

CRISTO, Elenara Milena de. COSTA, Vívian Flores. COSTA, Vânia Medianeira Flores. SOARES, Aline Paim. TRAVERSO, Luciana Davi. TREVISAN, Érica Bressa. **Comportamento de Cidadania Organizacional: Estudo com Colaboradores de uma Empresa da Região Noroeste do Rio Grande do Sul.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Joinville/SC, V.18, nº 3, p.73-96. TRI III 2024. ISSN 1980-7031.

COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM COLABORADORES DE UMA EMPRESA DA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A STUDY WITH EMPLOYEES OF A COMPANY IN THE NORTHWEST REGION OF RIO GRANDE DO SUL

Elenara Milena de Cristo

Programa de Pós-Graduação em Administração (UFSM)

elenaramilenadecristo@gmail.com

Vívian Flores Costa

Instituto Federal Farroupilha (IFFar)

vivian.costa@iffarroupilha.edu.br

Vânia Medianeira Flores Costa

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

vania.costa@ufsm.br

Aline Paim Soares

Programa de Pós Graduação em Administração (UFSM)

alinesoares0410@gmail.com

Luciana Davi Traverso

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

: luciana.traverso@ufsm.br

Érica Bressa Trevisan

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

erica.trevisan@acad.ufsm.br

Resumo

Tendo em vista a relevância da temática de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) no contexto empresarial, o presente estudo buscou identificar os CCO predominantes em uma empresa do setor de varejo e serviço. Assim, realizou-se uma pesquisa empírica, de abordagem mista, ou seja, classificada como qualitativa e quantitativa de natureza descritiva. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários e entrevista. Quanto aos resultados, foram identificados os três fatores analisados do CCO no comportamento dos colaboradores: “divulgação da imagem organizacional” e “cooperação com os colegas” e as manifestações englobadas no fator “sugestões criativas ao sistema” de forma menos expressiva.

Palavras-chave: Contexto organizacional. Pesquisa Empírica. Divulgação da imagem organizacional. Cooperação com os colegas. Sugestões criativas ao sistema.

Abstract:

In view of the relevance of the theme of Organizational Citizenship Behaviors (OCB) in the business context, this study sought to identify the predominant OCB in a company in the retail and service sector. Thus, an empirical research was carried out, with a mixed approach that is, classified as qualitative and quantitative of a descriptive nature. Data were collected through the application of questionnaires and interviews. As for the results, the three analyzed factors of the CCO in the behavior of the collaborators were identified: “dissemination of the organizational image” and “cooperation with colleagues” and the manifestations encompassed in the factor “creative suggestions to the system” in a less expressive way.

Keywords: organizational context. Empirical Research. Dissemination of the organizational image. Cooperation with colleagues. Creative suggestions for the system

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, muitos estudos têm evidenciado que os aspectos humanos e profissionais tornaram-se prioridades nas organizações, visto que, trazem as mudanças necessárias para o sucesso e desempenham um papel cada vez mais inovador diante da concorrência do mercado. Ainda, destaca-se a extrema importância de que os colaboradores das organizações estejam motivados e comprometidos com os objetivos da organização em que atuam (MORO et al. 2015). Logo, no que tange o Comportamento Organizacional, uma temática de pesquisa proeminente e frequente é o estudo dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), que Cristo e Costa (2021) identificaram registros consideráveis de publicações no Brasil nos últimos anos, e Costa et al. (2022), de forma mais global, apontaram um panorama da produção científica recente de alto impacto com 300 artigos.

No que concerne os CCO, Siqueira (2003) mencionava que estes configuram-se através de atitudes realizadas de forma voluntária pelos colaboradores, e que acabam por beneficiar a empresa onde estes atuam. No mais, segundo Basu, Pradhan e Teware (2017) os CCO trazem a possibilidade de prever a qualidade do desempenho profissional, isso porque proporcionam avanço das habilidades dos colaboradores e gestores, através da execução de suas funções por meio de um amplo planejamento, organização e resolução de problemas. Neste ínterim, já dizia Rego (2002) que os CCO poderiam contribuir para a construção da eficácia organizacional, e é sob tal constatação que se norteia o interesse pelo assunto.

Nesta vertente, Costa et al. (2017) argumentam que os estudos acerca da temática deveriam ganhar destaque, uma vez que, as novas configurações do mundo do trabalho exigem colaboradores com iniciativa e pró-atividade que desempenhem atividades para além das suas funções na empresa,

CRISTO, Elenara Milena de. COSTA, Vívian Flores. COSTA, Vânia Medianeira Flores. SOARES, Aline Paim. TRAVERSO, Luciana Davi. TREVISAN, Érica Bressa. **Comportamento de Cidadania Organizacional: Estudo com Colaboradores de uma Empresa da Região Noroeste do Rio Grande do Sul.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Joinville/SC, V.18, nº 3, p.73-96. TRI III 2024. ISSN 1980-7031.

assim, segundo Gouvea, Brandão e Vianello (2019) os CCO vão propiciar aos colaboradores o compartilhamento de suas experiências pessoais na organização de forma voluntária e natural. Além disso, tendo em vista que a organização do trabalho vem passando por inúmeras mudanças nas últimas décadas, as quais acabam por alterar as formas de ser e agir dos indivíduos no ambiente laboral, logo, os estudos dos CCO podem vir a contribuir com as novas formas de trabalho que têm sido caracterizadas por abordagens mais participativas e voluntárias (GOUVEA; BRANDÃO; VIANELLO, 2019).

Com base nisso, o presente estudo busca explorar o campo do CCO, e para tanto, têm-se como objeto de pesquisa uma empresa atuante do setor de varejo e serviço, localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, e visa responder a seguinte problemática de pesquisa: *Em que medida é possível constatar os três fatores Sugestões Criativas; Divulgação da Imagem Organizacional e Cooperação com os Colegas, tendo em vista os pressupostos teóricos do CCO e a partir da percepção dos colaboradores e dos gestores na empresa em análise?* Assim, como forma de responder ao problema, tem-se como objetivo geral identificar os comportamentos de cidadania organizacionais predominantes em uma empresa atuante do setor de varejo e serviço da região noroeste do Rio Grande do Sul.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

À medida que as organizações crescem rapidamente em resposta ao ambiente de mercado altamente competitivo e em expansão, a contribuição individual do funcionário tornam-se cada vez mais importantes para a organização. Por outro lado, as descrições de cargo convencionais e tradicionais definem a relação formal do trabalhador com a organização, bem como, denota-se o surgimento de trabalhos que incorporam comportamentos opcionais informais, que dependem da discricção e do julgamento pessoal do trabalhador. Esse comportamento discricionário que não é sancionado formalmente é chamado de Comportamento de Cidadania Organizacional (TZINER; SHARONI, 2014).

Segundo Organ (1990), as pesquisas nesse campo foram iniciadas pelo pesquisador Chester Barnard em meados de 1938, quando afirmou que a disposição das pessoas em trabalhar arduamente para cooperar com o sistema é essencial para qualquer organização. Para fazer isso, o autor fez uso de palavras e expressões comumente usadas nas organizações para expressar atitudes como:

lealdade, solidariedade, vigor e vontade de cooperar. Este campo também foi influenciado pelo autor Katz (1964), que distinguiu entre a prática da responsabilidade e os conceitos de comportamentos inovadores e espontâneos.

Para melhor compreensão, cabe esclarecer que a pesquisa de Barnard mostra que as organizações consistem em uma série de ações ou esforços planejados individualmente. Portanto, além de utilizar um conjunto de normas e regras, as atividades desenvolvidas em equipe também exigem a presença de um objetivo comum e a vontade de trabalhar em conjunto entre seus membros. Considerando essa linha de raciocínio, o comportamento ordenado da atividade dependerá da propensão à cooperação, consideração e boa vontade (BARNARD, 1938 apud TINTI et al., 2017). Katz e Kahn (1978, apud BIANCHIM et al., 2018) estudaram comportamentos inovadores e espontâneos, mostrando que eles incluem as seguintes características: atividades cooperativas; instintos protetores das organizações; propostas criativas voltadas para o sucesso organizacional; busca independente de conhecimento para melhorar uma posição ou avançar em uma posição e; descrever características positivas da empresa no ambiente externo.

