumento de coleta de dados tomou por base as escalas validadas por Bastos, Siqueira e Gomes (2014) para CCO e Angelim e Guimarães (2003) para AO.

No que se refere ao Comportamento de Cidadania Organizacional, para identificar a percepção dos colaboradores sobre o CCO praticado, aplicou-se a técnica de análise fatorial exploratória das variáveis. Observou-se que esta resultou em 2 fatores, compostos por 12 variáveis, os quais explicam 84,42% da variância, sendo que o fator “Sugestões Criativas” concentra 65,83% da variância total. As médias foram elevadas para os dois fatores, em especial para o fator “Sugestões Criativas”, que conforme Bastos, Siqueira e Gomes (2014) pode ser definido como “Ações que contêm propostas inovadoras para a organização”, demonstrando que os indivíduos praticam esses comportamentos. O cenário da empresa analisada possui características próprias, levando em consideração, por exemplo, os princípios da

inovação que o setor exige, que contribuiu para os resultados obtidos na presente pesquisa.

Referente à aprendizagem organizacional a análise demonstrou que houve uma modificação das medidas originais, pois um fator foi excluído da pesquisa. A análise resultou em dois fatores, que explicam 86,55% da variância, as variáveis individuais com maiores médias foram as questões 3 e 8, ambos pertencentes ao fator 1 “*Empowerment* e comprometimento da liderança”. Angelim e Guimarães (2003), autores da escala utilizada, definem AO como um produto do aprendizado individual e grupal, aplicado para o alcance da visão da organização e acrescentam que certas práticas de gestão e condições internas podem tanto favorecer como inibir esse processo. Com base na definição dos autores podemos observar que para os colaboradores estudados a aprendizagem organizacional na empresa é influenciada pelo comprometimento da liderança e pelo *empowerment*.

As análises da correlação dos construtos demonstram relação existente entre CCO e AO, sendo a maioria considerada de intensidade alta com três ocorrências, e duas de intensidade moderada, é possível verificar que os achados desta pesquisa são positivos.

As contribuições do estudo demonstram que o comportamento de cidadania organizacional fornece importantes informações para que a organização pense suas formas de aprendizagem, podendo planejar ações voltadas a reforçar os valores e incentivar a aprendizagem organizacional, uma vez que pode ser objeto de apoio para gestão na tomada de decisões, a fim de impulsionar o desenvolvimento.

As correlações apresentadas demonstram que a organização pode utilizá-las para suas estratégias de *marketing*, aproveitando a identificação dos colaboradores com o propósito para a divulgação da imagem organizacional, bem como uma ferramenta interna para atingir sua missão. Podendo também aprimorar seus processos de transferência de conhecimento a partir dos achados desta pesquisa e criar programas que fomentem a cooperação.

Andrade (2017), destaca como as estratégias e ações podem ser visíveis em: apoio e qualificação dos colaboradores, por meio de programa de treinamento e desenvolvimento de equipes, auxílio na propagação do compartilhamento e troca de conhecimentos entre os setores da organização, por meio de reuniões, grupo de trabalho e comissões. Além disso, incentivar e estimular os membros da equipe a fazer parte do processo de tomada de decisão da organização e reconhecimento das

contribuições dos colaboradores, por meio de feedback, premiações e remuneração, como forma de garantir melhores resultados para sua organização. Ressalta-se que o diagnóstico aqui constituído pode configurar-se como uma base pertinente para que a organização incorpore novas formas de gestão.

Além de contribuir academicamente, trazendo uma nova perspectiva acerca dos temas pesquisados em um ambiente onde os construtos ainda não haviam sido investigados, mostrando uma relação que não tinha sido objeto de estudo anteriormente. Desse modo, a pesquisa mostrou alguns indícios que podem auxiliar para a ampliação do conhecimento acadêmico e análise da organização estudada.

