

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN  
DIRETORIA DE ENSINO  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Elenara Milena de Cristo**

**COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA  
ORGANIZAÇÃO LIJS**

**Frederico Westphalen, RS  
2021**

**Elenara Milena de Cristo**

**COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA  
ORGANIZAÇÃO LIJS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel(a) em Administração** junto ao Instituto Federal Farroupilha – *Campus Frederico Westphalen*.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vívian Flores Costa

**Frederico Westphalen, RS  
2021**

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN  
DIRETORIA DE ENSINO  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA  
ORGANIZAÇÃO LIJS**

Elaborado por

**Elenara Milena de Cristo**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
BACHAREL(A) em ADMINISTRAÇÃO

Banca Examinadora:

---

**Prof. (a). Dr. (a) Vívian Flores Costa**  
(ORIENTADORA)

---

**Prof. (a) Dr. (a) Pedro Henrique de Gois**  
Instituto Federal Farroupilha

---

**Prof. (a) Me. (a) Clarissa Antonello Maffini**  
Instituto Federal Farroupilha

**Frederico Westphalen, RS  
2021**

## AGRADECIMENTOS

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vívian Flores Costa, orientadora deste trabalho, por esta rica amizade, e por estar comigo nos momentos de maior incerteza da minha vida, sempre me incentivando a seguir em frente, a dedicar mais de mim. Agradeço ainda, por aceitar compartilhar comigo seus conhecimentos, pelo auxílio imenso na construção deste estudo, e acima de tudo, por ser essa profissional e mulher incrível que é, a qual levarei como exemplo para toda minha vida.

Ao Instituto Federal Farroupilha campus de Frederico Westphalen, por todas as oportunidades de crescimento proporcionadas e pelo conhecimento adquirido. A todo o corpo docente que me acompanhou ao longo desses quatro anos de formação, principalmente a Prof.<sup>a</sup> Me.<sup>a</sup> Anieli Ebling Bulé, com a qual sempre me identifiquei muito, e ao Prof. Dr. Pedro Henrique de Gois, que sempre demonstraram acreditar em mim, contribuindo muito para minha formação profissional e pessoal. Agradeço pelas amizades adquiridas ao longo do curso, que irei levar para a vida, como a dos colegas Marlova Argenta e Gabriel Cansian, que foram de uma parceria ininterrupta, independentemente do local, hora e data.

Agradeço a minha família, minha mãe Maria Celi de Cristo, meu pai Adelino Luiz de Cristo, e meus irmãos Elisandro Antonio de Cristo, e Elineu Luiz de Cristo (in memoriam), por serem o motivo da minha persistência, por me apoiarem, me incentivarem, e se sacrificarem para que pudesse me dedicar ao presente estudo, e a graduação em si.

Ao meu marido e colega Rodrigo Aparicio Giordani, por aceitar o desafio de entrar para a faculdade comigo, com um comprometimento igual, se não maior que o meu, por estar presente em todas as horas, dividir comigo as alegrias e tristezas da vida, e principalmente, por cuidar de mim nos momentos em que mais precisei. Agradeço aos seus pais, Olandir Giordani, e Zulmira Teresinha Giordani, por entenderem os momentos em que não conseguimos nos fazer presente, e mesmo assim, sempre se fazerem presentes para nós.

Às minhas companheiras de vida, Liane Maciskoski de Souza, Angela Botene Taffarel, e Luana Carvalho de Lara, que me mantiveram forte para concluir o maior projeto da minha vida, até então. Por me aturarem e me incentivarem como as reais amigas que são, eu sou grata. Vocês trouxeram o colorido nos momentos mais cinzas desse período.

Ao senhor Luiz Carlos Dal Castel, por aceitar que realizasse meu estudo em sua empresa, e a toda equipe da LIJS, por me receber de braços abertos para as aplicações do estudo, mas principalmente, aos gerentes da organização, por serem sempre prestativos e dispostos a auxiliar no que fosse necessário.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma, auxiliaram neste momento tão importante da minha trajetória acadêmica.

## RESUMO

### COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA ORGANIZAÇÃO LIJS

AUTORA: Elenara Milena de Cristo  
ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vívian Flores Costa

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são atitudes dos colaboradores feitas de forma voluntária, e que acabam por beneficiar a empresa onde estes atuam (SIQUEIRA, 2013). Com esse enfoque, o presente trabalho objetivou identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes na empresa LIJS. Para tanto, foi realizada a construção de um referencial sobre CCO, por meio de pesquisas em livros e artigos científicos, além de um levantamento das publicações brasileiras realizadas, no período de 2013 a 2020 para obter-se um maior embasamento sobre o tema. Este levantamento proporcionou a produção de resultado, como o padrão de metodologia encontrado em 13 dos 26 artigos estudados, sendo ele: empírico, quantitativo, descritivo, survey com aplicação de questionários. Indo além, identificou-se que entre fontes utilizadas para encontrar os artigos a serem estudados, a Eventos ANPAD destacou-se com 15 artigos. Também foram destaques nos resultados, o ano de 2017 com mais publicações do período (nove), e as autoras Taís de Andrade, Vania Fátima de Barros Estivalet, e Vívian Flores Costa, com 11 publicações cada. Por fim, analisou-se o número de artigos que tratam somente sobre CCO, encontrando-se oito, e os temas que eram estudados em conjunto com CCO, encontrando-se como destaques, os temas “Satisfação” e “Confiança Organizacional”, com quatro artigos cada. Após, realizou-se uma pesquisa de campo com a aplicação de questionários a 13 respondentes da parte operacional da empresa estudada e duas entrevistas com os gerentes da organização, um do setor comercial e um do setor de serviços, afim de comparar as percepções dos gerentes com a da equipe. Ambos os instrumentos, questionário e roteiro de entrevista, foram desenvolvidos com base Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional de Bastos, Siqueira e Gomes (2014). Por meio do estudo, identificou-se que os colaboradores da LIJS possuem presente em seus comportamentos os três fatores estudados, porém, destacou-se na pesquisa o “Cooperação com os colegas” e “Divulgação da imagem organizacional”. Sobre o fator “Sugestões criativas” ao sistema, salienta-se que é possível que os gerentes estimulem ainda mais os colaboradores a apresentarem seus posicionamentos e sugestões, e não apenas esses, mas outros comportamentos de cidadania que beneficiam o sistema organizacional não pesquisados no trabalho, mas ainda assim importantes. Por fim, observa-se a importância do presente estudo, devido a possível contribuição para futuros estudos da caracterização das pesquisas realizadas nos últimos anos sobre CCO, e pela contribuição para a gestão de pessoas da organização LIJS, através do conhecimento do perfil de seus funcionários, quais fatores dos comportamentos de cidadania organizacional seus colaboradores praticam, e quais precisam ser mais incentivados.