Historicamente Organ (1997) propõe e incentiva o estudo do CCO, primeiramente como um comportamento individual que é discricionário, que não é direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal. Discricionário porque refere-se a comportamentos que não são exigíveis a descrição do trabalho, isto é, nos termos claramente especificados do contrato de trabalho da pessoa; o comportamento é mais uma questão de escolha pessoal, de tal forma que sua omissão não é entendível como passível de punição. De modo geral, Machado (2019) afirma que pode ser definido como um conjunto de comportamentos que reforçam e apoiam os sistemas de cooperação organizacional, mas que não são registrados em sistemas formais e não estão associados a processos de recompensa nas organizações.

Na década de 1980, após a concepção inicial, os pesquisadores se interessaram em compreender três pontos principais desse fenômeno, a saber: seus antecedentes, consequências e dimensões. Nessa perspectiva, segundo Podsakoff et al. (2000) os agentes na época que culminavam a execução dos CCO em maioria indicavam para os seguintes pontos: traços de personalidade, atitudes, percepção do papel, competências e aptidões, características das tarefas, características organizacionais e comportamentos de liderança. Ainda segundo Andrade et al. (2017) valores que se referem ao trabalho, são antecedentes dos CCO, da mesma forma que se referem aos interesses individuais ou de equipe dos indivíduos.

Acerca dos consequentes, o mesmo estudo de Podsakoff et al. (2000, p. 543) descreve que o CCO:

Pode contribuir com o sucesso organizacional, uma vez que: (a) melhora a produtividade de colegas de trabalho e da gestão; (b) Libera recursos para para fins mais produtivos; (c) Reduz a necessidade de destinação de recursos escassos para funções puramente de manutenção; (d) Ajuda a coordenar atividades dentro e entre grupos de trabalho; (e) Fortalece a capacidade da organização de atrair e reter os melhores colaboradores; (f) Aumenta a estabilidade do desempenho da organização; e (g) Permitti que a organização se adapte de forma mais eficaz às mudanças ambientais.

Com relação ao último ponto, há falta de consistência e consenso nas dimensões dos modelos de CCO (PODSAKOFF et al., 2014). Além disso, em seu trabalho Podsakoff et al. (2000) fizeram um compilado na literatura e sintetizaram sete grandes dimensões recorrentes do construto, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – As sete grandes dimensões do CCO

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Comportamento de ajuda	Ações voluntárias de trabalhadores, utilizadas para ajudar os colegas na prevenção e na superação de problemas na organização ou narealização de tarefas;
Comportamento esportivo	Referem-se a abster-se de reclamar sobre assuntos triviais, e potencializarpequenos problemas que podem conduzir a tensão desfavorável no local de trabalho;
Lealdade organizacional	Trata da 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;
Conscienciosidade	A internalização e aceitação das regras adotadas pelo sistema organizacional, regulamentos e procedimentos;
Iniciativa individual	A qual contempla 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;
Virtude cívica	Estabelece a participação organizacional e a preocupação com os interesses da empresa, revelando o nível de fidelidade à organização, representada pela participação dos trabalhadores nas reuniões, encontros e atividades organizacionais;
Autodesenvolvimento	Refere-se aos comportamentos voluntários para melhorar o desempenho pessoal, por meio do desenvolvimento de competências, aptidões e aquisição de conhecimentos que promovam o desenvolvimento individual.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Podsakoff et al. (2000).

Deve-se notar que as investigações a respeito de tais comportamentos é dotada de complexidade na sua dimensionalidade e “(...) inúmeros estudos revelam que os CCO são um construto multidimensional” (REGO, 2002, p.52). Para facilitar o estudo do comportamento de cidadania organizacional no contexto brasileiro Siqueira (1995) elaborou uma escala concebida com o

CRISTO, Elenara Milena de. COSTA, Vívian Flores. COSTA, Vânia Medianeira Flores. SOARES, Aline Paim. TRAVERSO, Luciana Davi. TREVISAN, Érica Bressa. **Comportamento de Cidadania Organizacional: Estudo com Colaboradores de uma Empresa da Região Noroeste do Rio Grande do Sul.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Joinville/SC, V.18, nº 3, p.73-96. TRI III 2024. ISSN 1980-7031.

objetivo de resguardar conceitualmente às cinco dimensões propostas por Katz e Kahn (1978): sugestões criativas ao sistema; proteção ao sistema; criação de clima favorável à organização no ambiente externo; autotreinamento e cooperação com os colegas. Posteriormente, porém, Bastos, Siqueira e Gomes (2014) se encarregaram de criar e revalidar uma versão criada por Siqueira (1995) com o objetivo de aprimorar a precisão dos cinco fatores e seus itens, originado assim uma nova escala baseada em três fatores: sugestões criativas; divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas.

Portanto, para a realização deste estudo, foi utilizada a escala validada por Bastos, Siqueira e Gomes (2014) conforme Quadro 2, onde a nova versão foi denominada Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), considerada uma medida multidimensional que ficou constituída por três dimensões precisas e concisas, a escala pode ser utilizada individualmente ou em grupo, podendo ser aplicada eletronicamente.

Quadro 2 – Fatores da ECCO (revisada)

FATOR	DEFINIÇÃO	ÍNDICE DE PRECISÃO
Sugestões criativas	Comportamentos dos trabalhadores ao apresentarem ideias diferentes para a organização.	0,90
Divulgação da imagem organizacional	Atitudes no ambiente externo a organização, que acabam por divulgar suas qualidades.	0,90
Cooperação com os colegas	Atitudes de auxílio para com os colegas de trabalho na organização.	0,77

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

Por fim, na perspectiva do CCO, Li, Chiaburu e Kirkman (2017) enfatizam o reconhecimento da importância de desenvolver estruturas de trabalho mais dinâmicas e flexíveis, bem como atitudes mais solidárias aos membros da equipe. Logo, as organizações carecem de trabalhadores mais participativos e comprometidos, que apresentem atitudes mais favoráveis as mesmas, como as de cidadania organizacional.

3. MÉTODO

A presente seção descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo, a fim de alcançar os objetivos propostos. Primeiramente, expõem-se as estratégias de pesquisa adotada e, em seguida, propõe-se o tema da pesquisa. Logo, discute-se a forma como os dados foram coletados e, por fim, apresenta-se as técnicas de análise dos dados que embasaram a pesquisa.

Com base no objetivo deste estudo - *Identificar os fatores de cidadania organizacional, predominantes em uma empresa do setor de varejo e serviço da região noroeste do Rio Grande do Sul* - foi realizado um estudo empírico, de abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Acerca da abordagem Godoy (1995, p. 21) argumenta que a pesquisa qualitativa possibilita que “um fenômeno seja melhor compreendido no contexto em que ocorre, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”, já em relação à pesquisa quantitativa Malhotra (2012) aponta que está permite quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população em foco, ao se realizar uma coleta de dados estruturada e menos heterogênea, e uma análise de dados com cunho estatístico.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois procura descrever as características do fenômeno em estudo, conforme explica Oliveira (2011) o objetivo principal desta é descrever característica gerais de determinada população, fenômenos específicos ou estabelecer relações entre variáveis, logo, neste íterim o fenômeno em estudo foram os CCO. Além disso, esta pesquisa tem um embasamento bibliográfico, para explicar o problema, os objetivos do estudo e seus tópicos, são utilizadas teorias de várias fontes de dados de pesquisa como *Web of Science, Scopus, Scielo, Science Direct* e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD. Neste sentido, Gil (2002 p. 44), afirma que pesquisa bibliográfica "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por artigos científicos".

O foco principal da análise é uma empresa do setor de varejo e serviços localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A escolha da empresa focal é baseada em critérios de acessibilidade levando em consideração a importância do ambiente empresarial e sua participação e representatividade no meio ao qual ela está inserida no mercado. O quadro funcional da empresa é composto por 16 colaboradores, dos quais 6 trabalham no setor de varejo em cargos comerciais e administrativos e, 10 destes no setor de serviços. Em relação à coleta de dados, foram pesquisados 13 colaboradores do setor operacional da empresa, cabe mencionar que, seriam 14, mas no dia da coleta um dos colaboradores encontrava-se afastado. Quanto aos dois gerentes da empresa, ambos participaram da entrevista.