É preciso destacar que existem fatores que limitam os estudos. Neste, há a subjetividade dos resultados, visto que a pesquisa foi realizada na perspectiva dos colaboradores de uma única organização, trazendo apenas a dimensão da organização pesquisada, não podendo assim ser generalizado para todas as realidades. Além de ser uma pesquisa de caráter exclusivamente quantitativo que abordou aspectos comportamentais que possuem características complexas, a partir da percepção dos colaboradores, sabe-se que quando envolve a relação homem trabalho medir a intensidade desses comportamentos é variável de cada pessoa.

Estudos futuros podem ser muito frutíferos ao replicar a pesquisa em outras organizações e correlacionar o comportamento de cidadania organizacional e aprendizagem organizacional em realidades diferentes desta. É possível também associar novas técnicas de coletas de dados para verificar outras variáveis que afetem o comportamento de cidadania organizacional e a aprendizagem organizacional, ou ainda associar outros construtos e verificar a correlação destes em outras organizações, para estabelecer comparações com os resultados aqui obtidos, bem como associar técnicas de pesquisa diferenciadas, buscando outra abordagem do tema.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, T de; ESTIVALETE, V. de F. B.; MALHEIROS, M. B.; ROSSATO, V. P. R. P. Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 3, p. 749–775, 2021.
- ANGELIM, G. P.; GUIMARÃES, T. A. Potencial de Aprendizagem Organizacional e Qualidade de Gestão: um Estudo Multicaso em Organizações Públicas Brasileiras. *In: EnANPAD*, 27, 2003. São Paulo. **Anais...** EnANPAD, 2003.
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. *In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, p. 263-292, 2001.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In: RUAS et al. (Orgs.) Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, p. 12- 33, 2005.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- AVRICHIR, I.; DEWES, F. Construção e validação de um instrumento de avaliação do desempenho docente. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 2, p. 1, 2006.
- BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; GOMES, A. C. P. Cidadania Organizacional. *In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) Novas medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier. **Academy of Management Journal**, v.4, n. 26, p. 587 – 595, 1983.
- BERDIYANA, M.; WIJAYATI W, D. T.; WITJAKSONO, A. D. The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, v. 9, n. 2, p. 314-324, 2022.
- BITENCOURT, C. C.; SOUZA, Y. S. Das práticas de aprendizagem a aprendizagem Organizacional. *In: EnANPAD*. 23, 2003, Atibaia. **Anais...** AnPAD, 2003.
- BORMAN, W. C., MOTOWIDLO, S. J. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. **Human Performance**, n.10. p. 99-109, 1997.

BRIEF, A. P.; MOTOWIDLO, S. J. Prosocial organizational behaviors. **Academy of Management Review**, v. 11, p. 710-725, 1986.

BUORO, G.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S, A. Compartilhamento de Conhecimento: um Estudo sobre os Fatores Facilitadores. In: EnANPAD, 31, 2007. EnANPAD. **Anais...** EnANPAD, 2007.

CHEN, C. T.; KING, B. Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: key determining factors in the hospitality workforce. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 35, p. 1-8, 2018.

CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organizational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3, p. 224–242, 2007.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: Pace University, v.9, n.2, p.284-295, 1984.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações**. 2004, 206p. Tese (Doutorado em engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

DEKAS, K.H *et al.* Organizational citizenship behavior: a review and qualitative investigation os OCBs for knowledge Workers at google and beyond. **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 3, p. 219–237, 2013.

DIPAOLA, M. F.; NEVES, P. M. C. Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools Measuring the construct across cultures. **Journal of Educational Administration**, 2008.

DODGSON, M. Organizational Learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v.14, n. 3, p.375-394, 1993.

EASTERBY-SMITH, M *et al.* **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

FASSINA, N. E.; JONES, D. A.; UGGERSLEV, K. L. Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 6, p. 805-828, 2008.

FARIA, L. The Effect of Personality on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior of Employees of Public Department in Portugal. **International Journal of Social Sciences and Educational Studies**, v. 9, n. 2, p. 96-110, 2022.

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

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. *In*: EASTERBY-STMITH, M. **Aprendizagem organizacional e Organização que aprende**. São Paulo: Atlas, 2001.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-13, 1985.

