INTERFACE TECNOLÓGICA

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: análise do fenômeno em uma microempresa

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: analysis of the phenomenon in a micro-enterprise

Edivan dos Santos Gomes Teixeira – edivan.teixeira@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Catanduva (Fatec) – Catanduva – SP – Brasil

Gabrielli Moreno Failli – gabrielli.failli@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Catanduva (Fatec) – Catanduva – SP – Brasil

Rafael Francisco Campos Pianno – rafael.pianno@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Catanduva (Fatec) – Catanduva – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v22i1.2151
Data de submissão: 16/02/2025
Data do aceite: 26/06/2024
Data da publicação: 30/06/2025

RESUMO

Este trabalho visa identificar o nível de cidadania organizacional entre os colaboradores de uma organização. Após estudos realizados, constatou-se a importância dos membros adeptos às boas práticas do tema. Analisaram-se fatores que contribuem para esses valores serem benéficos em um ambiente corporativo e como afetam a relação com os superiores. A pesquisa revelou as características da equipe e fatores de cidadania organizacional que geram satisfação no trabalho. Os resultados destacaram o apoio dos funcionários à imagem da empresa e a cooperação entre eles, evidenciando um bom relacionamento. No entanto, foram identificados problemas, como a falta de hábito dos membros em expor suas ideias, sugerindo como melhoria a ser implementada. O estudo conclui que uma comunicação clara e direta, permitindo a expressão de ideias, é essencial para o sucesso da equipe e o crescimento da empresa.

Palavras-chave: Comportamento. Cidadania. Atitudes.

ABSTRACT

This work aims to identify the level of organizational citizenship among an organization's employees. After studies were carried out, the importance of members who adhere to good practices on the topic was confirmed. Factors that affected these values were analyzed, being beneficial in a corporate environment and how they affected the relationship with superiors. A survey revealed team characteristics and organizational citizenship factors that generate job satisfaction. The results highlighted employees' support for the company's image and

cooperation between them, demonstrating a good relationship. However, problems were identified, such as members' lack of habit of expressing their ideas, indicating that improvements should be renewed. The study concludes that clear and direct communication, allowing the expression of ideas, is essential for the team's success and the company's growth.

Keywords: Behavior. Citizenship. Attitudes.

1. INTRODUÇÃO

O sucesso de uma empresa está intrinsecamente ligado à competência dos seus colaboradores e para garantir isso, faz-se necessário estabelecer equipes de trabalho efetivas e com uma dinâmica harmoniosa entre seus colaboradores. Portanto, podemos afirmar que uma equipe de trabalho é composta por indivíduos que combinam esforços individuais, mas com uma interdependência nas suas atividades e nos seus resultados, visando alcançar um desempenho superior e, consequentemente, alcançar os objetivos da empresa a qual pertencem. Para isso, alguns elementos determinantes são indispensáveis, como uma liderança competente, confiança mútua entre os membros, recursos apropriados, motivação e reconhecimento do desempenho.

Comportamentos de Cidadania Organizacional são práticas que envolvam a participação ativa do indivíduo na política da organização. Tais comportamentos requerem a proatividade, iniciativa e adoção de gestos inovadores. Sendo assim, o principal intuito desta pesquisa é poder responder ao questionamento: “Existe Cidadania Organizacional dentro da organização deste estudo?”

Diante dessa questão e a fim de avaliar tais comportamentos na prática, esta pesquisa foi aplicada em uma microempresa no segmento de transformação de matéria-prima, sendo possível verificar a existência das práticas de cidadania organizacional, como uma boa comunicação e abertura com os seus superiores para exporem suas ideias.

