



COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL ESTUDO DE CASO COM SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA IFES

Kenny Moreno Santos Fernandes

Mestre em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil. Técnica Administrativa da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil.
E-mail: kenny.morenoufvjm@gmail.com

Lívia Maria de Pádua Ribeiro

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Brasil.
Professora do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil.
E-mail: livia.padua2014@gmail.com

Lilian Bambirra de Assis

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
Professora do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil.
E-mail: lilianbassis@hotmail.com

Resumo

O objetivo deste trabalho consiste em identificar os comportamentos de cidadania organizacional no contexto do serviço público, a partir da visão dos servidores e gestores de uma instituição federal de ensino. Para alcançar o objetivo proposto, esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, pois tem a intenção de compreender o fenômeno a partir da percepção dos sujeitos e da forma como interagem com as pessoas ao seu redor. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso. Para a coleta de dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com 12 servidores (não ocupantes de cargos de chefia) e 4 gestores (ocupantes de cargos de chefia) de uma instituição pública. Após a transcrição, as entrevistas foram analisadas por meio do método de análise de conteúdo. Os resultados encontrados sugerem que o CCO está presente nas atitudes cotidianas destes servidores, especialmente por meio de gestos cooperativos e de empenho em prol da organização. Ressalta-se, porém, que o comportamento de proteção ao sistema não pôde ser considerado como de cidadania organizacional para os servidores públicos. Além das contribuições para o meio acadêmico, esta pesquisa também apresenta sugestões para a área de gestão de pessoas no setor público, como a adoção de políticas de envolvimento e integração.

Palavras-chave: Cidadania Organizacional. Serviço Público. Gestão de Pessoas.

Organizational Citizenship Behavior: a case study with public servants of an IFES

Abstract

The objective of this work is to identify the organizational citizenship behaviors in the public service context, from the viewpoint of the servers and managers of a federal educational institution. To achieve the proposed goal, this research uses a qualitative approach, as it intends to understand the phenomenon from the perception of the subjects and the way they interact with the people around them. The research strategy was the case study. For data collection, semi-structured interviews were conducted with twelve public servants (not occupying leadership positions) and four managers (holders leadership positions) from a public institution. After transcription, the interviews were analyzed using the content analysis method. The results suggest that the CCO is present in everyday attitudes of these servers, especially through cooperative actions and commitment to the organization. It is noteworthy, however, that the protective behavior of the system could not be considered as organizational citizenship for the public servants. In addition to contributions to the academic community, this research also

presents suggestions for the people management area in the public sector, such as the adoption of involvement and integration policies.

Keywords: *Organizational Citizenship, Public Service, People Management.*

1 INTRODUÇÃO

Pesquisadores têm apontado um aumento no número de estudos relacionadas ao tema cidadania organizacional nos últimos 30 anos. Este interesse pelo assunto justifica-se, pois as pesquisas têm demonstrado que os gestos de cidadania nas organizações melhoram a produtividade e favorecem uma maior cooperação entre os funcionários, o que por sua vez gera uma maior satisfação nos clientes (PODSAKOFF *et al.*, 2014; PODSAKOFF, MACKENZIE, 1994).

A importância dos comportamentos de cidadania para a eficácia organizacional foi reconhecida por Katz e Kahn (1974) quando afirmaram que as organizações que dependem apenas do que está descrito nos cargos constitui-se num sistema social muito frágil. Na visão dos autores as organizações necessitam, para a sua sobrevivência, do envolvimento dos funcionários em atividades inovadoras e espontâneas para além do especificado em suas funções (DELUGA, 1994; SIQUEIRA, 2003).

Segundo Siqueira (2003), o bom cidadão em sua organização é capaz de se envolver em atos de cooperação e de ajuda mútua, busca seu autodesenvolvimento, oferece sugestões criativas que melhorem seu ambiente de trabalho e colabora com a preservação da imagem da organização. A cidadania organizacional faz emergir um comprometimento espontâneo de todos com a organização, intensificando o sentimento de pertencer a uma comunidade, e evidencia elementos como a participação e a parceria, fazendo prevalecer uma vontade pessoal de cooperar e de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (SIQUEIRA, 2003; MATTOS, 2015).

Na visão de Cohen e Vigoda (2000), o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) pode ser muito útil para as organizações, especialmente para aquelas que são públicas. Para os autores, uma melhor compreensão do ambiente organizacional na esfera do serviço público pode contribuir para uma maior qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Rayner, Lawton e Williams (2012) também corroboram com esse pensamento ao argumentarem que o comportamento de cidadania dos funcionários públicos tende a melhorar o relacionamento destes com os cidadãos que buscam o serviço público e, ainda, pode garantir que os valores e as crenças próprios das organizações públicas, como a cidadania, a democracia e o interesse público, se tornem mais evidentes.

Todavia, apesar de sua relevância, ainda existem aspectos sobre os CCO pouco explorados. Segundo Marinova, Moon e Van Dyne (2010), torna-se necessário uma ampliação na análise dos diversos contextos organizacionais que permeiam esses comportamentos. No geral, a maioria dos estudos, tanto internacionais como nacionais, têm se preocupado com os aspectos descritivos e quantitativos dos CCO, não aprofundando em investigações que permitam uma maior compreensão sobre a temática (COSTA; ESTIVALETE, 2014).

Nesse sentido, Rego (2002) afirma que pesquisas de natureza mais interpretativa, como as qualitativas, podem ser úteis para aumentar a maturidade do campo, contribuindo, inclusive, para uma melhor definição sobre o CCO. Corroborando com esse entendimento, Costa e Estivalete (2014) propõem a utilização de estudos de natureza qualitativa, que analise os diversos aspectos do comportamento de cidadania organizacional no ambiente de trabalho em que acontece.

Assim, considera-se pertinente contribuir com o entendimento do comportamento de cidadania organizacional (CCO), por meio de um estudo que visa identificar o CCO no contexto de uma organização pública, a partir da visão de seus funcionários e gestores. Para o atingimento deste objetivo realizou-se uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, através de um estudo de caso em uma instituição federal de ensino no Estado de Minas Gerais.

2 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

A cidadania é, geralmente, concebida em termos da aquisição de direitos civis, sociais ou políticos. Contudo, atualmente, esse conceito tem sido ampliado, compreendendo também as práticas que formam os cidadãos. Neste sentido, Isin e Turner (2002) defendem que a cidadania deve ser entendida como “atos de cidadania”, colocando o cidadão como um ser ativo e que possui capacidade para transformar sua realidade e assumir responsabilidades (ISIN; TURNER, 2002).

Dessa forma, além dos aspectos legais da cidadania, é preciso incluir em sua definição o processo social, pois é a partir dele que os indivíduos e os grupos sociais engajam-se na reivindicação e ampliação de seus direitos. Assim, o conceito de cidadania passou a ser utilizado para se compreender determinados tipos de comportamentos emitidos em certos ambientes, como em associações ou grupos de trabalho. O conceito de cidadania tem sido então utilizado para aprofundar o entendimento das relações de trabalho que se estabelecem nas instituições e organizações sociais, nesse caso utiliza-se a denominação “Cidadania Organizacional” (GOMES *et al.*, 2014; MATTOS, 2015).