GEORGE, J. M.; BRIEF, A. P. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychological Bulletin**, v. 112, p.310-329,1992.

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOH, S. C.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. **European Management Journal**, London, v. 15, n. 5, p. 575-588, 1997.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

GRAHAM, J. W. An essay on organizational citizenship behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 4, p. 249–270, 1991.

GARG, N.; PUNIA, B. K.; JAIN, A. Workplace Spirituality and Job Satisfaction: Exploring Mediating Effect of Organization Citizenship Behaviour. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v. 23, n. 3, p. 287-296, 2019.

GREENBERG, J.; COLQUITT, J. A. **The handbook of organizational justice**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. The development of institutional theory in the field of organization studies in Brazil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 2, art. 6, p. 278-301, 2010.

HAIDER, S.; HEREDERO, C. P.; AHMED, M. A three-wave time-lagged study of mediation between positive feedback and organizational citizenship behavior: the role of organization-based self-esteem. **Psychology Research And Behavior Management**, v. 12, p. 241-253, 2019.

HAIR, J.F *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HORBE, T. A. N *et al.* Capacidade de Aprendizagem Organizacional: uma investigação acerca da influência da estrutura organizacional e do estilo de liderança nesse processo. *In: SEMEAD*, 2016, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2016.

ISIDRO FILHO, A. Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. *In: EnANPAD*, 31. 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AnPAD, 2007.

JUNGES, V.S. **O processo de aprendizagem organizacional transformadora: a construção de uma instituição de ensino superior sustentável**. 2023. 311 f. Dissertação (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2023.

KANG, J.; JANG, J. Fostering service-oriented organizational citizenship behavior through reducing role stressors: An examination of the role of social capital. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, p. 1-16, 2019.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KIM, E. J.; PARK, S. The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. **International Journal of Manpower**, 2019.

LAVELLE, J. J. What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature. **Journal Of Organizational Behavior**, v. 31, n. 6, p. 918-923, 2010.

LEE, K.; CHO, W. The Relationship between Transformational Leadership of Immediate Superiors, Organizational Culture, and Affective Commitment in Fitness Club Employees. **Sport Mont**, v. 16, n.1, p. 15-19, 2018.

LEE, U. H.; KIM, H. K.; KIM, Y. K. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. **Global Business and Management Research: An International Journal**, v. 5, n. 1, p. 54-65, 2013.

LEMMON, G.; WAYNE, S.J. Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior: Comparing Egoistic and Altruistic Motivations. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 22, p. 129 –148, 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

LUKAS, B.; HULT, T.; FERRELL, O. A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. **Journal of Business Research**, v. 36, n. 3, p. 233-245, 1996.

LUU, T. T. Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific

servant leadership. **Journal Of Sustainable Tourism**, v. 27, n. 8, p. 1167-1196, 2019.

MCALLISTER, D. J *et al.* Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n.5, p.1200–1211, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARINOVA, S. V.; MOON, H.; VAN DYNE, L. Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. **Human Relations**, v. 63, n. 10, p. 1463-1485, 2010.

MELLO, S. F. **Valores Organizacionais e Aprendizagem: um estudo em uma organização não governamental**. 2012. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MOHAMMAD, J.; HABIB, F. Q.; ALIAS, M. A. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: an Empirical Study at Higher Learning Institutions. **Asian Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 149-165, 2011.

MOON, H. *et al.* Beneath the Surface: Uncovering the relationship between extraversion and organizational citizenship behavior through a facet approach. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 16, n. 2, 2008.

MOORMAN, R.H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 845-855, 1991.

MUNYON, T. P., HOCHWARTER, W. A., PERREWÉ, P. L., FERRIS, G. R. Optimism and the nonlinear citizenship behavior—Job satisfaction relationship in three studies. **Journal of Management**, v. 36, n. 6, p. 1505-1528, 2010.

NANDAN, M.; LONDO, N. B, M.; BENT-GOODLEYC, T, Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship. **Human Ser vice Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, p. 38–56, 2015.