A pesquisa foi aplicada através do método quali-quantitativa, por meio de um questionário que, posteriormente, foi analisado e validado pelo Alfa de Cronbach, que identifica a confiabilidade das respostas e a idoneidade da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A cidadania organizacional vem sendo motivo de pesquisa durante várias décadas. Nos primórdios do século 20, por exemplo, já era abordado esse tipo de comportamento, embora ainda não existisse um conceito definido a respeito. Foram anos de pesquisas e estudos até chegarmos à definição que entendemos hoje. Grandes estudiosos iniciaram teorias sobre como

o comportamento do indivíduo afeta diretamente as organizações e, com base em diversos estudos, incorporaram o termo analisado neste estudo.

2.1 Breve histórico

As primeiras teorias e estudos que abordaram o tema do presente estudo tiverem início pela perspectiva de Chester Barnard (1938), quando propôs as primeiras evidências sobre o assunto, sugerindo que no contexto das organizações a vontade espontânea de colaboração de seus trabalhadores é essencial para a fluidez do processo. As teorias introduzidas por Barnard, consequentemente, serviram de alicerce para estudos futuros que se aprofundariam nessas ideias e formalizariam a definição de um conceito.

Katz e Kahn (1974 *apud* Zarife; Paz, 2021), baseados nos estudos de Barnard (1938), alvitram o termo cidadão organizacional, este sendo o indivíduo que realiza atividades além das obrigações formais impostas pela organização. Isto é, ações que vão além das firmadas em contrato.

Na literatura, esses comportamentos começaram a ser identificados como cidadania organizacional, também mencionada como comportamento de cidadania organizacional (CCO), por Bateman e Organ (1983).

Organ (1988 *apud* Rego, 2002), afirma que os comportamentos de cidadania organizacional podem ser definidos como um comportamento de cada indivíduo não premiado por um sistema formal de recompensa, mas que tem retornos positivos, contribuindo para a eficácia da organização. Ou seja, trata-se de atitudes individuais de cada pessoa que causa efeitos benéficos à empresa, sem haver uma gratificação. Entende-se como uma conduta natural, sem expectar algo em troca.

Embora a definição mais aceitável para alguns autores acerca desse tema seja a imposta por Organ (1988), Siqueira (2014, p. 79) ressalta que "não há um consenso entre pesquisadores sobre as definições constitutivas e operacionais de cidadania organizacional". Ao analisar os estudos sobre a cidadania organizacional, torna-se possível validar essa percepção, visto que há uma grande quantidade de definições e interpretações sobre o fenômeno.

Rego (2002), afirma que o grande interesse pelos Comportamentos da Cidadania Organizacional está vinculado ao fato da sua contribuição para a eficácia dos processos organizacionais, visto que através de diversas investigações foi possível constatar as vantagens que tal postura traz.

Analisando o histórico de estudos e pesquisas, pode-se concluir que, embora haja uma falta de consenso entre os diversos autores e pesquisadores a respeito dos conceitos que giram em torno dos comportamentos de cidadania organizacional, a ideia central é praticamente a mesma. Foi possível perceber que todos os autores consultados para este estudo compartilham da mesma concepção: as condutas espontâneas que vão além do firmado na contratação, mas que, consequentemente, geram bons frutos. Portanto, a alta pesquisa aos antecedentes dos CCO tem a ver com a grande efetividade e contribuição que esses comportamentos causam.

Dessa forma, o estudo a respeito dos comportamentos de cidadania organizacional, de maneira geral, visa compreender as particularidades que afetam a postura do ser humano como cidadão e como funciona a sua atuação em sociedade, assim como nas organizações.

2.2 CCO e os estudos no Brasil

Os estudos voltados para os comportamentos de cidadania organizacional no Brasil ainda são moderados. É notório que os comportamentos de cidadania organizacional ainda são um assunto que está em crescente progressão em nosso país. É possível idealizar uma tendência de crescimentos à incorporação deste fenômeno dentro das empresas a partir das melhorias visualizadas em organizações que são adeptas a esses comportamentos e estudos voltados para os impactos positivos causados.

Visualiza-se que há poucos autores nacionais que abordam este tema e, a grande maioria, opta por buscar referências externas, visto que há uma quantidade maior de estudos.