Estudos sobre os comportamentos de cidadania organizacional estão fundamentados nos conceitos desenvolvidos por Barnard (1971) e Katz e Kahn (1974). Para Barnard (1971), a condição essencial das organizações é a vontade de cooperar das pessoas que nela trabalham. Katz e Khan (1974) entendem que as organizações necessitam, de maneira vital, para atingir a sua efetividade, da colaboração espontânea de seus integrantes (BARNARD, 1971; KATZ; KAHN, 1974).

Este comportamento inovador e espontâneo constitui-se de ações que não estão especificadas nas descrições dos cargos. No entanto, colaboram para a realização das metas organizacionais. Para Katz e Khan (1974), os planejamentos organizacionais não conseguem prever toda a diversidade de ações humanas necessárias à consecução do trabalho, e salientam que os comportamentos de cidadania organizacional são fundamentais porque mantêm a organização alinhada com seus objetivos. Pois, quando as organizações se baseiam apenas no que está prescrito no papel se tornam sistemas sociais muito frágeis, necessitando para sua sobrevivência que seus empregados apresentem comportamentos inovadores e espontâneos (KATZ; KHAN, 1974).

A definição mais usual de cidadania organizacional é a que foi apresentada por Organ (1988, p. 4), que a conceitua como “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, e que no conjunto promovem o funcionamento eficaz da organização”. Apesar dessa definição ser a mais utilizada, pesquisas mais recentes têm apontado que, mesmo nas situações em que haja reconhecimento formal e recompensas, ainda assim pode-se considerar a existência do comportamento de cidadania organizacional (SIQUEIRA, 2003; PORTO; TAMAYO, 2003; PODSAKOFF *et al.*, 2009; MARINOVA, MOON, VAN DYNE, 2010)

Para Siqueira (2003, p. 166), o comportamento de cidadania organizacional deve ser compreendido como:

[...] atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores às organizações. Eles constituem gestos de colaboração espontânea que, isentos de prescrições legais ou contratuais, permitem, dentro de uma

relação social com a organização, iniciar uma permuta de atos extra papéis funcionais por possíveis ou futuras retribuições sociais, materiais ou econômicas.

Esse conceito apresentado por Siqueira (2020) se baseia nas relações de troca social no ambiente de trabalho, e que está fundamentado na confiança e no sentido de objetivo comuns de criar um sentimento de identificação com os objetivos e valores organizacionais, criam-se as condições para que os indivíduos adotem os CCO. Na opinião de Morrisson (1994), quando os CCO estão presentes, estimulados por meio de práticas de gestão de pessoas, há uma melhora na qualidade dos serviços prestados.

Os empregados devem, então, perceber que a organização se compromete com eles, para em seguida se comprometerem com a organização. É com base nessa relação de troca que surgem os gestos de cidadania organizacional. Quando o indivíduo percebe que a organização cumpre suas obrigações, oferecendo tratamento justo e com equidade, ele passa a retribuir com contribuições além do previsto no contrato de trabalho (SIQUEIRA, 2003; EISENBERGER et al, 2010).

Estudos têm revelado que os CCO contribuem para a eficácia organizacional (REGO, 1999; MACKENZIE; PODSAKOFF; PODSAKOFF, 2011), pois permitem aumentar a produtividade dos colegas e dos próprios gestores (ORGAN, 1988). Podsakoff e Mackenzie (1994), argumentam que os CCO estão relacionados positivamente com a quantidade e qualidade do desempenho do grupo, bem como com o próprio desempenho da organização.

Entretanto, apesar da ênfase nas consequências positivas do CCO, Bolino e Turnley (2005) apontam também para as consequências negativas deste comportamento. Os autores demonstraram em sua pesquisa que indivíduos que apresentavam altos índices de CCO tinham propensão aos estresses, conflito trabalho-família e sobrecarga de trabalho, reforçando a necessidade de se analisar os CCO sob vários aspectos.

Uma maneira de se compreender os comportamentos de cidadania organizacional é estudando as suas dimensões constituintes. Numa revisão de literatura feita por Podsakoff et al (2000), foram identificados mais de trinta formas diferentes de comportamentos de cidadania organizacional, observando-se uma sobreposição conceitual entre eles. Segundo os autores, essa sobreposição reflete numa falta de consenso da literatura quanto ao seu dimensionamento.

Katz e Kahn (1974) ensinam que o comportamento de cidadania organizacional é composto por cinco dimensões: cooperação, proteção ao sistema, sugestões criativas para a melhoria organizacional, autotreinamento e criação de clima favorável à organização no ambiente externo. Além das dimensões apresentadas por Katz e Kahn (1974), a literatura sugere outras. Inicialmente, Smith et al. (1983) apresentaram duas dimensões: altruísmo e conformidade geral, que posteriormente foram complementadas por Organ (1988) com outras três: desportivismo, cortesia e virtude cívica.

Williams e Anderson (1991) apresentaram uma proposta contendo duas dimensões, os CCO dirigidos para os indivíduos (CCO-I) e os CCO dirigidos à organização (CCO-O). Por outro lado, nos estudos de Rego (1999) são apontadas outras dimensões: harmonia interpessoal, conscienciosidade, espírito de iniciativa e identificação com a organização.

No entanto, segundo Siqueira (2003), dada a concepção de cidadania como um padrão de comportamento, não se pode dimensioná-la por um conjunto de itens que representem traços pessoais, tais como, desportivismo, conscienciosidade, virtude cívica ou cortesia. No entendimento da autora, sendo a cidadania um comportamento, representando condutas que se oferece à organização, as suas dimensões componentes devem compreender um conjunto de atos, de acordo com as categorias apontadas por Katz e Kahn (1974).

Contudo, uma das concepções mais distintas sobre cidadania organizacional é a defendida por Graham (1991), pois baseia-se na herança política do termo *cidadania*. A proposta do autor inclui três dimensões: obediência organizacional, lealdade organizacional e participação organizacional. Graham (1991) conceitua cidadania organizacional como uma participação responsável, que até então não tinham sido citados. O autor entende que a participação organizacional são os atos de engajamento dos indivíduos nos assuntos da organização, por meio de atividades representativas, que incluem participação na administração e compartilhamento de ideias e opiniões com os outros.

3 METODOLOGIA

Conforme explicam Marconi e Lakatos (1996, p. 15), “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para as questões propostas, utilizando métodos científicos”. De acordo com o objetivo delineado para a pesquisa, esta pode ser considerada descritiva e qualitativa. A escolha dessa abordagem se justifica pela intenção de se compreender as relações sociais e culturais estabelecidas no interior das organizações. Nesse caso, segundo Godoy (1995 p. 63), o trabalho qualitativo oferece interessantes e relevantes dados.

A estratégia para o desenvolvimento desta pesquisa é o estudo de caso. Em geral, esta estratégia de pesquisa é utilizada quando se deseja responder questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra sobre os fenômenos que permeiam o contexto da vida real. Este é o caso desta pesquisa, que objetiva responder à seguinte pergunta: “Como está caracterizado o comportamento de cidadania organizacional dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino?”