A empresa analisada é constituída por duas unidades organizacionais, uma das quais centrada no comércio e outra na prestação de serviços, tendo sido estas duas unidades organizacionais analisadas conjuntamente neste estudo. A equipe do setor comercial é formada por 6 colaboradores quem atuam a frente dos equipamentos utilizados nas instalações elétricas, e um deles atua na gerência da organização. A unidade de serviços possui uma equipe de 10 colaboradores, dos quais um é responsável por gerenciar a equipe, logo, o foco principal é a prestação de serviços ao Grupo Creluz – Cooperativa de Distribuição e Geração de Energia, realizando leituras de consumo de luz de toda a região de abrangência.

Para a coleta de dados junto aos colaboradores foi utilizado como instrumento um questionário composto por dois blocos, sendo que o primeiro continha questões sobre os dados sociodemográficos e aspectos relacionados ao tempo e atuação do colaborador na empresa. O segundo bloco é composto por questões relacionadas ao CCO, que foram então mensuradas por meio da escala validada por Bastos, Siqueira e Gomes (2014) - Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), que contém 14 itens, divididos em três fatores: *sugestões criativas*; *divulgação da imagem organizacional e*; *cooperação com os colegas*. Para isso, foi utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 – *Nunca faço* até 5 – *Sempre faço*. Para facilitar a análise dos resultados, os autores estabeleceram três escores médios, que representam cada fator, que podem ser interpretados como alto (para valores entre 4 e 5), médio (para valores entre 3 e 3,9) e ruim (para valores entre 1 e 2,9) que são adotados neste estudo.

Quadro 3 – Estrutura do questionário

BLOCO I	QUESTÕES
Perfil dos respondentes	Idade; Sexo; Escolaridade; Tempo de empresa; e Segmento de atuação na empresa.
BLOCO II	QUESTÕES
Sugestões criativas	3, 4, 7, 8 e 10
Divulgação da imagem organizacional	1, 6, 11, 12 e 14
Cooperação com os colegas	2, 5, 9 e 13

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

Já em relação a coleta de dados com os gerentes, adotou-se o método de entrevista que consistiu-se em dois blocos, o primeiro contendo questões sobre perfil pessoal e profissional e o segundo bloco baseava-se num roteiro semiestruturado apresentado no Quadro 4 logo a seguir, o qual inclui questões desenvolvidas a partir do modelo de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), contudo,

tratam-se de perguntas abertas, ou seja, sujeitas a resposta particulares e mais explicativas dos entrevistados.

Quadro 4 – Roteiro semiestruturado de entrevista para a equipe gerencial

FATOR	QUESTÕES
Sugestões criativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. De acordo com sua experiência, como você vê o espaço de trabalho para apresentar sugestões na empresa? 2. Na prática/na rotina de trabalho, de que forma os colaboradores podem apresentar suas ideias? 3. Cite ideias/sugestões de um colaborador que tenha sido implementada na empresa. 4. Você considera os colaboradores desta empresa criativos? Por quê?
Divulgação da imagem organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 5. Quando amigos/familiares/outros perguntam como é trabalhar nesta empresa, como você responde? 6. Quando alguém diz algo negativo sobre a organização, como você costuma se posicionar? Você percebe posicionamento semelhante por parte do restante da equipe? Explique. 7. Cite atitudes dos colaboradores no ambiente externo que acabam por divulgar a imagem da organização.
Cooperação com os colegas	<ol style="list-style-type: none"> 8. Descreva e avalie a relação entre os colegas de trabalho na empresa. 9. Você percebe que há colaboração entre os colegas na rotina de trabalho? Cite exemplos de comportamentos de ajuda/suporte entre colegas que você já presenciou. 10. Como acontece a integração de um novo colaborador a equipe? Há, por exemplo, a indicação de um colega para acompanhar/auxiliar o recém contratado? Explique como funciona.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

A análise de dados foi realizada em duas etapas, primeiramente, os dados coletados por meio dos questionários foram tabulados com o apoio do *software* Microsoft *Excel*. No que tange as técnicas empregadas, primeiramente para traçar o perfil dos pesquisados foram efetuadas análises estatísticas descritivas, relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais pesquisadas. Neste sentido, sucederam-se análises de frequência para as variáveis gênero, estado civil, escolaridade e segmento de atuação, e descrições de média para as variáveis idade e tempo de serviço na empresa. Na sequência, análises de médias e desvio padrão dos fatores e itens de escala de CCO pesquisada. Para essas, quanto maior é o valor médio do fator analisado, mais frequentes são os CCO apresentados pelo trabalhador (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014).

Por fim, num segundo momento, ocorreu a análise das entrevistas, as quais foram gravadas (mediante a autorização de todos os participantes), ouvidas e transcritas de forma literal, ou seja, considerando-se todos os aspectos da fala dos entrevistados, logo, estas foram organizadas de acordo com os fatores discutidos embasados pelos autores. Sendo assim, as informações levantadas foram verificadas com vistas de identificar há percepção dos gerentes e realizar um cruzamento com os dados originados da coleta de dados junto aos colaboradores a fim de identificar a predominância ou

não de comportamentos de cidadania. Para isso, utilizou-se o método de análise de conteúdo de Bardin (1977), o qual é composto por três etapas: escolha dos documentos a serem submetidos à análise; formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este item compreende a análise dos dados, salienta-se que os resultados a seguir apresentam-se de forma categorizada e subdivida em dois tópicos: (a) Perfil dos respondentes; (b) Os CCO predominantes sob a percepção dos colaboradores de diferentes níveis e setores e dos gerentes *creative suggestions for the system*, logo, destaca-se aqui os comportamentos de cidadania organizacional predominantes nos colaboradores da empresa analisada.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Quanto aos colaboradores do setor operacional, a equipe é composta por indivíduos com idades entre 22 e 33 anos, a maioria são homens (85%) o que deve-se muito a modalidade de serviço prestado pela empresa, quanto ao estado civil 54% são solteiros e 46% casados ou em união estável, boa parte (46%) possui o ensino médio completo como maior formação, logo, destaca-se que o funcionário com menos tempo de empresa está atuando há 10 meses, enquanto o mais velho há 8 anos de trabalho na mesma. No mais, 62% trabalham no setor de serviços e 38% na setor comercial. Em relação aos colaboradores da setor gerencial o Quadro 5 sintetiza o perfil encontrado.

Quadro 5 – Perfil dos colaboradores gerentes

	E1	E2
1. Idade	33 anos	27 anos
2. Sexo	Feminino	Masculino
3. Estado civil	Solteira	Casado
4. Escolaridade	Superior Completo	Ensino Médio Completo
5. Tempo de empresa	7 anos e 9 meses	8 anos
6. Tempo de gerência	7 anos e 9 meses	4 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Em relação aos dois entrevistados, um dado da pesquisa chama a atenção, o tempo de atuação na empresa do E2 no cargo de gerência, identifica-se que seu tempo de empresa é maior que seu tempo de gerência. Dessa forma, conclui-se que o E2 ingressou na empresa em um cargo operacional, e somente

CRISTO, Elenara Milena de. COSTA, Vívian Flores. COSTA, Vânia Medianeira Flores. SOARES, Aline Paim. TRAVERSO, Luciana Davi. TREVISAN, Érica Bressa. **Comportamento de Cidadania Organizacional: Estudo com Colaboradores de uma Empresa da Região Noroeste do Rio Grande do Sul.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Joinville/SC, V.18, nº 3, p.73-96. TRI III 2024. ISSN 1980-7031.

depois de quatro anos de empresa foi então promovido ao cargo de gerente. Outro ponto, em evidência diz respeito ao nível de formação dos entrevistados, sendo que o E1 possui ensino superior completo, e o E2 ensino médio completo, assim, acredita-se que a segunda pode ter influenciado a ocorrência da primeira.