As primeiras abordagens referentes ao fenômeno da Cidadania Organizacional à nível nacional tiveram iniciativa por Siqueira (1995). Dessa forma, as poucas pesquisas encontradas realizadas por autores brasileiros consideram a escritora como pioneira a introduzir tal fenômeno perante a nossa perspectiva. Além do mais, é indispensável colocar em evidência que no Brasil a escala de Siqueira (1995) é a única construída e validada com base em CCO.

No Brasil, ainda há outros estudos sobre este fenômeno. No entanto, as pesquisas realizadas por Siqueira continuam tendo a maior relevância.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, os autores buscaram entender quais são os métodos de pesquisas existentes, visando escolher o mais adequado para a coleta e análise de dados.

A pesquisa quali-quantitativa, de acordo com Michel (2009), é aquela que além de quantificar opiniões, realiza uma análise crítica qualitativa, possuindo um papel fundamental

na absorção de informações, como descobrir gostos pessoais e pontos de vista, além de ser importante para entender comportamentos e identificar processos. Segundo Michel (2009, p. 39):

> As escalas são critérios estabelecidos pelo pesquisador conforme seus objetivos para medir, quantificar atitudes, opiniões, comportamentos, predisposição das pessoas em relação a uma pessoa, um objetivo, uma situação qualquer, permitindo a análise qualitativa dos dados obtidos quantitativamente.

À vista disso, esta pesquisa utilizou o método de pesquisa quali-quantitativa, sendo aplicado um questionário aos respondentes que, posteriormente, foi quantificado e interpretado, sendo possível obter informações como o ponto de vista de cada respondente e as atitudes que possuem perante diversas situações.

3.1 Recursos

Esta pesquisa teve como base a escala de comportamentos de cidadania organizacional (ver em Anexo A), reformulada por Siqueira (2014), baseada na sua própria construção em 1995.

Siqueira (2014, p. 88), diz que:

> Esperava-se obter fatores mais concisos, mais precisos e, especialmente, submeter o modelo de cinco dimensões de CCO's a Análises Fatoriais Exploratórias mais sofisticadas e a Análises de Ajuste de Modelos por meio de modelagem por equações estruturais.

A escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional possui 14 questões, dívidas em 3 dimensões: sugestões criativas, defesa da imagem organizacional e cooperação com os colegas de trabalho. A apuração é realizada mediante a soma dos valores assinalados e, posteriormente, dividindo pelo número de itens da dimensão. O resultado varia de 1 a 5. A escala sugere que a classificação dos escores seja considerada como alta se obtiver pontuação entre 4 e 5; média entre 3 e 3,9; e baixa entre 1 e 2,9.

3.2 Amostra

A empresa alvo deste estudo possui um total de 10 colaboradores. Para a aplicação desta pesquisa e apuração dos resultados, foi solicitado que todos os funcionários respondessem um questionário elaborado pelo Google Forms, contendo, além da escala estudada, questões sobre informações pessoais. Dessa forma, foi possível identificar o perfil de cada um.

Foi analisado que mais da metade dos funcionários da organização são do sexo feminino. Outra informação de extrema relevância é a idade dos funcionários. De acordo com as respostas obtidas chegamos à conclusão de que há uma grande variedade. Portanto, para termos uma base, foi considerado a idade média dos colaboradores, sendo 38 anos. Foi possível averiguar que 80% dos funcionários possuem idade igual ou acima de 33 anos. Quanto ao nível de escolaridade, observamos que apenas 40% dos funcionários possuem diploma de nível superior. Já os 60% restantes, variam entre ensino fundamental incompleto, ensino fundamental completo e ensino médio completo. Referente ao estado civil 80% dos respondentes são casados e os 20% remanescentes são divididos, de maneira igual, entre solteiro ou divorciado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das respostas de todos os colaboradores da organização, incluindo os próprios fundadores, podemos determinar o nível de cidadania organizacional presente na empresa em questão de acordo com as dimensões estudadas.