**Palavras-chave:** Comportamentos de cidadania organizacional. Produção científica nacional. Colaboradores. Gerentes.

## **LISTA DE TABELAS**

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabela 1 – Perfil dos colaboradores: idade.....</b>            | <b>38</b> |
| <b>Tabela 2 – Perfil dos colaboradores: tempo de empresa.....</b> | <b>40</b> |
| <b>Tabela 3 – Média e desvio padrão da ECCO.....</b>              | <b>42</b> |

## **LISTA DE FIGURAS**

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 1 – Perfil dos colaboradores: sexo.....</b>                | <b>38</b> |
| <b>Figura 2 – Perfil dos colaboradores: estado civil.....</b>        | <b>39</b> |
| <b>Figura 3 – Perfil dos colaboradores: escolaridade.....</b>        | <b>39</b> |
| <b>Figura 4 – Perfil dos colaboradores: segmento de atuação.....</b> | <b>40</b> |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 — Fatores da ECCO.....                                                     | 22 |
| Quadro 2 – Fatores da ECCO (revisada).....                                          | 22 |
| Quadro 3 – Artigos publicados entre os anos de 2014 e 2020.....                     | 24 |
| Quadro 4 – Síntese dos aspectos metodológicos.....                                  | 27 |
| Quadro 5 – Classificação quanto à abordagem metodológica e ao tipo de pesquisa..... | 28 |
| Quadro 6 - Classificação quanto aos fins e aos meios.....                           | 28 |
| Quadro 7 – Instrumentos de coleta de dados utilizados nos artigos analisados.....   | 29 |
| Quadro 8 - Estrutura do questionário.....                                           | 34 |
| Quadro 9 – Roteiro semiestruturado de entrevista para a equipe gerencial.....       | 35 |
| Quadro 10 – Perfil dos colaboradores gerentes.....                                  | 41 |
| Quadro 11 – Questão 1, do fator “Sugestões criativas” .....                         | 44 |
| Quadro 12 – Questão 2, do fator “Sugestões criativas” .....                         | 44 |
| Quadro 13 – Questão 3, do fator “Sugestões criativas” .....                         | 45 |
| Quadro 14 – Questão 4, do fator “Sugestões criativas” .....                         | 46 |
| Quadro 15 – Questão 5, do fator “Divulgação da imagem organizacional” .....         | 47 |
| Quadro 16 – Questão 6, do fator “Divulgação da imagem organizacional” .....         | 48 |
| Quadro 17 – Questão 7, do fator “Divulgação da imagem organizacional” .....         | 49 |
| Quadro 18 – Questão 8, do fator “Cooperação com os colegas” .....                   | 50 |
| Quadro 19 – Questão 9, do fator “Cooperação com os colegas” .....                   | 51 |
| Quadro 20 – Questão 10, do fator “Cooperação com os colegas” .....                  | 52 |



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.  
CCOs – Comportamentos de Cidadania Organizacional.  
COESIS – Comportamento Organizacional, Empreendedorismo e Inovação Social.  
EaD – Educação a Distância.  
EBAPE.BR – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.  
ECCO – Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional.  
ECO – Escala de Civismo nas Organizações.  
EnADI – Encontro de Administração da Informação da ANPAD.  
EnANPAD – Encontro da ANPAD.  
EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD.  
EnGPR – Encontros de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD.  
FUNDACE – Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia.  
IBM SPSS – International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences.  
LIJS – Luiz, Izabete, Jeferson, Jacson e Jéssica.  
LTDA – Sociedade Limitada.  
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração.  
REAd. – Revista Eletrônica de Administração.  
SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library.  
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria.

## SUMÁRIO

|                                                                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                                                                                                   | <b>11</b> |
| 1.1 OBJETIVOS .....                                                                                                                                        | 13        |
| <b>1.1.1 Objetivo geral.....</b>                                                                                                                           | <b>13</b> |
| <b>1.1.2 Objetivo específicos .....</b>                                                                                                                    | <b>13</b> |
| 1.2 JUSTIFICATIVA .....                                                                                                                                    | 13        |
| 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....                                                                                                                            | 15        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                                                                                                          | <b>17</b> |
| 2.1 OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL .....                                                                                                    | 17        |
| 2.2 MODELOS/MEDIDAS DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PROPOSTOS NO BRASIL .....                                                                | 21        |
| 2.3 PESQUISAS NACIONAIS SOBRE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL NOS ÚLTIMOS OITO ANOS .....                                                       | 23        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                                                                                                  | <b>32</b> |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>                                                                                                        | <b>37</b> |
| 4.1 O PERFIL DOS COLABORADORES DA EMPRESA LIJS .....                                                                                                       | 37        |
| 4.2 OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTES, CONSIDERANDO A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DE DIFERENTES SETORES E NÍVEIS E GERENTES ..... | 41        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                                                                                         | <b>54</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                                                                    | <b>57</b> |
| <b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....</b>                                                                                                                      | <b>61</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A área de estudos de Comportamento Organizacional busca entender, explicar, prever e modificar as ações dos trabalhadores, tanto entre si quanto em relação as organizações. Este campo de estudo possui três níveis: comportamento micro-organizacional, meso-organizacional e macro-organizacional (WAGNER III; HOLLENBECK, 2020).