4.2 OS CCO PREDOMINANTES SOB A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE DIFERENTES NÍVEIS E SETORES E DOS GERENTES *CREATIVE SUGGESTIONS FOR THE SYSTEM*

Através desta pesquisa, verificou-se os comportamentos de cidadania organizacional presentes na equipe da empresa. A Tabela 1 apresenta os três fatores estudados, e a respectiva média e desvio padrão de cada um, apresentandos na ordem em que foram utilizados durante o estudo. Diante dos achados, a variável de maior média refere-se ao fator “Divulgação da imagem organizacional”, com um índice de 4,63. Na segunda colocação, encontra-se o fator “Cooperação com os colegas”, com índice de 4,23, e por último, o fator “Sugestões criativas” com 3,71.

No que tange o fator “Divulgação da imagem organizacional”, tem-se dois itens que mais se destacaram por suas médias, sendo este “Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem” e “Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa”, com índices 4,92 e 4,77 respectivamente. A menor média desse fator refere-se a “Quando alguém de fora fala mal da empresa eu procuro defendê-la”, com índice de 4,38.

Portanto, conclui-se que os colaboradores, realmente procuram passar uma boa imagem organizacional, para qualquer pessoa externa a empresa. O desvio padrão apresentado pelo fator, é de 0,5974 o que mostra uniformidade nas respostas dos participantes em relação à média obtida no fator. Tal fator, segundo Tamayo et al. (1998) busca elevar a organização por meio da divulgação de suas características, porém, acaba por promover também seus colaboradores, pois, conforme aumenta o valor da organização para o público externo, mais benéfico é para a imagem do colaborador estar ligado a ela.

O fator “Cooperação com os colegas”, apresentado em segunda colocação, teve como item destaque “Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho”, com média de 4,62. Já o item “Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais”, foi o que obteve a média mais baixa, com 3,61, sendo o único com pontuação menor que 4 neste quesito. Sob este aspecto, têm-se como benefício uma equipe menos propensa a problemas internos, e mais preparada para resolvê-los,

com suas atitudes espontâneas e de incentivo, sem esperar nada em troca (HOCH, 2010). No mais, o resultado encontrado pode estar relacionado com o fato da equipe do segmento de serviços trabalhar em maior parte do tempo individualmente e em ambientes externos a organização.

Tabela 1 – Média e desvio padrão da ECCO

Var.	Descrição	Média	Desvio Padrão
FATOR 1 - Sugestões criativas			
3	Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro em meu trabalho.	3,92	0,954
4	Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	3,54	1,266
7	Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.	3,69	1,109
8	Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.	3,62	1,193
10	Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	3,77	0,927
TOTAL		3,71	1,0898
FATOR 2 - Divulgação da imagem organizacional			
1	Quando alguém de fora fala mal da empresa, eu procuro defendê-la.	4,38	0,961
6	Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.	4,92	0,277
11	Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa.	4,77	0,439
12	Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa.	4,46	0,66
14	Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que perguntam sobre ela.	4,62	0,65
TOTAL		4,63	0,5974
FATOR 3 - Cooperação com os colegas			
2	Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.	3,61	0,87
5	Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.	4,46	0,877
9	Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	4,62	0,65
13	Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.	4,23	0,725
TOTAL		4,23	0,78

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Já o fator “Sugestões criativas” foi o menos relevante ao colaboradores, tendo como maior média 3,92 o item “Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro em meu trabalho”. A afirmação com menor média do mesmo fator foi “Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho”, com 3,54. Porém, seu desvio padrão foi mais alto, de 1,0898 o que significa que há maior dispersão nas respostas/percepções dos participantes em relação à média obtida. Sob este aspecto Tamayo et al. (1998) dizia que comportamentos ligados a busca por mudanças,

demonstram a tendência do indivíduo de ir atrás dos seus interesses, mesmo que para isso precise passar por incertezas.

Em um segundo momento, realizaram-se entrevistas com os dois principais gerentes da organização em estudo, tendo em vista, que estes mantêm contato direto com os diferentes níveis e setores de trabalho dentro da empresa. A partir do que foi relatado por eles, buscou-se comparar as respostas com as dos colaboradores, e assim, analisar as possíveis divergências ou compatibilidades. Deste modo, no que concerne o primeiro fator abordado, recorda-se “Sugestões criativas” foram realizadas quatro perguntas aos gerentes. A primeira, refere-se ao espaço para os colaboradores apresentarem sugestões e ideias.

E1: [...] Quanto a isso, eu acho bem importante ter esse espaço, e aqui na empresa a gente tem. A princípio assim, a gente não tem digamos, acho que nenhum projeto ou nada assim, uma ideia padrão ou piloto de que algum funcionário apresentou. Mas tudo o que é feito aqui na empresa, é aberto para opiniões, ideias, sugestões dos funcionários.

E2: Nessa, questão a gente é bem tranquilo. A gente sempre tenta ainda pedir, tipo a opinião deles. Como eles estão no dia-a-dia do trabalho, sempre dar alguma opinião para melhoria, né? [...] Aí então, nisso a gente sempre deixa bem claro para eles, que qualquer dúvida, qualquer coisa que eles têm, até alguma coisa para melhorar a parte do serviço deles, a gente sempre tá aberto para escutar, né? [...]

Este trecho demonstra que a pergunta foi respondida de forma similar pelos entrevistados, onde de acordo com a fala do E1 estes considera que o espaço de opiniões aos colaboradores é importante e que o mesmo existe na organização. Denota-se, que os dois entrevistados disseram que inclusive procuram os colaboradores para pedir a opinião deles sobre diversos assuntos do cotidiano de trabalho. Portanto, a visão dos gerentes da organização é apoiar a participação dos colaboradores e estimular o pensamento crítico acerca dos aspectos relacionados ao trabalho desempenhado.

A segunda questão explorada em relação a este fator, diz respeito à forma como os colaboradores expressam suas ideias no ambiente de trabalho:

E1: Pode falar aberto, bem tranquilo isso. [...] Eu fazia a reunião, comentava dos assuntos que tinham sido, abordava os assuntos do mês, alguma coisa que tinha pra passar pro próximo mês e tal. E nesse meio tempo, assim, enquanto eu tava fazendo a reunião, eu deixava um espaço até pra ideias, pra sugestões de algumas coisas, que, né? Por exemplo assim, primeiro eu passava “Na empresa aconteceu isso, isso”, dava uma “cobradinha” deles no geral, né? Passava as informações da Creluz, e deixava aberto assim, pra eles questionarem coisas que eles, “E vocês? Vocês têm alguma coisa pra passar, que vocês queiram mudar, que queiram melhorar?”

E2: Pode apresentar, principalmente quando tem as reuniões, né? Agora por causa do *Covid*, a gente não tá tendo mais. A gente faz um por um. Mas antes a gente fazia uma reunião mensal, aí todo mundo colocava a sua ideia.

Ambas as respostas demonstram que os funcionários podem expressar-se livremente a qualquer momento sem restrições, mas também em horários específicos, o que pode ser analisado em um fragmento da análise do fator “Divulgação da imagem organizacional” no decorrer deste estudo. Ambos sugerem que é comum disponibilizar um espaço durante as reuniões presenciais onde as equipes possam expor suas ideias/sugestões. No entanto, como disse o E2, as reuniões sofreram alterações devido a pandemia de COVID-19. Ele observou também que atualmente as reuniões com os colaboradores passaram a ocorrer de forma individual, o que infere que nesta modalidade individual as sugestões dos colaboradores acabam não sendo muito explanadas, quanto eram nas reuniões mensais que ocorriam em grupo.