Assim, a organização escolhida para o desenvolvimento deste estudo foi uma instituição federal de ensino presente no Estado de Minas Gerais, tendo sua sede situada na cidade de Belo Horizonte e demais unidades em várias cidades no interior do Estado. De acordo com o seu Relatório de Gestão 2016, atualmente a instituição possui em seu quadro de pessoal 710 servidores administrativos. O modelo de gestão adotado é definido como um modelo por objetivos, em que os objetivos e metas determinam as políticas institucionais. A sua organização administrativa está dividida em órgãos colegiados e executivos. Os órgãos colegiados se constituem nos órgãos de deliberação máxima em matéria de administração e política organizacional. Já os órgãos executivos são responsáveis pela execução das políticas estabelecidas no seu estatuto e regimento geral.

Esta forma de organização administrativa evidencia tanto aspectos de uma gestão compartilhada, em que predominam os espaços de discussão e deliberação por consenso; como também de uma gestão burocrática e técnica, por meio dos seus órgãos executivos, conforme assinalado por Rizzatti e Dobes (2004). De maneira geral, e tendo por base o que consta no seu plano institucional, o princípio norteador da gestão desta organização é ter uma administração participativa e transparente. No que se refere a política institucional para a área administrativa, tem-se como pilar de sustentação a garantia da qualidade na prestação dos serviços públicos, por meio da valorização e capacitação dos seus servidores.

Considerando todos esses fatores peculiares à dinâmica desta instituição, escolheu-se este espaço laboral para a consecução desta pesquisa, por ser esta uma organização de reconhecida excelência e, ainda, por se destacar na condução de uma gestão administrativa em que se valoriza o crescimento e desenvolvimento do servidor. A escolha da instituição como unidade de análise apoia-se, também, nos pressupostos da acessibilidade e conveniência.

Os sujeitos entrevistados foram escolhidos de maneira intencional considerando que cada pessoa se constitui em sujeito único na sua maneira de pensar e perceber a realidade,

sendo necessário compreender seus sentimentos e percepções vivenciadas em seu ambiente de trabalho. Os critérios de participação na pesquisa foram: tempo mínimo de vínculo institucional de dois anos e disponibilidade manifestada pelos sujeitos. A amostra ficou composta por indivíduos que trabalham nas áreas de Planejamento Organizacional, Recursos Humanos, Gestão de Unidade e Serviço de Apoio Institucional. O Quadro 1 abaixo resume os dados dos sujeitos que foram entrevistados:

Quadro 1: Distribuição por tempo de serviço, nível do cargo e função de chefia

Entrevistado	Tempo de Serviço	Nível do Cargo	Função de Chefia	Código
1	2,5 anos	Superior	Não	E1
2	2,5 anos	Médio	Não	E2
3	2,5 anos	Superior	Não	E3
4	2,0 anos	Superior	Não	E4
5	18 anos	Superior	Não	E5
6	21 anos	Superior	Não	E6
7	07 anos	Médio	Não	E7
8	2,0 anos	Superior	Não	E8
9	9,5 anos	Médio	Não	E9
10	22 anos	Médio	Não	E10
11	2,5 anos	Superior	Não	E11
12	2,0 anos	Médio	Não	E12
13	11 anos	Médio	Sim	G1
14	17 anos	Superior	Sim	G2
15	10 anos	Superior	Sim	G3
16	17 anos	Superior	Sim	G4

Fonte: Elaborado pelas autoras

Considerando os objetivos deste estudo, a técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada. Sendo elaborado um roteiro de entrevista com 16 questões abertas, que versavam sobre o cotidiano de trabalho dos entrevistados, suas relações de trabalho, bem como sua relação com a Instituição. No intuito de permitir aos sujeitos a expressão de sentimentos e experiências vivenciados no contexto do seu trabalho. Antes do início de cada entrevista, os sujeitos foram orientados quanto ao sigilo e à confidencialidade dos dados, apresentando-se os objetivos da pesquisa e disponibilizando o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, para a devida assinatura. As entrevistas foram realizadas no período de 15 a 17 de março de 2017.

Os dados extraídos das entrevistas foram analisados por meio do método de Análise de Conteúdo, segundo Bardin (1979). O ponto central da análise de conteúdo é a categorização ou análise temática, que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja frequência com que aparecem no texto revela significado em relação ao objetivo analítico. A categorização pode ser feita com categorias definidas *a priori*, quando sugeridas pelo referencial teórico, ou com categorias escolhidas *a posteriori*, criadas a partir da análise do material. Há, ainda, a possibilidade de utilizar um modelo misto de categorização (BARDIN, 1979; LAVILLE, 1999).

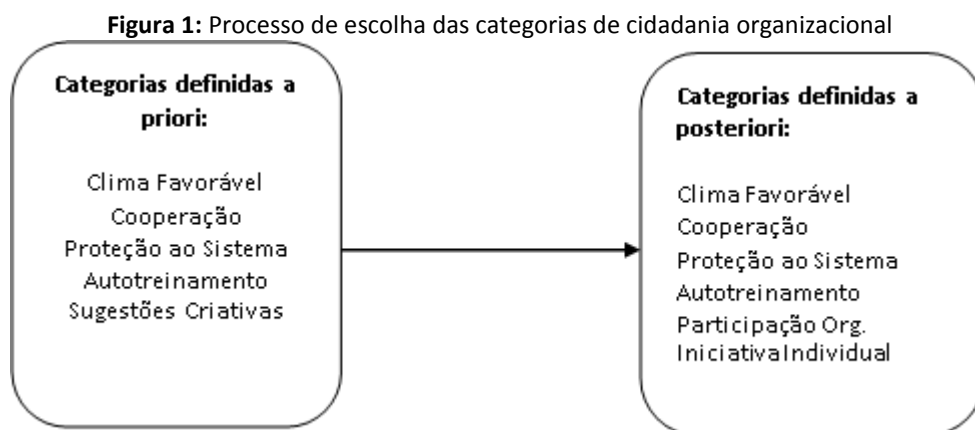
Para o desenvolvimento deste trabalho, a categorização ficou constituída das seguintes fases: leitura flutuante de cada entrevista; codificação das entrevistas; extração das unidades de sentido expressas nas falas dos sujeitos e reunião das unidades de sentidos em classes de elementos com o mesmo sentido, por meio da formação das categorias. Nesta última etapa, a categorização seguiu um modelo misto, com categorias definidas *a priori*, a

partir do referencial teórico, mas também com categorias escolhidas *a posteriori* elaboradas após a análise do material.

As categorias para o Comportamento de Cidadania Organizacional definidas *a Priori*, tendo como referência os estudos de Siqueira (2003), foram: Clima Favorável no Ambiente Externo, Proteção ao Sistema, Sugestões Criativas, Cooperação e Autotreinamento. No entanto, após a leitura das entrevistas e extração das unidades de sentido, excluiu-se a categoria Sugestões Criativas, e optou-se por utilizar a categoria Iniciativa Individual, baseada nos estudos de Podsakoff *et al.* (2000), pois esta abrangia um leque maior de comportamentos do que a Sugestões Criativas.