Para Wagner III e Hollenbeck (2020), o comportamento micro-organizacional realiza a análise individual, ou seja, de um trabalhador específico por vez, buscando saber, por exemplo, o que os motiva a trabalhar. Esse subcampo faz uso da psicologia experimental, clínica e industrial para realizar suas análises. Já o comportamento meso-organizacional trata da análise de trabalhadores que atuam em equipes na organização, procurando responder, por exemplo, quais habilidades são necessárias na equipe de trabalho, para que sua produtividade aumente. Este subcampo realiza seus estudos através das áreas de comunicação, psicologia social e sociologia interacionista.

Por fim, o comportamento macro-organizacional abrange a análise de comportamento das organizações como um todo, baseando-se nas áreas de sociologia, ciência política, antropologia e economia, para descobrir, por exemplo, como resolver os conflitos que surgem (WAGNER III; HOLLENBECK, 2020). Conforme Wagner III e Hollenbeck (2020), se realizada a gestão de pessoal através da utilização de conhecimentos advindos do campo do comportamento organizacional, sendo este um recurso fundamental, é possível a criação e sustentação de vantagens competitivas para a organização.

Segundo Gouvea, Brandão e Vianello (2019), o estudo desta área é caracterizado como fundamental para organizações e seus trabalhadores, pois com colaboração, comprometimento e ajuda, os objetivos individuais e organizacionais podem ser atingidos. Os CCOs tornam propício aos colaboradores o compartilhamento de suas experiências pessoais na organização para com a equipe, de forma voluntária e natural. Caso essa troca não aconteça, o resultado é a repetição de erros cometidos no passado, e o surgimento de novos outros, o que acarreta em prejuízos financeiros e estratégicos para a organização (NEVES; CERDEIRA, 2018). Cabe destacar que entre os temas em ênfase neste campo, figura o “Comportamento de Cidadania Organizacional” (CCO), o qual é foco deste trabalho, sendo que tais comportamentos são “atos dos funcionários, relativamente discricionários” (ORGAN, 1997, p. 91). Sobre esses, Organ (1997) afirma ainda que os funcionários os realizam sem esperar recompensas, pois são atos que não são necessariamente exigidos dos mesmos em suas atribuições.

Para Yaghoubi, Yazdani e Khornegah (2011 apud ANDRADE et al., 2018), os CCOs tornam os colaboradores conscientes, fazendo com que estes apresentem atitudes proativas, perante situações do dia-a-dia organizacional. Isso também pode levar a demonstrações de preocupação com o restante da equipe de trabalho, apresentadas por meio de atitudes espontâneas e voluntárias, tanto na participação quanto ajuda na resolução de problemas.

Nesta perspectiva, Li, Chiaburu e Kirkman (2017) apontam que é reconhecida a relevância de desenvolver estruturas de trabalho mais dinâmicas e flexíveis, bem como uma postura de maior atenção as pessoas que compõem as equipes nas organizações, visto que carecem de trabalhadores mais participativos e comprometidos, que apresentem atos cada vez mais favoráveis as mesmas, como os de cidadania organizacional. Assim, considerando tais apontamentos e a importância dos CCOs para as organizações, este trabalho de conclusão de curso pretende considerar a realidade de uma empresa em específico, a LIJS.

A LIJS é uma empresa com sede em Pinhal – RS, fundada por Luiz Carlos Dal Castel, em 28 de novembro de 2008. Iniciou suas atividades no ramo comercial, com a denominação de Comercial LIJS e, em seguida, em 29 de dezembro de 2009, estruturou também o segmento de serviços, denominado de LIJS Service LTDA. Ou seja, a empresa é formada por duas unidades organizacionais, ambas estudadas em conjunto nesta pesquisa.

A equipe alocada na Comercial LIJS conta com seis colaboradores, e desses, um atua na gerência da organização. Nesse segmento, a LIJS trabalha com o ramo de equipamentos para instalações elétricas, além de um bazar em anexo. A LIJS Service LTDA possui uma equipe de 10 colaboradores, dos quais um é responsável por gerenciar a equipe. A mesma tem como foco principal a prestação de serviços ao Grupo Creluz – Cooperativa de Distribuição e Geração de Energia, no que tange a realização de leituras de consumo de luz de toda a região em que a mesma atua.

Assim, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais os comportamentos de cidadania organizacional predominantes na empresa LIJS?** Com base neste, foram elaborados os objetivos gerais e específicos, apresentados no tópico a seguir. Para responder ao problema de pesquisa será realizada uma abordagem mista, com análises quantitativa e qualitativa, através da aplicação de questionários e realização de entrevistas, ambos construídos com base no instrumento desenvolvido por Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

## 1.1 OBJETIVOS

Neste tópico apresentam-se os objetivos, geral e específicos, do presente estudo.

### 1.1.1 Objetivo geral

Identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes na empresa LIJS.