Para responder à terceira pergunta sobre o fator “Sugestões criativas”, os entrevistados citam ideias/sugestões que foram implementadas pelos funcionários da empresa:

E1: Não. Assim, acho que, eu não to lembrada de nada. Mas tudo o que é feito, ou grande maioria, é pegada a opinião de todos. Tipo, um exemplo, a gente foi... o seu Castel ia comprar um caminhão, né? Primeiramente ele apresentou pra mim e pro Robson, que ele tava com ideia de comprar um caminhão, o que que achava melhor, que tipo de caminhão, caminhão mais grande, caminhão menor... Então, eu como nessa parte tenho pouca... [...] Ai eu dei uma olhadinha na internet, coisas assim, de casos... mas a gente chegou, eu disse “Não eu acho que um caminhão assim taria bom, pelo que eu li e tal”, mas ele recorreu aos outros guris, tipo, tem os outros funcionários. “Ó, a gente vai comprar um caminhão, o que que tu acha?” tem o Célio que já trabalhava, trabalhou um tempo fora com carga mais pesada. [...] Então ele, tipo, ele deixa sempre aberto, aqui dentro da loja, vai fazer alguma coisa, “o que que vocês acham?”, “como que fica melhor?”, isso é sempre bem democrático.

E2: Ah tem bastante. Questão desde, antes, uma questão que foi feito faz tempo já, desde quando a gente trabalhava com as motos. A gente gastava muita relação das moto, né? Então alguém teve a ideia de colocar, que aí eles, chovia, acabava secando a correia da moto. Aí eles tiveram a ideia de colocar uma engraxadeira na moto, se não, cada pouco eles tinham que ta indo no posto, pra lubrificar. Assim, tem a engraxadeira na moto, aí eles andando mesmo, não precisa parar, não precisa perder tempo no serviço, eles mesmos já faz. É uma ideia de um dos pia, que teve.

Denota-se que o E1 menciona uma situação que ambos já haviam apontado anteriormente, a de buscar a opinião dos funcionários antes de tomar decisões organizacionais, incluindo compras de alto valor importantes no dia a dia da organização, como a compra de caminhões. Já na resposta do E2 identifica-se uma situação-exemplo, onde uma ideia de um colaborador foi implantada na rotina da empresa, proporcionando benefícios, principalmente no quesito agilidade dos processos e diminuição de gastos com manutenção de equipamentos de trabalho.

Comparando-se as duas respostas ressalta-se que o E1 alega não se recordar de nenhuma situação em que um sugestão de um colaborador tenha sido implementada na empresa. Logo, o E2 diz que “[...] tem bastante [...]”, contudo não menciona nenhum fato, portanto, neste quesito nota-se certa divergência de opinião entre os gerentes.

Em relação a quarta pergunta, foi realizada a seguinte indagação: “Você considera os colaboradores desta empresa criativos? Por quê?”. As respostas obtidas são apresentadas nos trechos a seguir, compilando os exemplos dados onde os entrevistados acabam evidenciando as diferenças entre os dois segmentos da empresa.

E1: Eu acho que sim. Que nem tu falou agora, dessas coisas das cestas. Tipo, essa parte das cestas, a gente... o Seu Castel diz, “eu quero que seja montada tantas”, aí a partir dali os funcionário, nós, eu e as gurias ali, que a gente, bota nossa criatividade em ação. [...] Quanto essa questão de criatividade, no desenvolver, no geral, no trabalho do dia-a-dia, os guris de campo, então eles enfrentam bastante problemas. Econforme as situações assim, que eles me falam, eu digo “Não, mas tu foi muito criativo”, pela situação, sabe? Eu acho assim, a nossa turma aqui, de funcionários, colaboradores, eles desempenham essa função. Tipo, cada um tem sua forma de criatividade, mas todo mundo se empenha bem.

E2: Ah, eu acredito que sim. Tem uns bem, tem uns um pouco menos, uns um poucomais. A maioria sempre fica dando ideia, dando pra melhoria, né? A gente pede alguma coisa, a maioria da opinião sobre ideias pra melhorar, a parte do serviço, tem bastante.

Como resposta chave, ambos afirmaram que a equipe é criativa, mas, cada um de forma ímpar como afirma o E1, o mesmo ainda cita o exemplo da montagem de cestas para o final de ano, uma vez que, é de costume a empresa presentear clientes e famílias carentes da cidade, já conforme o E2 nem todos os colaboradores apresentam suas ideias de forma criativa. Em suas palavras, “[...] tem uns um pouco menos, uns um pouco mais [...]”, referindo-se à questão de qual equipe é considerada criativa. Com base nas respostas obtidas no fator “Sugestões criativas” identificou-se que os gerentes acreditam que esse tipo de comportamento de cidadania organizacional está presente na equipe. Isso fica claro nas respostas positivas, com poucas divergências, e inclusive, através dos exemplos que aparecem nas diferentes perguntas.

No que tange o segundo fator “Divulgação da imagem organizacional”, foram feitas três perguntas aos entrevistados. Primeiro: “Como você responde a amigos/familiares/outros pergunta como é trabalhar na empresa?”, logo, os trechos das respostas apresentam similaridade, sendo que ambos dizem gostar de trabalhar na empresa.

E1: Ah, eu particularmente digo “É bom, eu gosto”. É uma empresa que valoriza, o seu Castel ele valoriza muito a gente. E ele é assim, ele se importa muito, com a coisa assim, família. Ele procura tipo, “Ah tu ta bem? Tu não ta muito bem.”, “O que que ta acontecendo?”. Ou que nem, se ele sabe que, ah, eu não to com o meu pai muito bem, “Tu precisa algum dia de folga? Alguma coisa? Quer levar teu pai consultar?”, sabe? Tipo ele, então nessa parte eu respondo assim, que eu gosto de trabalhar aqui. Já surgiu outros trabalhos já né? Mas eu não abri mão daqui por isso. Porque assim, se a gente realmente precisa, uma folga, alguma coisa assim, ele até diz, “Se tu ta muito estressada, quer tirar uma tarde pra ficar em casa, pra descansar, pode tirar.” Ele diz “Porque no outro dia tu vem com as energias recarregadas, e não adianta ficaraqui com a cara, né? Então vai descansar.” Então desse lado, pra mim trabalhar na empresa é muito bom.

E2: Ah, trabalhar aqui é bem tranquilo, não tem... Tipo até com o Castel, acho que seacerta com todo mundo. Até porque todo mundo se acerta, como ele diz, ele não tem nós como

funcionário, tem como amigo, né? Então, é bem tranquilo. A questão de ajudar os funcionários também, ele ajuda bastante. Questão ai, é bem...

Vale ressaltar que o E1 mencionou que o chefe da empresa considera os funcionários como parte da família e os valoriza muito, e que os acompanha bem como os processos através de visitas pontuais. Em concordância com o E1, mas com outras palavras, o E2 afirma que os colaboradores da organização não são tratados como colaboradores, mas como amigos. Para complementar, destacam-se inclusive os exemplos apresentados pelo E1 de que, em situações básicas da rotina de vida pessoal, é permitido aos colaboradores tirar folga se o mesmo considerar necessário. O gerente pontua ainda que isso é um diferencial e que é por motivos como esse que não abre mão de trabalhar na organização, apesar de já ter tido outras propostas de emprego. A similaridade presente entre as respostas dos dois, bem como suas afirmações particulares, demonstram que estes possuem um posicionamento concreto e positivo a respeito da organização e que o repassam.

Na segunda questão foi questionou-se: “Como você costuma reagir quando alguém fala algo negativo sobre a empresa? Você percebe posicionamento semelhante por parte do restante da equipe? Explique”:

E1: Olha, quando alguém fala alguma coisa, eu digo, “Olha, a gente lá na empresa, agente procura trabalhar da melhor forma. Se qualquer motivo que tu tá descontente, que tu não gostou, e tal, mas a gente procura o máximo.” Daí se usa aquela pala... como é que é? Não é cifrao, não é ditado... “Nem Deus não contentou todo mundo”, né? Mas assim, eu sempre falo assim, essa parte, né? A gente sempre tá fazendo, pensando no melhor pro cliente. [...] Mas assim, se aconteceu alguma coisa, que teve essa impressão, que, né? Alguma coisa que aconteceu. Eu gostaria muito que você retornasse até a empresa, pra que a gente pudesse desfazer essa imagem. Eu sempre procuro falar dessa forma. [...] como já aconteceu casos, entende? De vir, de pessoas virem aqui, antes de eu ter começado a trabalhar na empresa, e tiveram uma má impressão. Aí eu comecei a trabalhar, e numa conversa informal assim, ele me disse “Ai”, e botou uma questão, tipo, totalmente ia contra a empresa. Mas eu disse, “Não, não é assim”, “Não, mas...”, “Então faz assim, eu te convido você, a ir lá, que a partir de agora, o dia que você for lá eu quero te atender, e mudar essa visão que você tem da empresa.” E realmente aconteceu, hoje é um dos clientes que a gente tem bem forte aqui na empresa. E eu acho que a maioria dos colaboradores também agem dessa forma, porque o que que aconteceu, geralmente quando alguém comenta esse tipo de coisa pro um colaborador, ele vem e fala pra mim. “Ó, tal pessoa falou assim, e eu fui falei isso”. Entende? Então eu acho que a maioria, não tenho conhecimento de todos assim, mas eu acho que grande maioria abre dessa forma. Tenta passar uma outra visão, defende a empresa, e tenta passar uma outra visão de que não é assim.