Decidiu-se, ainda, pela inclusão de uma nova categoria, Participação Organizacional, fundamentada nos trabalhos de Graham (1991), e introduzida neste trabalho devido à recorrência de unidades de sentido que se referiam a este tema. Dessa forma, as Categorias *Posteriori* definidas neste estudo para o Comportamento de Cidadania Organizacional foram: Clima Favorável no Ambiente Externo, Proteção ao Sistema, Cooperação, Autotreinamento, Iniciativa Individual e Participação Organizacional.

A Figura 1 ilustra o processo de escolha das categorias para o comportamento de cidadania organizacional neste estudo:



Fonte: Elaborado pelas autoras

Considera-se que a pesquisa qualitativa realizada neste estudo contribuiu de maneira significativa para enfatizar a importância dos CCO, principalmente porque foi possível dar aos servidores a oportunidade de expressar suas vivências cotidianas de trabalho relacionadas a gestos espontâneos e cooperativos no ambiente organizacional, bem como de descrever suas relações interpessoais na instituição.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Clima favorável no ambiente externo

Esta categoria representa o comportamento dos indivíduos quanto à criação de clima favorável à organização no ambiente externo, por meio de uma apresentação positiva da imagem organizacional à comunidade e a seus amigos e familiares, mostrando os aspectos positivos de se trabalhar na empresa (KATZ; KAHN, 1974; PORTO; TAMAYO, 2003; SIQUEIRA, 2003).

Com relação a este comportamento, observou-se nas entrevistas que os servidores promovem o clima favorável pois se identificam com a organização. Quando questionados

sobre como era trabalhar nesta organização, os entrevistados utilizaram termos como "é uma instituição boa", "reconhecida, respeitada", "renomada", "respeitada lá fora"; com a qual se sentem identificados, "É uma instituição centenária, uma instituição renomada, uma instituição que me transmite respeito, que me transmite valores, uma instituição que tem valor, que é respeitada lá fora (E10).

Há ainda, um sentimento de pertencimento, de sentir que faz parte da organização. No seu relato o entrevistado E6 afirma que se sente bem fazendo parte desta instituição e que este sentimento é maior que a própria estabilidade que o serviço público proporciona: "*Não é só por ser estável aqui, mas a gente se sente fazendo parte, que a organização é da gente também, que a gente faz parte disso aqui*". E esse sentimento de pertencimento e de identificação com a organização faz com que os sujeitos entrevistados indiquem esta instituição para outros nela trabalharem e, ainda, promovem a sua defesa.

Se tem alguma coisa falando mal eu defendo. Eu falo: Não. Mas porque que está assim é porque aconteceu isso e isso. Porque, às vezes as pessoas até dá uma imagem negativa. Às vezes, acontece, por exemplo, a questão de um funcionário que falou alguma coisa como já aconteceu. Aí denigrem a imagem da instituição. Pera aí! Não. O funcionário não é a instituição. Ele representa a instituição. Mas aí eu defendo (E5).

Outra atitude importante é a decisão de permanecer na organização mesmo havendo possibilidade de sair e ir pra outra instituição. Alguns entrevistados relatam terem tido a oportunidade de irem para outra instituição, inclusive, para instituições mais próximas de sua residência. Entretanto, não quiseram, pois, conforme E6: "*eu gosto mais daqui. O ambiente que a gente tem aqui eu não teria nesta outra. Então, eu prefiro aqui*". Esse depoimento confirma o entendimento de Setton, Bennett e Liden (1996), de que quanto maior o nível de cidadania organizacional menor a intenção do indivíduo de deixar a organização.

De maneira geral, os entrevistados afirmam que esta instituição possui um bom clima organizacional, um ambiente de trabalho agradável, no qual as pessoas se disponibilizam para ajudar umas às outras, o que gera um sentimento de equipe e dá mais motivação para trabalhar. Especialmente no que tange ao relacionamento com a chefia, este foi citado como um componente importante para formar esse ambiente de trabalho. Segundo o entrevistado E1 o clima organizacional "*é bom porque nele você tem espaço pra conversar diretamente com a chefia [...] Então, tem acessibilidade à chefia, tem possibilidade de discussão, de colocação das suas ideias, de exposição das suas ideias sem tanta retaliação*".

Embora os entrevistados tenham enfatizado mais os aspectos positivos de se trabalhar nesta instituição, conforme visto nos relatos analisados até aqui, há também relatos sobre os aspectos negativos desta instituição, como, por exemplo, a falta de planejamento institucional que acaba sobrecarregando os servidores:

Fala-se em planejamento, mas não tem planejamento. Isso afeta a gente também, afeta o serviço da gente, porque, às vezes, você passa um ano, chega no final do ano o volume de serviço aumenta muito porque as compras aumentaram, entendeu. Então, isso afeta a gente também (E6).

Nesse sentido, o entrevistado E5 acrescenta que: "*quando a instituição conseguir implantar um planejamento com ações com metas né, aí a gente (instituição) vai estar no topo, sabe*". Para o entrevistado G4 é preciso sim melhorar muita coisa nesta instituição, pois existem muitos problemas e, às vezes, até se pergunta "*como é que funciona se tem tanta*

coisa que precisa melhorar?”. E a conclusão a que chega é que funciona *“porque tem muitas pessoas competentes aqui, que carregam esse piano no colo e que fazem um bom trabalho”*. O entrevistado G1 também corrobora com essa afirmação, pois entende que esta é uma boa instituição para se trabalhar porque *“as pessoas são boas, o ambiente é bom”*.

Denota-se, portanto, que as relações de trabalho construídas com os colegas e com a chefia interferem de forma significativa na imagem que servidores e gestores têm da organização, corroborando com o entendimento de Eisenberger et al. (1990) de que, muitas vezes, o indivíduo tende a ver as ações dos agentes organizacionais (chefias e colegas) como se fossem da própria organização.

4.2 Proteção ao sistema

Esta categoria do comportamento de cidadania organizacional representa o cuidado que as pessoas têm com os equipamentos e materiais de trabalho. Segundo Katz e Kahn (1974), um bom cidadão em sua organização é aquele que tem atitudes que preservam o ambiente de trabalho e ações que zelam pelo patrimônio da instituição. Entretanto, considera-se que a cidadania começa a ser construída pela organização à medida que ela cumpre suas obrigações para com os seus empregados. Uma dessas obrigações é o oferecimento de condições adequadas de trabalho, como ter um ambiente físico de qualidade, postos de trabalho, equipamentos e materiais disponíveis para a execução das tarefas.

Nesse sentido, os entrevistados relatam que a instituição em que trabalham oferece as condições necessárias básicas para a execução de suas tarefas diárias de trabalho. O entrevistado E3 afirma não ter do que reclamar, *“é tudo muito bom, tem ar-condicionado, é perfeito”*; E9 também considera que o ambiente em que trabalha *“atende perfeitamente as condições de trabalho, o espaço é adequado, tem mobiliário adequado. Questões assim de climatização, luminosidade, atende perfeitamente”*

A partir do conhecimento dos aspectos relacionados às condições de trabalho, os entrevistados foram questionados sobre como eles avaliavam seu cuidado e o cuidado de seus colegas de trabalho com os equipamentos e materiais fornecidos pela instituição para a execução das atividades laborais. A análise das falas revelou que há um cuidado de todos com os equipamentos e materiais de trabalho, que pode ser representado no relato do entrevistado E10: *“um cuidado especial no sentido que eles desligam o aparelho totalmente na hora de ir embora, desligam a impressora, fecham as portas, verificam, olham as janelas. Todos nós fazemos isso”*.