NEVES, P. C.; CERDEIRA, J. P. Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

NEVES, P.; PAIXÃO, R. Comportamentos de Cidadania Organizacional: uma revisão do conceito. **Exedra: Revista Científica**, n. 9, p. 34-52, 2014.

OLIVEIRA, M. **Um método para obtenção de indicadores visando a tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo: a percepção dos principais intervenientes**. 1999. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

OLSON, L. Ethical climate in health care organizations. **International Nursing Review**, v.42, n. 3, p. 85-90, 1995.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time**, Human Performance, v.10, p. 85–97, 1997.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington: Lexington, 1988.

ORGAN, D. W.; RYAN, K. A. Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, v. 48, p. 775–802, 1995.

PAULI, J.; CERUTTI, P. S.; ANDRÉIS, S. A. Cidadania Organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, p. 50-73, 2018.

PEARCE, J. L.; GREGERSEN, H. B. Task interdependence and extra-role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 838 – 844, 1991.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS**. 5. ed. Lisboa: Sílabo, 2008.

PERIN, M. G., et al. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 2, p.1-28, 2006.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Survey research in management information systems: na assesment. **Journal of Management Information System**, 1993.

PODSAKOFF, N. P *et al.* Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A metaanalysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 1, p. 122-141, 2009.

PODSAKOFF, P. M *et al.* Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, 2000.

REBOLHO, A. J. M. Antecedentes Contextuais dos Comportamentos de Cidadania Organizacional: uma análise à luz da identificação organizacional. *In*: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR, 5, 2017, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria, 2017.

REGO, A. Climas de justiça nas organizações – sua relação com os comportamentos de cidadania. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, D. L. **Análise da relação entre o comprometimento organizacional e a aprendizagem**: um estudo em uma organização hospitalar. 2009. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

SHAVELSON, R.J. Biographical memoirs: Lee J. Cronbach. Washington, DC-USA: **American Philosophical Society**, v. 147, n. 4. p. 379-385, 2009.

SENGE, P. M. - **A Quinta Disciplina**. São Paulo, Best Seller, 1990.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. esp., p. 165-185, 2003.

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

SOMECH, A.; DRACH, Z.A. Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. V.77, p. 281 – 298, 2004.

TANG, T. W.; TANG, Y. Y. Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 885-895, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

TSANG, E. W. K. Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. **Human Relations**, v. 50, p. 73-89, 1997.

TUNG, V. W. S.; CHEN, P. J.; SCHUCKERT, M. Managing customer citizenship behaviour: the moderating roles of employee responsiveness and organizational reassurance. **Tourism Management**, v. 59, p. 23-35, 2017.

VAN DICK *et al.* Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. **British Journal of Management**, v. 17, p. 283–301, 2006.

VERCHAI, J. K.; LANER, A. Comportamento de cidadania organizacional: uma análise das publicações do Journal of Applied Psychology. *In: Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração*, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro, Brasil, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 7. ed., 2006.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning, and identity**. 16th ed. New York: Cambridge University Press, 2008.

YANG, B; WATKINS, K. E.; MARSICK, V.J. The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. **Human Resource Development Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 31-55, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – Questionário

### QUESTIONÁRIO

#### DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS

Idade:

- 18-25 anos
- 26-33 anos
- 33 + anos

Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Outro

Escolaridade:

- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós Graduação

Período de atuação na empresa:

- Menos de 1 ano
- Mais de 1 ano

#### ESCALA DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (CCO)

Para responder as perguntas abaixo utilize o seguinte critério:

(1)Nunca (2)Raramente (3)Eventualmente (4)Frequentemente (5)Muito Frequente

- Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.
- Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.
- Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.
- Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.

- ( ) Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.
- ( ) Quando falo sobre essa empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.
- ( ) Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.
- ( ) Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.
- ( ) Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.
- ( ) Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.
- ( ) Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades dessa empresa.
- ( ) Quando estou com familiares, costumo elogiar essa empresa.
- ( ) Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldade no trabalho.
- ( ) Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.