E2: Ah, a prioridade que a gente dá, sempre que nem, que o Castel sempre passou por nós, que os clientes têm sempre razão, né? Então a gente procura não discutir, e a gente, quando vai fazer o serviço ou presta um serviço, tenta fazer o melhor. E tá sempre aberto a críticas também, né? A gente tenta melhorar sobre aquelas críticas. Então, o cliente sempre tem razão, se ele falou que tá errado, a gente concorda com ele.

É importante observar que, ambos os entrevistados em suas respostas retratam uma conduta de compreensão perante situações que envolvam clientes, sempre concordando com o mesmo,

buscando corrigir o erro e sensibilizar aqueles que tiveram uma experiência negativa com a organização. O E1 deu um exemplo de uma situação onde ocorreu uma reclamação, onde seguiu-se o padrão apresentado por ambos os entrevistados em suas respostas. No mais, como afirma o E1 é da cultura da empresa, que deve-se sempre fazer o melhor para o cliente uma herança passada pelo proprietário. Denota-se que através do posicionamento de ambos que estes estão abertos às críticas, acreditando que estas contribuem para o crescimento da empresa.

A terceira e última questão sobre o fator 2 trazia o seguinte questionamento: “Liste atitudes dos colaboradores no ambiente externo que acabam por divulgar a imagem da organização”. A partir das respostas dos entrevistados, percebe-se que há compatibilidade no posicionamento de ambos sobre o assunto, sendo que são destacados os esforços dos funcionários, principalmente dos leituristas da equipe.

E1: Os guris, tipo na parte de divulgação também da empresa, que nem os que fazem leitura, eles não sempre tipo divulgando ao máximo. E assim ó, eu acho que, coisas que partem deles realmente. Eu recebo ligações do pessoal que nem, nós em Miraguai, Redentora, esses lado ai, a gente... a empresa em si, nós temos o comercial na rádio rodeio, mas eu acho que lá não pega essa rádio, então eles não tem o conhecimento da empresa. E eles me ligam com boas referências, boas que tipo, eles pegaram com o leiturista, tá? Assim, então eu acho que essa... a gente nunca disse assim, no máximo... “Ah, comenta da empresa e tal”. Só que os pia passam e vêm, a tipo, a tão fazendo... que nem tão abrindo um poço, lá eles vão lá. Parte deles ir lá, e “Ó, nós trabalhamos assim, e assim, liga lá na empresa, deixa o certi...” Tipo, eu acho que essa parte, surge deles. Que surge deles. [...] Não, até é feito assim ó, tipo, divulgações dá página não. Mas, no caso a parte de quadros de comando e coisas, que os guris vão instalar, aí sim. Tipo, eles gravam vídeo, ou uma imagem ali, e a gente divulga. Tipo, os funcionários acabam botando em status e tal.

E2: Ah, tem. Até a gente, quando faz serviço, geralmente a gente tira foto, coloca. Eles vão lá, compartilham. Até a gente tem os cartão, a gente mexe bastante com os poço artesiano, aí quando eles vão tirando leitura e enxerga algum, eles já comentam que a gente trabalha com isso também. Então, é, eles também ajudam bastante nessa questão.

Pode-se observar que os entrevistados acabam citando os mesmos exemplos cotidianos do dia-a-dia da organização, onde os colaboradores promovem a divulgação da organização, sem ser necessário pedir a eles. A empresa também trabalha com poços artesanais, e acerca disto os leituristas responsáveis por frequentar outras cidades fazem a divulgação da empresa através da entrega de cartões de visita e, nas palavras do E2 “[...] quando eles estão tirando a leitura e enxerga alguém, eles já comentam que a gente trabalha com isso [...]”. Tal argumentação é retificada pelo E1, quando o mesmo diz que recebe contato de clientes, de cidades onde a divulgação da empresa não chega por conta da distância, mas que os leituristas atendem. Já o segundo exemplo dado, refere-se a equipe de serviços, pois se trata da divulgação de instalações de quadros de comando, que ocorre por parte da empresa e é compartilhada pelos colaboradores, conforme o E2.

Assim, ao analisar-se os comentários apresentados pelos entrevistados nos questionamentos referentes ao fator “Divulgação da imagem organizacional”, nota-se que sim, os gerentes gostam da empresa em que trabalham, e conseqüentemente, repassam isso para seus conhecidos. Além disso, os gerentes adotam padrões de postura perante as reclamações, e percebem que a equipe também. Por fim, referem-se à divulgação de ações voluntárias na empresa, o que infere a existência dos CCO voltados a imagem da organização.

Para analisar o último fator, chamado “Cooperação com os colegas”, foram realizadas três perguntas aos gerentes. Na primeira delas, é solicitado que eles descrevam e avaliem a relação entre os colegas de trabalho na empresa:

E1: Olha, ela é boa no geral, tá? Porque, o que que acontece, como eu trabalho com o pessoal, então eu percebo que tipo, alguns assim, tem um... não sei se seria relacionamento, mas assim, eles tem... uns são mais tranquilos, outros já são... ta? Mas assim, que que eu te digo, é que no geral eles se dão bem. Tipo... [...] Com a... a gente sempre fazia as reuniões mensal. [...] aí tu se percebia nesse momento, o quanto, ah cinco minutos assim, que eles, querendo ou não assim, todos tem um entrosamento bom. E também não só nesse momento, mas assim, já aconteceu casos que, a gente toca de colocar trabalhar todo juntos, entende? Ali, dois, três dias. Bem tranquilo, tipo relacionamento deles ali é bem, sabe assim? Eu, a princípio assim, nunca reparei nenhum atrito entre os funcionários.

E2: Ah, eu acho que todo mundo se dá bem, são tudo amigo. Não tem nenhuma. Tipo, discussão, a gente sempre conversa. E é bem tranquilo, todo mundo se ajuda.

Fica evidente que, ambas as partes entendem que o relacionamento entre os membros é bom, sendo que o E1 sinaliza que na equipe a algumas pessoas são mais próximas do que outras, em razão da atividade desenvolvida ou por afinidade. Este diz ainda que, através das reuniões que ocorriam em grupo antes da pandemia, era possível notar quem tinha mais afinidade com quem e como a equipe era entrosada. Citou-se ainda que, de acordo com a oportunidade os colaboradores são postos a trabalhar juntos de acordo com as afinidades, o que acaba evitando complicações na rotina do trabalho. Ratificando, o E2 afirma que na equipe todos são amigos, ocorrendo conversas e auxílio entre eles.