Dentre outros relatos, um episódio contado por E6 ilustra uma situação de cuidado com o processo, que é também um instrumento de trabalho do servidor público, um documento que, em geral, tramita por vários setores da instituição. Alguns processos têm uma tramitação tão grande que acabam danificados com o passar do tempo. E esse entrevistado conta justamente o cuidado que dispensa a esse tipo de documento da organização.

É, às vezes, o que acontece. Chega um processo que é também um instrumento de trabalho. Às vezes, ele chega lá todo rasgado, todo faltando folha. A gente tem aquele cuidado, aquela preocupação, às vezes não é nem função nossa, mas o que que a gente faz? A gente muda a capa, conserta aquela capa, porque aquele processo já passou por tantos setores e ninguém teve aquela preocupação de chegar ali e, não, gente essa capa aqui já não está mais funcionando. Vamos consertar isso aqui. E lá no setor a gente sempre tá procurando isso, sabe (E6).

Outros entrevistados levantaram a questão do uso racional dos materiais. Até por se tratar de um bem público, o cuidado e o zelo devem ser permanentes. Eles chamaram a atenção para o fato de o patrimônio dessa organização ser um patrimônio público, e por isso é um patrimônio de todos. Conforme E11: *“Tem um zelo com o patrimônio público. A gente tem que cuidar! É nosso. Então, nós somos zelosos com o patrimônio que a gente tem”*.

O discurso dos entrevistados corrobora com a teoria sobre comportamento de cidadania organizacional, pois ficou evidenciado que os entrevistados atuam em sua organização protegendo e zelando pelos recursos organizacionais (SIQUEIRA, 2003; KATZ; KAHN, 1974). No entanto, a atitude de proteção do patrimônio público constitui-se num dever funcional para os servidores públicos, conforme consta no seu Código de Ética – Lei 8027/1990, art. 2º, inciso VI: *“É dever do servidor público civil zelar pela economia do material e pela conservação do patrimônio público”*. Portanto, considerando que a cidadania organizacional é definida como gestos espontâneos oferecidos pelos empregados e que estes gestos devem ser isentos de prescrições legais ou contratuais (SIQUEIRA, 2003), não se pode afirmar que estes servidores, ao zelarem pelo patrimônio de sua organização, estejam atuando como cidadãos organizacionais.

4.3 Participação organizacional

Esta categoria da cidadania relaciona-se com a participação dos funcionários na vida da organização, com o envolvimento responsável em questões organizacionais. Revela o nível de fidelidade à organização, representada pela participação dos servidores em reuniões, encontros e trabalhos. Ainda, descreve uma postura de participação responsável e construtiva no processo político ou administrativo da organização (GRAHAM, 1991).

No que se refere a esta instituição pública, a participação na vida organizacional pode se dar por meio das diversas formas, como as reuniões nos setores de trabalho, de colegiado de curso, em conselhos superiores de decisão, entre outros. Entretanto, a forma mais citada pelos entrevistados foi a participação em *“Comissões”*. Os entrevistados relataram já terem participado de diversos tipos de comissões, como a comissão eleitoral, responsável pelo processo sucessório dos diretores da instituição; comissão que cuida do processo seletivo para ingresso de alunos na instituição; e ainda a comissão que cuida do plano para o desenvolvimento institucional, que é na verdade um planejamento da instituição para os próximos quatro anos.

Segundo os entrevistados o envolvimento com este tipo de trabalho promove uma integração do funcionário com a organização e desenvolve a percepção de que ele pode contribuir de alguma forma para o crescimento institucional, proporcionando, ainda, uma maior identificação e satisfação no trabalho.

Eu acho que é interessante a gente participar de outras formas. Eu acho que é interessante por causa da identificação que eu tenho com a instituição, né. Eu acho que, como, assim, eu tenho essa identificação tão grande, eu gosto de participar de outras formas aqui da vida da instituição. (E2)

Então, aí você abraça a causa da instituição, e aí fica mais legal. Você sente, nó! Eu tô participando, né, eu tô fazendo parte desse objetivo, dessa intenção da administração daqui um tempo. Então, é importante, até mesmo pela sua satisfação no trabalho. Você sentir que está contribuindo para que a instituição ela cresça e se desenvolva. Isso é muito bom, eu acho muito interessante (E11).

O entrevistado E6 considera, ainda, que a participação neste tipo de evento é uma contribuição que ele oferece à instituição que está além de suas atribuições normais de trabalho. Sendo, portanto, uma contribuição extra papel que pode ser entendido como um comportamento de cidadania organizacional. Nas suas palavras: *“Se eu recebo um convite pra participar de uma comissão, se eu quiser participar, aí sim, eu vou fazer um serviço à parte das minhas atribuições, mas não como uma obrigação, por eu querer também, por estar de acordo com aquilo, entendeu”* (E6)

Logo, resta evidente que o trabalho que o servidor desenvolve em uma comissão não se constitui numa obrigação contratual, podendo ser considerada como uma atividade extra papel, cabendo ao indivíduo a decisão de participar ou não. Nesse sentido, E1 afirma que sua participação é sempre voluntária: *“Todas eu participei voluntariamente”*. Entretanto acrescenta: *“Claro que algumas se não fosse voluntária seria por pressão, mas em todas eu quis participar”*. Por outro lado, há que se considerar que a participação em comissões não foi a única forma de participação organizacional descrita pelos entrevistados. Sendo citadas outras formas, como as reuniões de equipes de trabalho e as reuniões de colegiado ou conselhos superiores.

No que se refere às reuniões de colegiado ou conselhos superiores, E1 destaca que essas reuniões são uma oportunidade de participar das instâncias superiores de deliberação da instituição. Nesse sentido, G4, que é chefe de E1, destaca que sempre incentiva a participação dos servidores do seu setor neste tipo de reunião, pois, segundo seu entendimento os funcionários precisam se habituar a negociar com as instâncias superiores da instituição, e isso de certa forma, pode prepará-los para assumir cargos de chefia no futuro.

Já em relação às reuniões de equipes de trabalho, os servidores relataram que usam essa oportunidade para fornecer feedback sobre o desenvolvimento do seu trabalho e, também, receber o feedback da chefia em relação ao seu desempenho. De acordo com E5 em seu setor de trabalho *“todo mundo participa, todo mundo dá sua opinião, lá é bem democrático”*. Isso é corroborado pelo chefe do seu setor, o G3: *“Eu tento fazer reuniões periódicas com a turma toda [...] e as pessoas vão dialogando, discutindo. Nós somos contrário a isso ou aquilo”*.

Portanto, em termos de participação organizacional, os servidores entrevistados demonstraram que estão envolvidos com a sua instituição, corroborando com os ensinamentos de Graham (1991) de que um cidadão em sua organização se envolve com questões de governança organizacional, seja ela política ou administrativa.