### **ESCALA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (OLS)**

Para responder as perguntas abaixo utilize o seguinte critério:

(1)Nunca (2)Raramente (3)Eventualmente (4)Frequentemente (5)Muito Frequente

- ( ) Na organização em que trabalho os membros têm, frequentemente, oportunidade de conversar com outros membros sobre experiências de trabalho bem-sucedidas.
- ( ) Existe ampla aceitação e comprometimento dos membros para o alcance da missão da organização.
- ( ) Os membros podem, frequentemente, trazer novas ideias para dentro da organização em que trabalho.
- ( ) Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa organização.
- ( ) As práticas gerenciais atuais da minha organização encorajam os membros a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato.
- ( ) Os novos membros desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado.
- ( ) Nesta organização os gestores aceitam mudanças e novas ideias.
- ( ) Os gestores desta organização encorajam os membros a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho.
- ( ) Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a organização como um todo, são geralmente compartilhados com todos os membros.

- ( ) Ideias inovadoras que funcionam são frequentemente recompensadas pela organização.
- ( ) Gestores e membros desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho.
- ( ) Na organização em que trabalho, as novas ideias dos membros são levadas a sério pelos dirigentes.
- ( ) Os gestores desta organização frequentemente envolvem membros em decisões importantes.
- ( ) Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da organização.
- ( ) Os gestores da organização em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.
- ( ) Na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações.
- ( ) Nesta organização os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades.
- ( ) Os membros desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada.
- ( ) Os membros têm oportunidades de realizar auto avaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais.
- ( ) A missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os membros se identificam.
- ( ) Na organização em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por membros de distintas áreas ou setores.

## ANEXO B – Termo de Confidencialidade



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

**Título do projeto:** A relação entre comportamento de cidadania organizacional e a aprendizagem organizacional: um estudo em uma empresa do setor aéreo civil brasileiro

**Pesquisadora responsável:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Davi Traverso

**Instituição:** Universidade Federal de Santa Maria

**Telefone para contato:** (55) 3217-8225

**Local da coleta de dados:** Empresa A

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionário estruturado, identificados por números, não nomeados, validado para aplicação aos colaboradores na empresa A, de forma remota, com auxílio do *Google Forms*, no período de 15/07/2022 à 30/07/2022.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, Departamento Centro de Ciências Humanas e Sociais, sala 4312, 97105-900 - Santa Maria – RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Davi Traverso. Após este período os dados serão destruídos.

Esta pesquisa foi revisada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em 15/04/2022, com o número de registro Caae 55435022.1.0000.5346.

Santa Maria, 29 de maio de 2022.

Luciana Davi Traverso  
Dep.<sup>o</sup> de Ciências Administrativas  
CCSH – UFSM  
Stape 1823302

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Davi Traverso

Pesquisadora responsável

Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM. Avenida Roraima, n. 1000 - Prédio da Reitoria, 7º andar,  
sala 763 - CEP 97105-900 - Santa Maria -RS.

Fone: (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com - <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prpgp/cep/>

## ANEXO C – TCLE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do estudo:** A relação entre comportamento de cidadania organizacional e a aprendizagem organizacional: um estudo em uma empresa do setor aéreo civil brasileiro

**Pesquisadora responsável:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Davi Traverso

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas/Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

**Telefone e endereço postal completo:** (55) 3217-8225. Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4312, 97105-970 - Santa Maria - RS.

**Local da coleta de dados:** Empresa A

Eu, Luciana Davi Traverso, responsável pela pesquisa A relação entre comportamento de cidadania organizacional e aprendizagem organizacional: Estudo de caso em uma empresa do setor aéreo civil brasileiro, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Por meio desta pesquisa pretende-se analisar a relação entre a aprendizagem organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional na perspectiva dos colaboradores de uma empresa do setor aéreo civil brasileiro. Acreditamos que ela seja importante porque esta pesquisa busca ampliar a compreensão sobre as complexidades das organizações por meio de aportes teóricos e metodológicos. No âmbito acadêmico, o presente estudo enriquece a literatura, por fazer uma análise que envolve dois construtos importantes no comportamento organizacional: Aprendizagem Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. A contribuição prática deste estudo se justifica pelos resultados que o mesmo irá gerar para as organizações sobre suas práticas de gestão de pessoas, redirecionando seus esforços para o desenvolvimento e manutenção de um ambiente organizacional que favoreça a disseminação dos atos de Aprendizagem Organizacional, bem como os Comportamentos de Cidadania Organizacional, e acredita-se que estes comportamentos e atitudes podem contribuir para eficácia e o desempenho das organizações. Para o desenvolvimento deste estudo será feito o seguinte: uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem quantitativa com estratégia de pesquisa survey. Sua participação constará em responder um questionário estruturado.

Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM. Avenida Roraima, n. 1000 - Prédio da Reitoria, 7º andar, sala 763 - CEP 97105-900 - Santa Maria -RS.

Fone: (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com - <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prpgp/cep/>

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos: no momento do preenchimento do questionário o participante poderá sentir cansaço ou desconforto pelo tempo gasto no preenchimento do mesmo. Desta forma, caso ocorra algum problema decorrente de sua participação na pesquisa, você terá acompanhamento e assistência da mestranda Larissa da Silva dos Passos que estará disponível para auxiliar e tirar dúvidas sobre sua participação forma gratuita, bem como não há um limite de tempo para o preenchimento do questionário, desta forma, é possível parar e continuar após descanso. Fica, também, garantido o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Os benefícios que esperamos como estudo são: não há benefícios imediatos decorrentes de sua participação, no entanto, para a área acadêmica esta é uma pesquisa que contribui por apresentar dois temas relevantes em um ambiente pouco explorado ainda, e para a empresa possibilita uma visão por parte dos seus colaboradores sobre o ambiente interno e oportuniza melhorias com base nos achados do estudo.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão. Bem como o direito a acesso aos resultados obtidos a partir desta pesquisa.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com a pesquisadora responsável pelos telefones (55)3217-8225 ou (55)98166-1576 / E-mail luciana.traverso@ufsm.br ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos telefone (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Os dados obtidos serão mantidos em formato físico ou digital na UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, Departamento Centro de Ciências Humanas e Sociais, sala 4312, 97105-900 - Santa Maria – RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Davi Traverso. Após este período os dados serão destruídos. Cabe ainda ressaltar a importância de você guardar em seus arquivos uma cópia deste documento, bem como da pesquisa que você responderá, se concordar em participar.

#### **Autorização**

Eu, [nome completo do voluntário], após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com a pesquisadora responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente

Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM. Avenida Roraima, n. 1000 - Prédio da Reitoria, 7º andar,  
sala 763 - CEP 97105-900 - Santa Maria -RS.

Fone: (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com - <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prpgp/cep/>

também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo.



*Luciana Davi Traverso*  
Dep.<sup>ta</sup> de Ciências Administrativas  
CCSH – UFSM  
Siape 1823302

---

Pesquisadora Responsável  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Davi Traverso

---

Assinatura do/a Voluntário/a

**ESCLARECIMENTO:** Caso exista dúvida quanto à sua participação favor entrar em contato com a pesquisadora responsável, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Luciana Davi Traverso, pelos telefones (55) 3217-8225 / (55)98166-1576 ou e-mail [Luciana.traverso@ufsm.br](mailto:Luciana.traverso@ufsm.br)

Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM. Avenida Roraima, n. 1000 - Prédio da Reitoria, 7º andar,  
sala 763 - CEP 97105-900 - Santa Maria -RS.

Fone: (55) 3220-9362 - E-mail: [cep.ufsm@gmail.com](mailto:cep.ufsm@gmail.com) - <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prpgp/cep/>

**ANEXO D – Orçamento****ORÇAMENTO**

<b>Notebook</b>	<b>R\$2.500,00</b>
<b>500 folhas A4</b>	<b>R\$20,10</b>
<b>Internet</b>	<b>R\$500,00</b>
<b>3 Canetas Bic</b>	<b>R\$1,50</b>
<b>Cartucho impressora HP</b>	<b>R\$44,90</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$3.066,50</b>