A segunda pergunta referente ao fator é: “Você percebe que há colaboração entre os colegas na rotina de trabalho? Dê exemplos de comportamentos de ajuda/suporte entre colegas que você já presenciou.”. Para esta, os entrevistados dão respostas com o mesmo significado, de que sim, esses comportamentos existem na equipe e citam diferentes exemplos:

E1: Sim. Quanto a isso também tem, é bem... Não são todos, mas talvez alguns, por meio, por medo, não por meio. Por medo de, tipo assim, digamos de se expor, tá? Porque o que que acontece, tem um funcionário aqui na empresa, ele é leiturista, ele é gago. [...] Então assim ó, ele evita de expor as sugestões dele perante a turma, tá? Assim, né. Mas, digamos, se tem um funcionário novo, e tiver os dois ali, eu percebo, porque eu já, sabe, fico ligada nessas atitudes. Que nem ele, daí ele tenta, naquele particular. [...] Mas ele ajuda. Mas assim, daí alguns, que são os mais falantes também, nesses momentos assim, geralmente, eles ficam

expondo, “Ó, vamos fazer assim”. Mas assim, no geral, eu sempre, eu vejo, que eles tem uma autoajuda ali. Porque o que que acontece, a gente tem o Whats, Whats, o número meu. Então geralmente quando tem um funcionário novo, ou quando ta com algum problema, alguma coisa, de noite, nos horários assim, porque como eles estão na estrada, as vezes é difícil, usar na estrada. [...] Então quando eles estão em casa, ou quando tariam almoçando, eu mando mensagem, “E aí, ta tudo certo? Como é que ta correndo?”, “Não, ta bem. Talpessoa me disse que fazendo dessa forma é melhor. O outro me disse assim.” Tipo, eles tentam ao máximo, né? [...] Auxiliar um ao outro. Até porque eu sei que os pia das leituras, eles tem um grupo particular deles. Mas eu sei que nesse grupo, rola bastante disso, tipo “Bah eu to aqui em tal lugar, aconteceu isso e isso”, o outro diz “Ó faz assim que eu acho que é melhor. Comigo aconteceu, e tal”. E aqui dentro da empresa também, sempre que... Até então, já faz um ano, que foi o último funcionário que foi demitido. E sempre eu percebo, ou claro, da minha parte eu sempre vou, mas quando surge uma dificuldade dessas, desse novato que entrou, eu percebo que os outros chegam pra apoiar, pra ajudar, pra explicar, é bem tranquilo essa... E a gente presa muito por isso.

E2: Sim. Tem bastante porque a gente aqui, é que nem o Castel comenta com nós, é uma engrenagem, né? Se um não ir, os outros também não anda, né? Então é todo mundo, se alguém... A gente trabalha é, se não me engano tem gente que tem menos leitura, termina mais cedo. Aí tem alguém atrasado, a gente diz “Ah, tu pode ajudar?” e todo mundo “Ah não, vo sim”. Nessa questão, todo mundo se ajuda.

É importante destacar que, de acordo com o E1, a maior parte da equipe procura ajudar os colegas, porém, a timidez de alguns acaba impedindo estes de fazê-lo. Por exemplo, um funcionário tem dificuldade para falar, então tende a ser tímido na frente de toda a equipe, mas, proativo de forma isolada. O mesmo entrevistado também afirma saber que a equipe de leituristas possui um grupo de *WhatsApp* para trocarem informações entre si, uma prática incentivada pela organização. Por outro lado, a resposta do E2 menciona exemplos de leituristas que se ajudam na entrega das leituras.

A terceira e última pergunta referente a este fator é: “Como acontece a integração de um novo colaborador a equipe? Há, por exemplo, a indicação de um colega para acompanhar/auxiliar o recém contratado? Explique como funciona.”. Logo, é possível evidenciar, que ambos os entrevistados trazem informações a respeito do assunto, e uma acaba por complementar a outra.

E1: Até quando o seu Castel contrata um funcionário novo, ele chama os antigos e diz “Ó, veio pra somar, e a gente precisa da ajuda de todo mundo, pra que esse funcionário pegue o ritmo da empresa, pra que ele aprenda. Ele não vai tomar lugar de ninguém, cada um tem o seu. Mas a gente precisa da ajuda de todos, pra que a coisa ande bem.

E2: Sim. Vai dois meses um junto, só pra ensinar ele. Ai a gente dá esses dois meses pra ele aprender, e caso ele não consiga aprender nesses dois meses, a gente manda ele sozinho no terceiro mês e pede, “Ah, tu não consegue, avisa a gente”, ai a gente manda outro pra ajudar de novo. Então, tem dois meses um sempre acompanhando ele, durante os dois meses inteiros. [...] Aí do terceiro mês em diante ele tenta sozinho. Daí caso ele não consegue a gente bota mais um mês. Daí do quarto mês em diante, ele tem que ir sozinho daí.

Por meio das respostas, nota-se que ambos concordam que a integração de um novo membro ocorre, porém, quem caracteriza o processo existente é o E2. Segundo a sua fala, o colaborador é acompanhado durante dois meses por outro colaborador já experiente, no terceiro mês ele tenta fazer

a rota de leituras sozinho, e se não consegue, volta a ser acompanhado, assim no quarto mês ele tentará sozinho novamente. Isso demonstra que a preocupação da organização com o treinamento de seus colaboradores, com intuito que estes venham a ser efetivados de fato. O E1 destaca ainda que, na contratação, é reforçado para a equipe a importância de acolher o novo colaborador.

Assim, analisando às três questões levantadas para os entrevistados, sobre o fator “Cooperação com os colegas”, denota-se a boa relação entre a equipe e a colaboração e auxílio entre os funcionários uns com os outros. Numa análise geral, perante a visão dos gerentes infere-se que os três CCOs postos em análise estão presentes no ambiente laboral pesquisado e contribuem positivamente para as relações ali existentes. Assim, ao se comparar tais resultados com os achados da etapa em que os colaboradores responderam a ECCO, percebe-se que, de modo geral, existe uma congruência entre as diferentes perspectivas.

No mais, cabe destacar que os respondentes do questionário indicaram maior incidência atos de divulgação da imagem organizacional e de cooperação com os colegas. Logo, as ações com propostas criativas apresentam média inferior, principalmente, quando se trata de apresentar novas ideias criativas aos superiores e colaboradores. Por outro lado, nas entrevistas embora houvesse certa divergência nas falas dos gestores, eles indicaram que o ato de sugestões criativas ocorre com frequência entre os membros da organização, principalmente nas reuniões mensais. Assim, denota-se a satisfação dos gestores acerca das participação sugestiva dos colaboradores, embora, os próprios colaboradores considerem a abertura a sugestões insuficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa que foi desenvolvida na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional com intuito de identificar os comportamentos de cidadania organizacionais predominantes na empresa analisada, tanto no segmento comercial como de serviços, teve uma abordagem mista, com análises quantitativa e qualitativa, com a aplicação de questionários e a realização de entrevista, ambos construídos com base no instrumento desenvolvido por Bastos, Siqueira e Gomes (2014). O estudo busca beneficiar a empresa, levantado dados importantes acerca da percepção dos CCO no cotidiano da organização.

Neste íterim, mediante os dados obtidos, foi possível concluir que os colaboradores apresentam os comportamentos de cidadania organizacional postos em análise, destacando-se as ações de “Divulgação da imagem organizacional” e “Cooperação com os colegas”, enquanto, as

manifestações englobadas no fator “Sugestões criativas ao sistema” apresentaram-se de forma mais tímida quando comparadas às demais, contudo, também estão no limite de uma avaliação no nível superior da escala. Destaca-se que o fator “Divulgação da imagem organizacional” foi o fator de maior preponderância entre os trabalhadores pesquisados. No que tange aos comportamentos pertinentes a esse fator, o que leva-se a este resultado é a preocupação destes em passar uma imagem positiva para quem não conhece a organização, e o destaque nas qualidades da empresa para pessoas próximas aos colaboradores.

No que tange a cooperação entre os funcionários, o segundo comportamento mais manifestado na perspectiva dos colaboradores, é o trabalho em equipe, uma vez que, para eles todos precisam comunicar-se para que a organização consiga manter-se em dia com as leituras e agendamentos de instalações. Além disso, sob a visão destes para o bom funcionamento de qualquer empresa, faz-se necessário que os colaboradores saibam trabalhar em equipe, e para isso, uns precisam colaborar com os outros.

Em relação ao fator “sugestões criativas ao sistema”, é possível enfatizar que os gestores devem estimular os funcionários a terem um maior posicionamento e que apresentem mais sugestões no âmbito organizacional, bem como estimulem outros comportamentos de cidadania que venham beneficiar a organização, tais como: lealdade organizacional, conscienciosidade, iniciativa individual, autodesenvolvimento ou ainda, iniciativas voltadas a preocupações ambientais (PODSAKOFF et al., 2000; BOIRAL, 2009).