4.4 Iniciativa individual

Esta categoria é caracterizada pelas atitudes do funcionário em conquistar espaço em seu local de trabalho que lhe proporcione oportunidades para a expressão de pensamentos e ideias; compreendendo atos voluntários de criatividade e inovação, com a finalidade de melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional; a persistência e entusiasmo no exercício do próprio cargo; e, ainda, um senso de responsabilidade em realizar atividades extras (KATZ; KAHN, 1974; SIQUEIRA, 2003).

Durante as entrevistas, foi possível identificar várias circunstâncias em que os servidores atuaram de forma criativa e inovadora no desempenho da sua tarefa. Em geral, tal comportamento estava relacionado à falta de uma norma ou procedimento específico para determinada situação, exigindo do funcionário uma resposta para a resolução do problema. Identificou-se aqui uma preocupação do entrevistado em melhorar o trabalho para si, mas também para os outros.

Teve uma das atividades que eu cheguei a elaborar um manual, mas assim foi por conta própria mesmo, que foi sobre o processo de criar o questionário de inscrição, porque ele é um sistema novo e, como na maior parte das vezes sou eu que faço isso, quando eu saio de férias, às vezes, eu achava que o Fulano não ia lembrar como é que fazia (E2).

Tem até um dos planos que tem junto com a Fulana e com o chefe, né, que o chefe entende que tem que normatizar e tem que chamar todo esse pessoal pra fazer um treinamento. Então, o próximo passo, né, a norma, nós estamos escrevendo a norma e nós estamos preparando um treinamento (E7).

As atitudes reveladas nas falas dos entrevistados corroboram com a descrição de Podsakoff et al. (2000) de que a iniciativa individual é uma dimensão da cidadania organizacional que expressa os atos voluntários de criatividade do funcionário no exercício da sua atividade diária, na busca de uma melhoria para o desempenho de sua tarefa, mas também uma preocupação em aumentar a efetividade organizacional. Ficou evidenciado nos relatos que este tipo de comportamento acontece mais facilmente quando se tem abertura, espaço para o diálogo e discussões.

Dentro dessa perspectiva, os entrevistados descreveram a atuação da chefia como condição essencial para a existência desse tipo de ambiente. Segundo o entrevistado E3 a sua chefe dá abertura para que sejam oferecidas sugestões sobre o andamento do trabalho e, quando as sugestões são pertinentes elas são acatadas. O entrevistado E5 também afirma que no seu setor de trabalho há muito espaço para diálogo. Em geral, há sempre muita participação de todos nas decisões e isso acontece porque seu chefe possui *“uma mente muito aberta”*.

Essas declarações reforçam a atuação da chefia (líderes) como catalizadores do processo de diálogo e de exposição dos pensamentos. Em ambientes em que há oportunidades de expressão das ideias há maior interação entre líderes e membros, proporcionando maior abertura para a existência de gestos de cidadania organizacional, como o comportamento criativo e inovador (SIQUEIRA, 2003).

Além do oferecimento de sugestões e da abertura para o diálogo, foi identificado também o empenho extra na execução das tarefas como um comportamento característico da iniciativa individual. Este empenho extra constitui-se num fazer além, uma contribuição com algo que não está descrito em suas atribuições do cargo e que melhoram o ambiente de trabalho, resultando em uma maior efetividade organizacional.

O entrevistado E1 relata que utiliza *“certos artifícios”* para conseguir resolver os problemas do setor. Pois, em algumas situações a burocracia da instituição dificulta uma resolução mais rápida de suas demandas. Nesses casos, acaba recorrendo a uma conversa pessoal, no momento em que está *“tomando um cafezinho com a pessoa”*, aí introduz o assunto de maneira informal, conseguindo resolver sem precisar oficializar. Outros entrevistados descrevem seu empenho extra como uma dedicação em prol da instituição, para que as pessoas se sintam bem ao procurarem esta instituição.

Na minha concepção, eu acho que é um velho ditado: Quem tá na chuva é pra se molhar. E na minha concepção, isso é meu? isso é seu? Não. Entendeu! Então, tocou o telefone e você tá sentado numa mesa, é o estagiário que tem que atender? Não. Eu tô aqui mesmo. E mesmo que eu esteja ocupado, eu paro e atendo, porque é uma demanda que está vindo de fora, é uma forma de tentar prestar bem o meu serviço, é uma forma de

colaborar com a instituição. Em atender um telefone, em servir um café se for preciso, servir uma água (E10).

Ao serem questionados sobre como se sentiam fazendo esse além, verificou-se que essa contribuição que é feita para a instituição, na verdade, tem como resultado um sentimento de satisfação pessoal. Eles se sentem realizados em poder ajudar, em contribuir com a organização e com as pessoas. Para o entrevistado E10 *“é preciso fazer com os outros aquilo que você quer que seja feito com você”*. Numa alusão a necessidade que ele próprio tem quando busca o serviço público em outras instituições. O relato do entrevistado E5 também deixa claro que há satisfação pessoal quando se contribui com a instituição:

Eu me sinto bem, sabe, por que que eu me sinto bem? Porque, inclusive, tem pessoas que chegam perto de mim e falam assim: “Olha muito obrigada, eu nunca fui tão bem tratado assim aqui nesta instituição. Você é a primeira pessoa que me dá esse tipo de informação”. [...] Eu gosto de trabalhar assim. Eu me sinto bem. Eu gosto de lidar com pessoas, tem gente que não gosta. Tem gente que não gosta de gente, né. Eu não acho ruim. Eu gosto (E5)

Entretanto, E1 ressalta que, apesar de se sentir bem fazendo atividades que não são sua atribuição formal, como destacado na fala: *“Eu sinto que eu faço porque eu quero. Faço porque eu gosto de fazer. Eu me sinto bem”*, também acredita que essas atividades, consideradas como informais, acabam lhe sobrecarregando, e isso resulta num comprometimento daquelas atividades que seriam suas atribuições formais de trabalho. O entrevistado E7 também aponta nesse mesmo sentido: *“Se você for fazer tudo, você começa a deixar de fazer a sua atividade pra fazer coisas que não são a sua atividade”*. E acrescenta que o serviço precisa ser cumprido de alguma forma e todo esse contexto de sobrecarga pode gerar estresse no trabalho. Esses relatos corroboram com os achados de Bolino e Turnley (2005) quando investigaram as possíveis consequências negativas do comportamento de cidadania organizacional. Os resultados encontrados pelos autores revelaram que altos níveis de iniciativa individual na organização estão associados a altos níveis também de estresse, conflito trabalho-família e sobrecarga de trabalho, como destacado por E1 e E7.

4.5 Cooperação

Esta categoria está refletida no comportamento de ajuda no ambiente de trabalho. São atitudes que expressam a vontade de ajudar o colega, a disponibilidade para ir ao encontro do outro visando facilitar a execução dos processos de trabalho, o espírito de equipe, de partilha de conhecimentos e experiências (SIQUEIRA, 2003; PORTO; TAMAYO, 2003). O ato de cooperar inclui comportamentos interpessoais voluntários de doação de tempo e/ou energia para apoiar os colegas de trabalho. Segundo Podsakoff *et al.* (2000), esse comportamento refere-se à disponibilidade em compartilhar tarefas, agindo com cordialidade e respeito.