Tratando-se da defesa da imagem organizacional, foi possível visualizar um consenso entre todos os colaboradores. Nas cinco questões contidas nessa dimensão, obtivemos respostas, majoritariamente, nas alternativas “5 – Sempre faço” ou “4 – Muitas vezes faço”, evidenciando o compromisso dos colaboradores da em proteger e cooperar para uma visão externa positiva da organização.

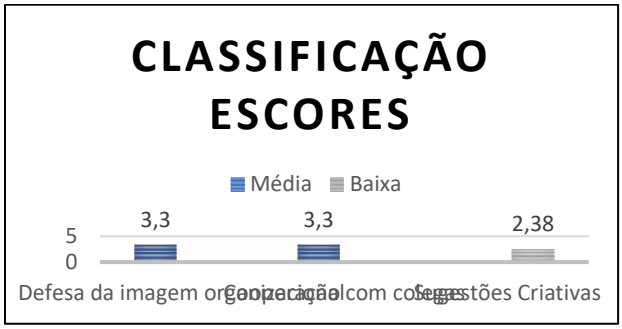
Outra dimensão estudada, foi a cooperação com os colegas de trabalho. De acordo com o feedback dos respondentes, o nível de colaboração entre os funcionários da empresa é significante. Nesta dimensão, foi possível verificar a ausência das alternativas “1 – Nunca faço” e “2 – poucas vezes faço”, o que, consequentemente, demonstra o relacionamento saudável entre os contratados. Observamos que o relacionamento entre os funcionários da organização vai além do âmbito profissional, visto que há troca de suporte em questões pessoais.

A última dimensão investigada teve como intuito medir o quanto os colaboradores apresentam sugestões que possam melhorar o ambiente de trabalho. Tratando-se deste aspecto, foi possível observar uma discordância de opiniões. Chegamos à conclusão de que os colaboradores desta empresa não possuem o hábito de expor suas ideias à alta direção. Através da análise aplicada, foi constatado que dentro da organização há uma deficiência na apresentação de sugestões que possam ser benéficas no contexto organizacional. Dessa forma, torna-se uma questão a ser aprimorada e desenvolvida. Os resultados das três dimensões podem

alcançar um índice maior com a dedicação da administração da organização, com prioridade nas sugestões criativas, visto que o nível está abaixo do desejado.

Para melhor visualização, foi elaborado um gráfico (Figura 1) para análise das dimensões estudadas. Diante disso, é possível entender que o nível de comportamento organizacional dentro da empresa pesquisada está dentro do esperado, sendo mediano. Contudo, ainda há melhorias a serem colocadas em prática.

Figura 1 - Classificação Escores



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Além disso, para garantir a confiabilidade do questionário aplicado, utilizamos o coeficiente alfa de Cronbach (α) que visa avaliar a consistência interna dos questionários. George e Mallery (2016), impõem (Figura 2) que há uma regra prática a ser aplicada na classificação dos dados:

Figura 2 - Classificação Alfa de Cronbach

Valor	Classificação
>0,9	Excelente
>0,8	Bom
>0,7	Aceitável
>0,6	Questionável
>0,5	Ruim
<0,5	Inaceitável

Fonte: George e Mallery (2016).

Ou seja, é considerado válido um α com valor acima de 0,7. O valor obtido a partir das somas realizadas nesta pesquisa foi de 0,865. Posto isso, o resultado possui uma boa

consistência interna. É válido apontar que este resultado foi atingido com as respostas de todos os questionados.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como principal objetivo identificar o nível de comportamentos de cidadania organizacional em uma empresa. Diante disso, os autores buscaram ampliar o conhecimento nas teorias e pesquisas disponíveis e, após entender o objetivo da pesquisa, delinearam um método de abordagem para a alcançar resultados satisfatórios. Com esse intuito em mente, optou-se pela realização de uma pesquisa quali-quantitativa, utilizando a ferramenta Google Forms para coletar dados.