No que concerne tais incentivos, estes podem ser desenvolvidos primeiramente através da busca da compreensão das necessidades dos colaboradores, sendo que estas têm impacto diretamente na satisfação no trabalho. Além disso, algumas ações devem ser levadas em consideração quando busca-se estabelecer um bom clima organizacional, ou seja, no que tange aquelas que incentivam o trabalho em equipe que prezem pelo treinamento e desenvolvimento dos colaboradores bem como outras ações que se tornam necessárias ao contexto da organização. Com base nos achados, denota-se que a cultura organizacional da empresa também pode ser aprimorada, tendo em vista que, a organização já se destaca em aspectos relacionados ao tratamento familiar de proximidade com seus colaboradores. Logo, fomentar a autonomia dos colaboradores se torna uma estratégia para a empresa, afinal, somente haver espaço para sugestões e ideias não será suficiente, é necessário reconhecer estas iniciativas/ideias e permitir que sejam colocadas em prática pelos colaboradores.

No geral, os resultados da análise dos CCO da empresa foram positivos, uma vez que, através deste estudo confirmou-se a existência de aspectos que encorajam os colaboradores a irem além do

CRISTO, Elenara Milena de. COSTA, Vívian Flores. COSTA, Vânia Medianeira Flores. SOARES, Aline Paim. TRAVERSO, Luciana Davi. TREVISAN, Érica Bressa. **Comportamento de Cidadania Organizacional: Estudo com Colaboradores de uma Empresa da Região Noroeste do Rio Grande do Sul**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Joinville/SC, V.18, nº 3, p.73-96. TRI III 2024. ISSN 1980-7031.

exigível. Embora, o estudo tenha sido realizado com um recorte específico do CCO, estes englobaram de forma satisfatória o comportamento dos colaboradores e os representaram como cidadãos da empresa, isto é, indivíduos com consciência que possuem um comportamento proativo diante de diversas situações (YAGHOUBI, YAZDANI;KHORNEGAH, 2011).

No que tange a escolha metodológica deste estudos, cabe ainda mencionar que a utilização de duas perspectivas (qualitativa/quantitativa), permitiu-nos maior ampliação do estudo e compreensão acerca dos CCO predominantes na empresa pesquisada, a partir da visão dos colaboradores de diferentes setores, níveis e cargos. Desta forma, em linhas gerais, conclui-se que os dados obtidos na etapa quantitativa puderam ser ratificados e melhor explorados por meio da análise qualitativa com base nas entrevistas com os gerentes da empresa.

Por fim, como limitação neste estudo destaca-se a coleta de dados, tendo em vista que esta foi realizada durante a rotina habitual de trabalho dos participantes, em horários e dias preestabelecidos pela organização e com no máximo quatro participantes por vez, o que acabou dificultando a coleta dos dados, sendo que desta forma o período da coleta de dados tornou-se maior do que o desejado. Nesta esteira de pensamento, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se que as pesquisas explorem o campo em estudo a partir de abordagens qualitativas, para que assim o construto seja analisado com maior profundidade. Sendo assim, observa-se de forma estratégica que o estudo sobre o comportamento dos indivíduos pode trazer subsídios para os gestores em relação a decisões, implementações ou mudanças futuras, no mais, o estudo ainda servirá de *gap* para estudos futuros e também contribuirá para o avanço das pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; LENGLER, L. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236-262, 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BASU, E.; PRADHAN, R. K.; TEWARE, H. R. Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, n. 6, p. 780-796, 2017.

CRISTO, Elenara Milena de. COSTA, Vívian Flores. COSTA, Vânia Medianeira Flores. SOARES, Aline Paim. TRAVERSO, Luciana Davi. TREVISAN, Érica Bressa. **Comportamento de Cidadania Organizacional: Estudo com Colaboradores de uma Empresa da Região Noroeste do Rio Grande do Sul**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Joinville/SC, V.18, nº 3, p.73-96. TRI III 2024. ISSN 1980-7031.

BIANCHIM, B. V.; KELLER, C. A. S.; POSSER, T. G.; COSTA, V. F.; COSTA, V. M. F. Comportamentos de Cidadania Organizacional: uma visão dos colaboradores do setor de transporte de Santa Maria/RS. **O Eco da Graduação**, v. 3, n. 2, p. 69-90, 2018.

BOIRAL, O. Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 2, p. 221–236, 2009.

COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; FALLER, L. P.; OLIVEIRA, J. M. Sessão especial - Fast Track SEMEAD: Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho. **REGE – Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 304-315, 2017.

COSTA, A. C. R.; DEMO, G.; COURA, K. V.; DONIA, M.; FOGAÇA, N. Organizational Citizenship Behaviors: A Systematic Review. **Pretexto**, v. 23, n. 3, p. 9 – 26, 2022.

CRISTO, E. M.; COSTA, V. F. Estudos sobre comportamento de cidadania organizacional: uma caracterização da produção brasileira dos últimos anos. **XXV Simpósio de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 13, n. 280, p. 1-12, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, A. C. P.; BASTOS, A. V. B.; FILHO, E. J. M.; 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. 711-713, 2014.

GOUVEA, F. S.; BRANDÃO, M. R. M.; VIANELLO, J. M. Comportamento de cidadania organizacional: um estudo de regressão linear múltipla na companhia de pesquisa de recursos minerais (CPRM). **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 3, 2019.

HOCH, R. E. E. Antecedentes Atitudinais de Comportamento de Cidadania Organizacional Percebidos em mulheres da equipe de enfermagem de um hospital público de Santa Maria. **Dissertação (Mestrado)**. Santa Maria, 2010.

KATZ, D. **The motivational basis of organizational behavior**. Behavioral Science, 9(2), 131–146, 1964.

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

LI, N.; CHIABURU, D. S.; KIRKMAN, B. L. Cross-Level influences of empowering leadership on citizenship behavior: organizational support climate as a double-edged sword. **Journal of Management**, v. 43, n. 4, p. 1076-1102, 2017.

MACHADO, L. R. Comprometimento organizacional: um estudo mediacional entre a percepção de justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional entre trabalhadores de um polo industrial. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade Federal da Bahia, 2019.

CRISTO, Elenara Milena de. COSTA, Vívian Flores. COSTA, Vânia Medianeira Flores. SOARES, Aline Paim. TRAVERSO, Luciana Davi. TREVISAN, Érica Bressa. **Comportamento de Cidadania Organizacional: Estudo com Colaboradores de uma Empresa da Região Noroeste do Rio Grande do Sul**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Joinville/SC, V.18, nº 3, p.73-96. TRI III 2024. ISSN 1980-7031.

MALHOTRA, N. K. (2012). **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MORO, A. B.; FLORES, V. M.; BALSAN, L. A. G.; LOPES, L. F. D.; SCHETINGER, M.R.C. (2015). Instrumento para medir o clima entre professores de programas de pós-graduação. **Revista Ibero-Americana de Educação**, v. 67, n. 2, pp. 53-66, 2015.

NEVES, P. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Universidade Federal de Goiás. Catalão, 2011.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 85-97, 1997.

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.

PODSAKOFF, N. P. et al. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: a review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 1, p. 87-119, 2014.

REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 50-63, 2002.

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

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e Análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, nº especial, p. 165-184, 2003.

TAMAYO, A.; MONIZ, A.; DE OLIVEIRA, V. B.; CARVALHO, R. S.; MACEDO, S.; ARMANDO, P.; GUIMARÃES, F. T. Prioridades Axiológicas, Tempo de Serviço e Cidadania Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Vol. 14, JanAbr, 1998.

TINTI, J. A.; VENELLI-COSTA, L.; VIEIRA, A. M.; CAPPELLOZZA, A. O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, p. 636-653, Vitória Nov./Dec, 2017.

TZINER, A; SHARONI, G. Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. **Journal of Work and Organizational Psychology**, 30, 35-42, 2014.

YAGHOUBI, N. M.; YAZDANI, B. O.; KHORNEGAH, K. The relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Social Capital (SC). **American Journal of Scientific Research**, v. 24, p.121-126, 2011.