### 1.1.2 Objetivo específicos

Com base no objetivo geral, apresentam-se os objetivos específicos:

- I. Apresentar uma caracterização das pesquisas nacionais sobre o tema Comportamento de Cidadania Organizacional, a partir da análise dos artigos publicados nos últimos sete anos, compreendendo o período de 2013 a 2020;
- II. Caracterizar o perfil dos participantes do estudo;
- III. Verificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes, considerando a percepção dos colaboradores de diferentes níveis e setores da organização em estudo;
- IV. Verificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes, considerando as visões dos gerentes da organização em estudo.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Para justificar a importância da temática, destacam-se, inicialmente, algumas considerações de Posdakoff et al. (2000), as quais mostram onde exatamente os CCOs possuem capacidade para influenciar para melhor o meio organizacional. O primeiro apontamento é que, através dos CCOs realizados por alguns colegas, pode ocorrer a melhoria da produtividade do restante da equipe e da gestão. Em segundo, também pode ocorrer que, por meio dos CCO, seja

possível realocar os recursos para atividades mais rentáveis para a organização. Apontou-se também, a possibilidade da diminuição de gastos com serviços de manutenção, visto que alguns gestos de cidadania podem ser aplicados a esta. Através de comportamentos de cidadania, os colaboradores podem auxiliar na coordenação de atividades do trabalho com equipes e entre elas. Por fim, apresenta-se a possibilidade de tornar a organização mais flexível para quando necessário se adaptar às mudanças ambientais.

Um outro ponto de justificativa, é que as apreciações da produção científica em eventos e periódicos do Brasil revelam que a temática ainda é pouco explorada em âmbito nacional (CANTAL, BORGES-ANDRADE; PORTO, 2015; ESTIVALETE, COSTA; ANDRADE, 2014), o que corrobora a importância do desenvolvimento de estudos relacionado a este tema. Segundo o levantamento realizado por Estivalete et al. (2013), entre os anos de 2001 a 2012, foram encontrados 18 artigos publicados sobre o CCO em âmbito nacional, os quais possuíam outros temas tratados em conjunto com o mesmo, sendo os cinco principais: valores, cultura, satisfação, desempenho e comprometimento organizacional.

Diante disso, a fim de complementar este estudo em relação ao meio teórico do assunto, e contribuir com uma atualização das publicações feitas para o meio acadêmico, este estudo possui como um dos seus objetivos específicos, o levantamento e caracterização de artigos publicados sobre CCO nos últimos oito anos, compreendendo os anos de 2013 a 2020, nos principais eventos e periódicos nacionais da área de Administração.

Ainda, segundo Rego (2002), os CCOs podem contribuir para a construção da eficácia organizacional, e é nesse âmbito que se evidencia o interesse no assunto. Corroborando, Costa et al. (2017) destacam que a importância do CCO deve ser destacada, pois atualmente o mundo do trabalho exige colaboradores com iniciativa e pró-atividade e que realizem além do que é o seu trabalho conforme sua função.

Considerando tal relevância, cabe destacar o interesse demonstrado pela empresa foco deste estudo, em conhecer mais a sua equipe, visando obter conhecimentos para melhorar sua eficácia. Deste modo, pretendeu-se identificar na prática, por meio do estudo na organização LIJS, quais comportamentos de cidadania organizacional estão presentes na mesma, por meio da perspectiva de colaboradores de diferentes níveis organizacionais e daqueles que a gerenciam.

Assim, acredita-se que o presente trabalho pode trazer contribuições para a prática gerencial, visto que através de seus resultados é possível para a organização realizar análises e reestruturar suas políticas e práticas de gestão de pessoas ao trabalhar para conseguir um ambiente de trabalho que estimule os atos de cidadania organizacional. Ademais, o estudo vem

a atender o interesse da acadêmica sobre o tema, levando a mesma a introduzir-se no assunto, afim de obter uma base que poderá contribuir para futuros trabalhos e aprofundamento em comportamento organizacional e na área de gestão de pessoas.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto por cinco capítulos principais, abordando no primeiro a introdução, que contém uma breve explicação sobre o tema, além do problema de pesquisa proposto que gerou a iniciativa para a pesquisa, seus objetivos, geral e específicos estabelecidos, e a justificativa, onde é apresentada a motivação da seleção do tema.

O segundo é o capítulo de referencial teórico, o qual possui três subtítulos. O primeiro, apresenta uma breve revisão histórica e de conceitos que cercam a temática dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Também são tratados a importância do CCO, as características apresentadas pelos trabalhadores quando os possuem, seus benefícios para as organizações e problemas encontrados na definição do construto.

Em relação ao segundo subtítulo do referencial teórico, temos a contextualização dos instrumentos/medidas nacionais de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Destaca-se, a medida Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) revisada, apresentada neste tópico e utilizada no estudo de campo deste estudo.

O terceiro subtítulo aborda o levantamento de estudos realizado por meio desta pesquisa, aplicado a temática de CCOs, compreendendo o período de 2013 a 2020, as plataformas e critérios utilizados para busca dos artigos e seu desenvolvimento. Também são explanados uma síntese dos aspectos metodológicos encontrados e o tipo de pesquisa, análises em relação aos meios e fins das pesquisas analisadas e os instrumentos utilizados por estas para seus desenvolvimentos. Os resultados encontrados são apresentados e são feitas comparações deste com estudos já realizados anteriormente por Estivalet et al. (2013).

Já no terceiro capítulo do presente estudo, contemplam-se os procedimentos metodológicos, através da classificação da pesquisa, quais os métodos utilizados para a construção do trabalho e para a coleta dos resultados, buscando executar os objetivos propostos. Ademais, é também apresentada a caracterização dos instrumentos utilizados para coleta de dados (questionário e entrevista), e posteriormente a forma de análise de dados.

O quarto item abordado no trabalho é a apresentação e análise dos resultados obtidos com a pesquisa, condensados em relação aos questionários, e em separado no caso das

entrevistas realizadas. A seguir, é apresentado ainda um panorama geral sobre os resultados obtidos em ambos os meios, e entre eles.