Corroborando com este entendimento, o entrevistado E3 declara que no seu setor de trabalho quando falta algum servidor se oferece para realizar o serviço daquele que faltou, bem como se prontifica a ajudar sempre que percebe que seu colega esteja sobrecarregado de trabalho. Para o entrevistado E8 no seu setor as pessoas se ajudam muito, principalmente quando tem alguma dúvida *“não se hesita em chegar perto do outro e perguntar: estou pensando isso, o que você acha? Você tem outra sugestão?”*, segundo seu ponto de vista esse ambiente de trabalho evidencia a cooperação e o trabalho em equipe, que também pode ser verificado na fala de E11:

A intenção é mais em trabalho em equipe. Eu costumo falar com os colegas lá que eu preciso deixar o serviço mais tranquilo pra minha colega que vai pegar lá na frente, pra ela conseguir desembolar o serviço. Então, se eu consigo fazer isso, é bom, eu tô cumprindo meu papel, eu tô ajudando o andamento do setor como um todo (E11).

As falas dos servidores são confirmadas pelo relato dos gestores, que afirmaram que há um ambiente muito bom de cooperação entre os funcionários. O gestor G1, por exemplo, declara que o trabalho no setor foi distribuído de tal forma que quando um funcionário falta qualquer outro sabe o que tem que ser feito. Nesse sentido, G2 complementa dizendo que *“O trabalho não é de um; é de todos. O trabalho é equipe, né. Ninguém faz nada sozinho”*.

Na opinião dos entrevistados o trabalho em equipe ajuda a diminuir a sobrecarga de trabalho, devido à possibilidade de divisão das tarefas entre as pessoas. Para E6 quando há cooperação *“as tarefas ficaram melhores, uma divisão maior nas tarefas. Então, deixa de sobrecarregar a um e passa a dividir mais as tarefas com mais pessoas no setor”*. Nesses ambientes, há maior percepção de amizade, de companheirismo, gerando mais confiança e satisfação no trabalho. A cooperação no contexto organizacional revela que entre os profissionais existe uma relação de interdependência e de ajuda mútua (SIQUEIRA, 2003).

Olha, assim, eu me considero amiga das meninas. Eu acho que a gente vai convivendo com a pessoa ali todo dia, né. Você vai tendo uma certa intimidade. Tá todo mundo ali junto. Aqui no setor, né, pela rotina nossa, pelas conversas, a gente tem assim um grau de confiança na pessoa, até de questões pessoais. [...] É muito bom você ter uma pessoa pra poder te ajudar ali, porque nem toda hora você tá com aquela cabeça pra decidir tudo (E7)

Os relatos sobre cooperação também evidenciaram o compartilhamento de conhecimentos e experiências. Segundo Tonet e Paz (2006), o ato de partilha de conhecimentos está diretamente associado a um contexto organizacional em que predominam os relacionamentos cooperativos e de confiança mútua, o que pode ser verificado em falas como *“a servidora que estava lá, a Fulana, ela me treinou muito bem”* (E4), *“o ideal é que você passe com clareza, com discernimento pro outro que tá chegando, pra que haja continuidade”* (E10), *“tudo que eu recebi dela eu tenho até hoje”* (E4).

Pode-se inferir que os servidores desta instituição possuem consciência da necessidade de cooperarem uns com os outros. Em nenhum momento das entrevistas foi relatada alguma dificuldade em transmitir os conhecimentos adquiridos para as pessoas que estavam chegando. Muito pelo contrário, todos disseram ter aprendido suas funções com um outro colega. No entanto, apesar de os entrevistados se mostrarem satisfeitos em ter aprendido suas tarefas com os colegas de trabalho e de que isso gerou maior interação entre eles e uma vontade também em retribuir o que receberam, há certa frustração com a falta de organização das informações na instituição.

Para os servidores entrevistados, se não houvesse a ajuda dos outros servidores não seria possível a execução das tarefas, porque, no geral, nos setores não existe manual de procedimentos ou de rotina. Portanto, compreende-se que quase toda memória institucional está contida nos saberes profissionais de cada servidor. Sem essa transmissão de conhecimentos a prestação dos serviços públicos nesta instituição ficaria comprometida.

4.6 Autotreinamento

Esta última categoria da cidadania organizacional envolve a participação voluntária dos funcionários em cursos e estudos de assuntos que promovam o desenvolvimento individual e melhorem a execução do próprio trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003; SIQUEIRA, 2003). Nessa concepção, a motivação dos funcionários para buscar uma capacitação está no fato de compreenderem a importância do conhecimento para o seu crescimento profissional e institucional.

Os relatos das entrevistas revelam que foram vários os cursos realizados pelos servidores e que a escolha dos assuntos sempre esteve correlacionada com a sua área de atuação.

Logo na minha chegada, eu já fui inserida num curso aqui dentro da organização, que foi muito válido pra mim, que abriu assim a possibilidade de eu estar buscando as informações. E, além disso, eu busquei cursos gratuitos em outras instituições, ENAP, UNIEDUCAR. [...] eu fiz na área de licitação mesmo, compra, de envolvimento organizacional, curso de ética no trabalho, tudo que pudesse me agregar aqui. Todos os cursos eu fiz muito específico, voltado realmente pras atividades que eu desempenho (E4)

De acordo com E1, a realização de cursos de aperfeiçoamento ou de capacitação foi importante porque as experiências profissionais que havia tido até o momento foram em empresas do setor privado. Por isso, compreender a realidade específica da administração pública era muito importante, e os cursos que fez contribuíram para isso: *“Fiz capacitação em Gestão de Contratos. Em algumas legislações relativas a contratos também. E me ajudaram por causa desse viés público, que eu não tinha antes, questão de orçamento, totalmente diferente do privado”*.

No entendimento de Siqueira (2003), o autotreinamento proporciona a melhoria da performance dos profissionais em sua dinâmica de trabalho, o que pode ser constatado nos relatos dos entrevistados, pois para eles a capacitação tem um papel fundamental no sentido de contribuir para o seu desempenho individual, sendo este o objetivo que os motivou na busca pelos cursos de capacitação que pudessem agregar algo em suas atividades laborais. Nas palavras de E4: *“eu sentia uma certa defasagem da minha parte com relação às atividades que eu estava desempenhando”*, e de E6 a realização de um curso de capacitação foi uma: *“disposição minha mesmo de procurar, de buscar, de ver a necessidade e buscar pra poder aprimorar”*.

Os entrevistados também relataram que a realização destes cursos, muitas vezes, contam com o incentivo da própria chefia e o apoio da instituição.