Com o resultado da escala aplicada e do material obtido, tornou-se possível chegar a conclusões importantes sobre a organização. Identificaram-se pontos a serem aprimorados, como a comunicação entre os colaboradores e a diretoria. Além disso, a classificação mediana obtida através da escala de comportamento organizacional exigiu uma discussão sobre maneiras de melhorar esse índice.

Sendo assim, ficou claro que as dimensões estudadas na ECCO ainda precisam ser desenvolvidas dentro da empresa, com uma atenção minuciosa na dimensão "Sugestões Criativas". Para isso, foram apresentadas formas de solucionar o problema identificado e aumentar o escore encontrado.

Uma das limitações do presente estudo foi a realização de uma entrevista com cada respondente do questionário, restringindo-se a conversas apenas com os diretores da organização. Todavia, os resultados atingidos continuam sendo satisfatórios, visto que foram validados através da ECCO e do Alfa de Cronbach.

Em suma, o estudo proporcionou respostas convincentes e ofereceu uma visão da organização pelos seus próprios colaboradores. Para futuras pesquisas, seria interessante acompanhar o dia a dia da empresa, junto a cada colaborador, a fim de entender, na prática, como funciona os comportamentos de cidadania organizacional sob a perspectiva e atitude de cada funcionário.

REFERÊNCIAS

BARNARD, C. I. **The functions of the executive.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. **Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship".** Academy of Management Journal, Nova Iorque, v. 26, n. 1, p. 587–595, 1983. Disponível em: https://researchgate.net/publication/239666818_Job_Satisfaction_and_the_Good_Soldier_The_Relationship_Between_Affect_and_Employee_Citizenship. Acesso em: 13 abr. 2024.

GEORGE, D.; MALLERY, P. **IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference.** 14. ed. New York: Routledge, 2016. Disponível em: https://knowledgezone.home.blog/wp-content/uploads/2019/05/wp-1558033893715.pdf.

Acesso em: 25 mai. 2024.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

REGO, Arménio. **Climas Éticas e Comportamentos de Cidadania Organizacional.** RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 50-63, jan./mar. 2002. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/bzTtgnWYb4L7VLPBFKpRDPq/. Acesso em: 11 abr. 2024.

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

SIQUEIRA, M. **Novas medidas do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2014. Disponível em: https://groups.google.com/g/psicofreud/c/Q35A8NDGRNk?pli=1. Acesso em: 5 abr. 2024.

ZARIFE, P. S.; PAZ, M. D. G. T. **Revisitando o conceito de cidadania organizacional: uma nova proposição envolvendo direitos e deveres do trabalhador.** Revista Organizações em Contexto, São Bernardo do Campo, v. 17, n. 33, p. 3-21, jan./jun. 2021. Disponível em: https://revistas.metodista.br/index.php/organizacoesemcontexto/article/view/71/76. Acesso em: 15 abr. 2024.

INTERFACE TECNOLÓGICA

ANEXO A – ESCALA DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

ESCALA DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL – ECCO

A seguir são listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da empresa onde trabalham. **INDIQUE, COM SINCERIDADE, A FREQUÊNCIA COM QUE VOCÊ PRATICA ESSES COMPORTAMENTOS ATUALMENTE.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 Nunca faço	2 Poucas vezes faço	3 Às vezes faço	4 Muitas vezes faço	5 Sempre faço

1. ( ) Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.
2. ( ) Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.
3. ( ) Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.
4. ( ) Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.
5. ( ) Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.
6. ( ) Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.
7. ( ) Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.
8. ( ) Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.
9. ( ) Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.
10. ( ) Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.
11. ( ) Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa.
12. ( ) Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa.
13. ( ) Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.
14. ( ) Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.

Fator 1 (sugestões criativas) – cinco itens: 3, 4, 7, 8 e 10; **fator 2** (defesa da imagem organizacional) – cinco itens: 1, 6, 11, 12 e 14; **fator 3** (cooperação com os colegas de trabalho) – quatro itens: 2, 5, 9 e 13.