Por fim, o último capítulo do trabalho expõe as considerações finais geradas pelo estudo, demonstrando novamente os objetivos da pesquisa, os principais resultados alcançados, e as conclusões pertinentes surgidas, além de pontuar as dificuldades encontradas para o desenvolvimento do trabalho, além de apontar sugestões para os próximos trabalhos que possam surgir sobre o tema.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico irá apresentar, primeiramente, o histórico e conceitos atribuídos aos Comportamentos de Cidadania Organizacional, através do item 2.1 Os comportamentos de cidadania organizacional. Já no item 2.2 Modelos/Medidas de comportamento de cidadania organizacional propostos no Brasil, apresentam-se os principais instrumentos validados em território nacional para a investigação de CCOs em organizações. E por fim, no que se refere ao item 2.3 Pesquisas nacionais sobre comportamentos de cidadania organizacional nos últimos sete anos, relata-se o desenvolvimento e resultados encontrados através de um levantamento, realizados com base nos anos de 2013 a 2020, acerca dos estudos realizados sobre CCOs.

### 2.1 OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

A concepção de cidadania vai além da descrição da relação entre uma pessoa e a sociedade em que está inserida, ela engloba também o conceito de comportamentos realizados dentro de organizações (GOMES et al., 2014), como a prática de compartilhamento de experiências pessoais para promoção de novas ideias ou soluções para a organização (NEVES; CERDEIRA, 2018).

Entre os autores do campo, Dennis W. Organ tornou-se um dos responsáveis pela atenção que foi dada a temática a partir da década de 80, e juntamente com outros pesquisadores parceiros, baseou-se nos conhecimentos de Barnard (1938) e Katz e Kahn (1974) para realizar os estudos sobre o tema, introduzindo na literatura de estudos organizacionais o conceito de “Comportamentos de Cidadania Organizacional” (ORGAN, 2018).

Para melhor compreensão, cabe elucidar que nos estudos de Barnard há a indicação de que uma organização consiste em um conjunto de ações pessoais ou de esforços realizados calculadamente. Para tanto, as atividades realizadas em equipe precisam da existência de objetivos comuns entre seus membros e da vontade de trabalhar em conjunto, além do uso de um regime de normas e regulamentos. Considerando essa linha de pensamento, a realização de uma atividade de forma ordenada dependerá da inclinação a cooperação, consideração e boa vontade (BARNARD, 1938 apud TINTI et al., 2017).

Já Katz e Kahn (1974, apud BIANCHIM et al., 2018) pesquisaram sobre comportamentos caracterizados como inovadores e espontâneos, indicando que incluem as seguintes características: atividades de cooperação; instinto protetor em relação a organização;

sugestões criativas buscando o sucesso da organização; busca independente por conhecimentos para se aperfeiçoar no cargo, ou para subir de cargo; e explanar as características positivas da empresa no ambiente externo (KATZ; KAHN, 1974 apud BIANCHIM et al., 2018).

Assim, com bases nessas considerações, Organ (1988, p. 4 apud ORGAN, 1997, p. 86), propôs e incentivou o estudo de CCO, primeiramente definindo-o como:

um comportamento individual que é discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização. Por discricionário, queremos dizer que o comportamento não é um requisito exigível do papel ou da descrição do trabalho, isto é, nos termos claramente especificados do contrato de trabalho da pessoa com a organização; o comportamento é mais uma questão de escolha pessoal, de tal forma que sua omissão não é entendível como passível de punição.

Após pesquisas iniciais e algumas críticas, Organ (1997) propôs alterações na definição de comportamento de cidadania organizacional, passando a entendê-lo como sendo o desempenho contextual que sustenta o ambiente social e psicológico no qual ocorre o desempenho da tarefa. Organ (1997, p. 91), salientou que os CCO são comportamentos sem regra exercidos pelos colaboradores que auxiliam no processo de “manutenção e melhoria do contexto social e psicológico que suporta a execução de tarefas”, considerados vitais para o desempenho da organização e sua viabilidade em longo prazo. Nesse seu novo trabalho, o autor sugeriu que, em comparação com o desempenho de tarefas, os comportamentos de cidadania, neste momento concebidos como sinônimo de desempenho contextual, são menos prováveis de serem considerados uma exigência de trabalho, ou ponderados pelo indivíduo como condutores de recompensas sistêmicas.

Sobre a importância dos CCO, cabe evidenciar o pensamento de Katz e Kahn (1966 apud MARTINS et al., 2015), sobre a relação entre as organizações e seus colaboradores: “uma organização que depende exclusivamente de sua planta de comportamento prescrito é um sistema social muito frágil.”. Neste sentido, porém em uma perspectiva mais atual, Cordeiro e Cunha (2018) apontam que as organizações precisam de colaboradores que vão além do comprometimento com a mesma, que cheguem ao ponto da versatilidade e da inovação, que sejam espontâneos, e que cooperem com a equipe, sem colocarem a descrição dos seus cargos acima do progresso da organização.

Os comportamento de cidadania organizacional, segundo Basu, Pradhan e Teware (2017) trazem a possibilidade de prever a qualidade do desempenho profissional, isso porque proporcionam o avanço das habilidades dos colaboradores e gestores, através da execução de suas funções por meio de um amplo planejamento, organização e resolução de problemas. Os

mesmos ainda dizem que, as práticas de gestão dos recursos humanos que são de qualidade influenciam os atos dos colaboradores na organização, e são importantes para criar uma cultura de CCO estabelecida na confiança entre os colaboradores das equipes e as organizações (BASU, PRADHAN E TEWANE, 2017).