Foi a chefia que pediu que eu fizesse. Na verdade eles divulgam o curso. Eu não sabia dele. Aí minha chefia disse: Vai ter. Vamos tentar fazer. Então, eu tive o incentivo da minha chefia. (E3)

Eles dão muita oportunidade pra gente fazer curso. Eu já fiz muitos cursos. Sempre eu estou fazendo cursos, que a nossa área realmente exige isso [...] a qualquer momento que eu chegar e falar assim: “Olha, foi introduzido algo novo a gente não sabe fazer”. Eles abrem as portas de cursos pra gente aprender. (E6)

A análise das falas aqui transcritas corrobora com o entendimento de Katz e Kahn (1974) de que o autotreinamento compreende as ações autoeducativas dos funcionários, ao buscarem o aperfeiçoamento do seu trabalho, com o intuito de desempenhar atividades

revestidas de maior responsabilidade. Nessa perspectiva, observa-se que no contexto desta instituição os indivíduos atuam como cidadãos organizacionais, participando de cursos que promovem seu desenvolvimento funcional e que agregam valor para a instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das premissas deste trabalho é que o comportamento de cidadania organizacional manifestado pelos funcionários no contexto organizacional contribui para uma maior efetividade da organização. De acordo com Siqueira (2003) e Porto e Tamayo (2003), esse comportamento está fundamentado numa relação de troca social estabelecida com a instituição, com os colegas e, também, com a liderança e pode ser percebido por meio da emissão de gestos de colaboração espontânea no cotidiano laboral.

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em identificar o CCO dos servidores de uma instituição federal de ensino. Com o intuito de atingir esse objetivo, efetuou-se um estudo de caso nesse ambiente organizacional, procurando compreender essa realidade, utilizando-se, para isso, de uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas. Nesta última seção, pretende-se apresentar as considerações finais, tendo como fundamento as análises dos resultados e as teorias elencadas no referencial teórico.

A análise qualitativa das falas dos entrevistados demonstrou que o CCO está presente nas atitudes cotidianas destes servidores, especialmente por meio de gestos cooperativos e de empenho em prol da organização. Entretanto, apesar de oferecerem efetivamente essa contribuição para a instituição, eles não reconhecem tal atitude como sendo um comportamento extra-papel. Pelo contrário, os relatos das entrevistas evidenciaram que estes servidores compreendem que todas as tarefas que executam fazem parte, de alguma forma, do seu papel como funcionário público.

As análises também revelaram que o comportamento de *proteção ao sistema* não pode ser considerado como um CCO para os servidores públicos, tendo em vista que a atitude de preservação do patrimônio da organização constitui-se em obrigação contratual prevista no Código de Ética do Servidor Público. Portanto, considerando-se este comportamento como prescrito no papel, não se pode enquadrá-lo como de cidadania organizacional, conforme definição de Organ (1988) e de Siqueira (2003). Outro ponto relevante deste estudo é que merece destaque é a categoria *participação organizacional*. Inicialmente, esta categoria não estava prevista, mas, a partir dos relatos dos entrevistados, tornou-se relevante para a compreensão da cidadania no contexto analisado por ser considerada um tipo de envolvimento que concorre tanto para o crescimento e o desenvolvimento da organização como para a realização pessoal do servidor. Além disso, este foi o único comportamento reconhecido pelos entrevistados como um empenho extra-papel que eles oferecem para a instituição. Diante deste fato, acredita-se que estudos futuros sobre cidadania organizacional no contexto do setor público devem incluir a categoria *participação organizacional*.

Identificou-se, que o comportamento de cidadania organizacional, especialmente a *iniciativa individual*, pode ter como consequentes a sobrecarga e o estresse no trabalho. Esta é uma revelação desta pesquisa, pois, em geral os estudos sobre CCO apontam para as consequências positivas deste comportamento tanto para o indivíduo como para a organização. Este resultado evidencia a necessidade de novas e mais aprofundadas investigações sobre o assunto.

Apesar das contribuições que este estudo oferece tanto para os estudos organizacionais quanto para as instituições públicas, salientam-se suas limitações. Primeiramente, destaca-se que esta pesquisa foi realizada em apenas uma instituição, não podendo seus resultados serem estendidos a outros contextos. Em segundo lugar, entende-se que a compreensão do tema estudado não foi esgotada neste trabalho. Dessa forma, novas

pesquisas com maior abrangência devem ser conduzidas, ampliando-se, inclusive, a população analisada.

Além das implicações acadêmicas, este estudo também fornece evidências para a área de Gestão de Pessoas. Tendo em vista os resultados positivos encontrados, recomenda-se o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que incentivem o comportamento de cidadania organizacional entre os servidores públicos. Nesse sentido, sugerem-se políticas de envolvimento, que demonstrem a preocupação da organização com o bem-estar do servidor, bem como políticas que promovam a integração entre os funcionários, de modo que se incentive a cooperação e a identificação com a organização, aumentando os índices de CCO na instituição.

Acredita-se, também, que o desenvolvimento de políticas de reconhecimento seria interessante, pois podem contribuir para a valorização do servidor e, ainda, favorecer a emissão dos gestos de cidadania organizacional no ambiente de trabalho. Por fim, considera-se relevante a ampliação da política de capacitação do servidor, tendo como ênfase o aprimoramento de competências, o incentivo a aprendizagem e a produção de conhecimento, que estimulem o comportamento de cidadania organizacional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNARD, C. I. **As Funções do Executivo**. Atlas, 1971.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of management Journal**, v. 26, n. 4, p. 587-595, 1983.

COHEN, A.; VIGODA, E. Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Citizenship Organizational Behavior in Israel. **Administration & Society**, v. 32, n. 5, p. 596-624, 2000.

COSTA, V. F.; DE ANDRADE, T. Comportamento de cidadania organizacional: Caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, 2014.

COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. D. F. B.; ANDRADE, T. de; GOMES, T. C.; TANSCHKEIT, F.D. Comportamento de cidadania organizacional: um panorama da produção científica nacional no período de 2001 a 2012. **SEMEAD**, 16., 2013.

DELUGA, R. J. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. **Journal of occupational and Organizational Psychology**, v. 67, n. 4, p. 315-326, 1994.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995

GOMES, A. C. P.; BASTOS, A. V. B.; MENDONÇA FILHO, E. J.; MENEZES, I. G. Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 14, n. 3, p. 711-731, 2014.

GRAHAM, J.W. Na eassay on organizational citizenship behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v.4, p. 249-270, 1991.

ISIN, Engin F.; TURNER, Bryan S. Citizenship studies: An introduction. **Handbook of citizenship studies**, v. 1, n. 4, p. 1-10, 2002.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

LAVILLE, C. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. p. 214–235, 1999.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. [s.l: s.n.].1996

MATTOS, R. de. **A Liderança Cidadã: Construindo um Propósito Coletivo**. Ed. Livre, 2015

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.

MORRISON, E. W. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. **Academy of management journal**, v. 37, n. 6, p. 1543-1567, 1994.

ORGAN, D. W. **comportamentos de cidadania organizacional: A síndrome do bom soldado**. Lexington Books / DC Heath and Com, de 1988.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de psicologia**, v. 8, n. 3, p. 393-402, 2003.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 5, p. 702, 1994.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B.; BACHRACH, D. G. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.

RAYNER, J.; LAWTON, A.; WILLIAMS, H. M. Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization?. **Journal of business ethics**, v. 106, n. 2, p. 117-130, 2012.

REGO, A. Cidadania organizacional e eficácia: um contributo empírico. **Revista Portuguesa de Gestão**, II, v. 99, p. 5-19, 1999.

REGO, Arménio. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-14, 2002.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, p. 185-192. 2004

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 165-184, 2003.

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

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v.17, p.601-617, 1991.

Artigo recebido em 15/08/2019 e aceito para publicação em 21/07/2020