Organ (2018) salienta que, na década de 80, além das conceituações preliminares, desenvolveu-se também o interesse dos pesquisadores para com o conhecimento de três pontos principais: antecedentes, consequentes e dimensões deste fenômeno. A respeito do primeiro, os pesquisadores focaram na questão: “O que gera/contribui para o aparecimento de Comportamentos de Cidadania Organizacional?”. Segundo Podsakoff et al. (2000), os agentes que culminam na execução dos CCO, em maioria indicam para os seguintes pontos: características de personalidade, atitudes, percepções de papel, competências e aptidões, características das tarefas, características organizacionais e comportamentos de liderança. Ainda, segundo Andrade et al. (2017), os valores que se referem ao trabalho, são antecedentes dos CCOs, em igual forma no que refere-se aos interesses individuais ou de equipe dos indivíduos.

Sobre seus consequentes, o mesmo estudo realizado por Podsakoff et al. (2000, p. 543) descreve que os CCO:

podem contribuir para o sucesso organizacional por: (a) melhorar a produtividade de colegas de trabalho e da gestão; (b) Liberar recursos para que possam ser utilizados para fins mais produtivos; (c) Reduzir a necessidade de destinar recursos escassos a funções puramente de manutenção; (d) Ajudar a coordenar atividades dentro e entre grupos de trabalho; (e) Fortalecer a capacidade da organização de atrair e reter os melhores colaboradores; (f) Aumentar a estabilidade do desempenho da organização; e (g) permitir que a organização se adapte de forma mais eficaz às mudanças ambientais.

Sobre o último ponto, ressalta-se a ausência de conformidade em torno da dimensionalidade do modelo de comportamento de cidadania organizacional, isto é, não há um consenso (PODSAKOFF et al., 2014). Em seu trabalho, Podsakoff et al. (2000) fizeram um compilado na literatura e sintetizaram sete grandes dimensões recorrentes do construto: comportamentos de ajuda, os quais são ações voluntárias de trabalhadores, utilizadas para ajudar os colegas na prevenção e na superação de problemas dentro da organização ou na realização de tarefas; comportamentos esportivo, os quais referem-se a abster-se de reclamar sobre assuntos triviais, e potencializar pequenos problemas que podem conduzir a tensão desfavorável no local de trabalho; lealdade organizacional, que 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, isto é, 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, a qual 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; e autodesenvolvimento, referente aos comportamentos voluntários para melhorar o desempenho pessoal, por meio do desenvolvimento de competências, aptidões e aquisição de conhecimentos que promovam o desenvolvimento individual.

Retornando-se a um período anterior, Williams e Anderson (1991) trazem uma possível classificação menor, dividindo os CCOs em duas categorias: comportamento de cidadania organizacional voltado para a organização (CCO-O) e comportamento de cidadania organizacional voltado para outros indivíduos (CCO-I). Nos CCO-O temos comportamento que agregam positiva e diretamente a organização, como por exemplo a lealdade à organização, presença ou o fato de o colaborador não fazer uso de recursos organizacionais em sua vida pessoal. E quando fala-se sobre os CCO-I, estão presentes os comportamento que influenciam positivamente indivíduos específicos e de uma forma indireta a organização, como quando um colaborador auxilia um colega que, ou seja, ele demonstra preocupação pessoal por este (WILLIAMS; ANDERSON, 1991).

Van Dyne, Cummings e Parks (1995), também buscaram dividir o CCO, mas apresentam uma classificação diferente, buscando dividir o CCO em relação à afiliação e aos desafios. Quando fala-se sobre a dimensão relacionada à afiliação, trata-se de trabalho em grupo e cooperação, promovendo a criação de relações. Por outro lado, ao voltar-se a parte dos desafios, referem-se a desafios que trazem contribuições, crescimento para a organização, e alterações na realidade vivida pela mesma (Podsakoff et al., 2014).

Ainda, tem-se a dimensão dos comportamentos de cidadania organizacional orientados para o serviço (CCO-OS), que são caracterizados como comportamentos extra-papel, e direcionados aos clientes, que foram sugeridos por Podsakoff e MacKenzie (1997). Bettencourt e Brown (1997) os definem como comportamentos livres praticados pelos colaboradores quando estes estão em contato com o cliente de forma direta, e que não são descritos em seus cargos formalmente. Além disso, este afirma que estes colaboradores são a ligação entre a

organização e seus clientes, promovendo a descoberta de suas necessidades (BETTENCOURT; BROWN, 1997).

Em relação aos modelos e escalas validados no Brasil para investigação de CCO, tem-se, entre outros: Siqueira (1995; 2003), Porto e Tamayo (2003) e Bastos, Siqueira e Gomes (2014). Estes estudos são detalhados no tópico a seguir.

## 2.2 MODELOS/MEDIDAS DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PROPOSTOS NO BRASIL

No Brasil, no que tange aos modelos de cidadania, destacam-se os aportes de Siqueira (1995; 2003), Porto e Tamayo (2003) e Bastos, Siqueira e Gomes (2014). Siqueira foi responsável pela criação da primeira medida de CCO brasileira, no ano de 1995, chamada Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) (SIQUEIRA, 2003).

Conforme Siqueira (2003, p. 165), “comportamento de cidadania organizacional é uma expressão utilizada para representar ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização.”. Além de propor um instrumento de medida do CCO para o contexto brasileiro, a autora desenvolveu um modelo teórico, com a finalidade de encontrar evidências sobre os fatores responsáveis pelo surgimento do CCO.

Tal modelo é formado por “antecedentes de natureza cognitiva e afetiva, visando a estabelecer uma interdependência entre os fatores psicossociais que emergem no contexto de trabalho e antecedem atos de cidadania nas organizações” (SIQUEIRA, 2003, p. 165). Este foi testado em organizações do setor público e privado de Minas Gerais, com um total de 520 trabalhadores participantes (SIQUEIRA, 2003). Neste estudo, a autora acabou por confirmar as duas hipóteses levantadas, ou seja, que a reputação da organização no ambiente externo influencia no afeto que o trabalhador tem pelo trabalho que o mesmo executa e pela empresa onde trabalha e que, conseqüentemente, este afeto tem capacidade de prever cinco classes de CCOs, descritas a seguir.

Sobre a ECCO, cabe ressaltar os cinco fatores propostos pela autora: Criação de clima favorável à organização no ambiente externo; Sugestões criativas ao sistema; Proteção ao sistema; Autotreinamento; e Cooperação com colegas de trabalho (SIQUEIRA, 2003). A definição adotada para cada um deles é contemplada no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores da ECCO

| <b>FATOR</b>                                                        | <b>DEFINIÇÃO</b>                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sugestões criativas ao sistema</b>                               | Sugestões de novas ideias à administração, em busca de benefícios para a organização.                |
| <b>Proteção ao sistema</b>                                          | Comportamentos voltados para a proteção do patrimônio da organização.                                |
| <b>Criação de clima favorável à organização no ambiente externo</b> | Ações de divulgação dos pontos positivos e benefícios da organização no ambiente externo a mesma.    |
| <b>Autotreinamento</b>                                              | Procura dos funcionários por meios de formação, afim de obter aperfeiçoamento em sua função.         |
| <b>Cooperação com os colegas</b>                                    | Atitudes de cooperação com a equipe de trabalho, buscando agregar no desenvolvimento da organização. |

Fonte: elaborado pela autora com base em Porto e Tamayo (2003) e Siqueira (2003).

Já Porto e Tamayo (2003), propuseram que os comportamentos de cidadania organizacional fossem denominados de “civismo nas organizações” no contexto brasileiro, e reforçaram que são ações dos colaboradores, realizadas sem intenções de recompensa, que acabam por auxiliar a empresa em seu desenvolvimento. Para contribuir com as pesquisas sobre o tema, Porto e Tamayo (2003) também buscaram desenvolver e validar um instrumento de medida de propensão dos trabalhadores, aos comportamentos de civismo nas organizações. O instrumento de Porto e Tamayo (2003) foi aplicado em várias organizações dentro do Distrito Federal, totalizando 1110 trabalhadores participantes. Após, do estudo resultou a validação do instrumento, sendo passível sua utilização em pesquisas e diagnósticos organizacionais. Intitulado de Escala de Civismo nas Organizações (ECO), o instrumento, por tratar-se de uma forma de adequar o estudo de Siqueira (1995; 2003), foi proposto contemplando as mesmas cinco dimensões descritas no Quadro 1.

Bastos, Siqueira e Gomes (2014) foram os responsáveis pela construção e revalidação de uma versão aprimorada e atualizada daquela primeira criada por Siqueira (1995), visando, por meios mais sofisticados e atuais melhorar a precisão dos seus cinco fatores e dos seus itens. O resultado é demonstrado através do Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores da ECCO (revisada)

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

Fonte: elaborado pela autora com base em Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

A nova versão foi denominada de Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), considerada uma medida multidimensional que ficou constituída por três dimensões precisas e concisas. Esta pode ser aplicada individualmente ou em grupo, havendo a possibilidade de aplicação por meio eletrônico e com tempo livre (BASTOS, SIQUEIRA E GOMES, 2014). Esses fatores, suas definições e seus índices de precisão estão contemplados no Quadro 2. Portanto, com base em sua contemporaneidade, definiu-se que a ECCO de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), seria utilizada para a aplicação do estudo de campo do presente trabalho.

### 2.3 PESQUISAS NACIONAIS SOBRE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL NOS ÚLTIMOS OITO ANOS

Para um maior entendimento sobre o tema em foco, verificou-se o estudado em âmbito nacional sobre comportamentos de cidadania organizacional nos últimos anos. Para tanto, limitou-se ao levantamento de artigos, excluindo-se, por exemplo, teses e capítulos de livros, publicados no período de janeiro de 2013 a março de 2020. Tal período foi selecionado considerando a existência de publicações anteriores de Estivalet et al. (2013) e de Estivalet, Costa e Andrade (2014) que já forneceram um panorama da produção nacional e internacional sobre CCO do período de 2001 a 2012.

Ressalta-se que a base de dados da pesquisa foi constituída pelos artigos publicados nas bases eletrônicas de dados *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)* e Portal de Periódicos CAPES, os quais concentram produção científica na área de Administração, Contabilidade e Turismo. Além disso, a investigação estendeu-se aos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). As fontes *SPELL*, Portal CAPES e eventos da ANPAD foram escolhidas considerando os indícios de que estão entre as mais utilizadas para o levantamento de dados em estudos deste tipo na área (LOBLER et al., 2019).

Ainda sobre os detalhes do levantamento, destaca-se que os artigos foram selecionados através da busca no título, palavras-chave e resumo, utilizando os descritores: “comportamentos de cidadania organizacional” e “comportamento de cidadania organizacional”.

Dessa forma, levantaram-se, em um primeiro momento, 36 trabalhos sobre CCO: 13 no *SPELL*; 8 no Portal CAPES; e 15 nos eventos da ANPAD. Contudo, após a leitura e análise do material, constatou-se alguns artigos repetidos, os quais estavam disponíveis em mais de uma

das fontes pesquisadas. Assim, efetivamente, considerou-se na presente caracterização 26 artigos, os quais foram publicados entre os anos de 2014 e 2019. Destaca-se que, apesar de incluídos inicialmente na investigação, não foram localizados estudos publicados nos anos de 2013 e 2016 e no período de janeiro a março de 2020. O Quadro 3 apresenta de forma detalhada os artigos:

Quadro 3 – Artigos publicados entre os anos de 2014 e 2019

| N | Base de Busca                     | Periódico ou Evento                                           | Ano  | Título do Artigo                                                                                                                                       | Autores                                                                                                               |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | PERIÓDICOS CAPES                  | Estudos e Pesquisas em Psicologia                             | 2014 | Cidadania e cidadania organizacional: questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área                                                    | Ana Cristina Passos Gomes, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, Euclides José de Mendonça Filho e Igor Gomes Menezes. |
| 2 | EVENTOS ANPAD                     | EnANPAD                                                       | 2014 | A influência dos valores organizacionais nos comportamentos de cidadania organizacional: desvelando as percepções de colaboradores do setor industrial | Vívian Flores Costa, Vania de Fátima Barros Estivalet e Taís de Andrade.                                              |
| 3 | EVENTOS ANPAD                     | EnANPAD                                                       | 2014 | Comportamento de cidadania organizacional: um estudo comparativo entre a produção científica internacional e brasileira no período de 2002 a 2012.     | Vania de Fátima Barros Estivalet, Vívian Flores Costa e Taís de Andrade.                                              |
| 4 | SPELL                             | Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE | 2015 | O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional                                  | Vanessa Martins, Luciano Venelli Costa e Mirlene Maria Matias Siqueira.                                               |
| 5 | SPELL, PERIÓDICOS CAPES e ENANPAD | Revista de Administração Mackenzie                            | 2015 | Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012.                              | Vívian Flores Costa e Taís de Andrade.                                                                                |
| 6 | PERIÓDICOS CAPES                  | Revista Psicologia: Organizações & Trabalho                   | 2015 | Cooperação, comportamentos proativos ou simplesmente cidadania organizacional? Uma revisão da produção nacional na área                                | Clara Cantal, Jairo E. Borges-Andrade, e Juliana B. Porto.                                                            |
| 7 | EVENTOS ANPAD                     | EnANPAD                                                       | 2015 | Comportamentos de cidadania organizacional, confiança e suporte organizacional: proposição de um framework de análise                                  | Taís de Andrade, Vania de Fátima Barros Estivalet e Vívian Flores Costa.                                              |
| 8 | SPELL                             | REAd. Revista Eletrônica de Administração                     | 2017 | Comportamento de cidadania organizacional: as visões de colaboradores e de gestores de uma Indústria de Eletrodomésticos                               | Vívian Flores Costa, Vania de Fátima Barros Estivalet e Taís de Andrade.                                              |
| 9 | SPELL e ENANPAD                   | Brazilian Business Review                                     | 2017 | O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional                                             | Joel Adame Tinti, Luciano Venelli-Costa, Almir Martins Vieira e Alexandre Cappellozza.                                |



|    |                                   |                                             |      |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                      |
|----|-----------------------------------|---------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | SPELL e PERIÓDICOS CAPES          | Revista de Gestão                           | 2017 | Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho                                                                    | Vívian Flores Costa, Vania de Fátima Barros Estivaleta, Taís de Andrade, Lisiane Pellini Faller e Jefferson Menezes de Oliveira.     |
| 11 | SPELL E PERIÓDICOS CAPES          | Revista Brasileira de Gestão de Negócios    | 2017 | O efeito da justiça procedimental e do apoio do supervisor na relação entre insegurança no emprego e comportamento de cidadania organizacional.                                       | Sergio Andrés López Bohle e Antonio Ramón Mladinic Alonso.                                                                           |
| 12 | SPELL, PERIÓDICOS CAPES e ENANPAD | Revista Brasileira de Gestão de Negócios    | 2017 | Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho                                                                                     | Taís de Andrade, Vivian Flores Costa, Vania de Fátima Barros Estivaleta e Leticia Lengler.                                           |
| 13 | EVENTOS ANPAD                     | EnANPAD                                     | 2017 | Comportamentos de cidadania organizacional, de cidadania organizacional para o ambiente e a teoria da autodeterminação: proposta de um framework de análise                           | Vívian Flores Costa, Vania de Fátima Barros Estivaleta e Taís de Andrade.                                                            |
| 14 | EVENTOS ANPAD                     | EnANPAD                                     | 2017 | Análise estrutural de relações entre motivação, satisfação e cidadania organizacional                                                                                                 | Fabiana Pinto de Almeida Bizarria, Flavia Lorene Sampaio Barbosa, Márcia Zabdiele Moreira e Alexandre Rabelo Neto.                   |
| 15 | EVENTOS ANPAD                     | EnGPR                                       | 2017 | Influência das ações de capacitação no desenvolvimento profissional e nos comportamentos de cidadania organizacional: um estudo entre servidores de uma Universidade Pública Federal. | Maria Célia da Silva Lima, Diva Ester Okazaki Rowe, Luciana Mourão e Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira.                          |
| 16 | EVENTOS ANPAD                     | EnADI                                       | 2017 | Comportamento de cidadania organizacional em equipes de TI de organizações públicas e a relação com a efetividade percebida da governança de TI                                       | Guilherme Costa Wiedenhöft, Edimara Mezzomo Luciano e Josiane Brietzke Porto.                                                        |
| 17 | SPELL                             | Revista de Administração da UFSM            | 2018 | Interações entre os comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal, confiança organizacional e suporte organizacional                                             | Taís de Andrade, Vania de Fátima Barros Estivaleta, Vívian Flores Costa, Lisiane Pellini Faller e Gabrielle Loureiro de Ávila Costa. |
| 18 | SPELL e ENANPAD                   | Cadernos EBAPE.BR                           | 2018 | Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da Escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento                                  | Taís de Andrade, Vania de Fátima Barros Estivaleta e Vivian Flores Costa.                                                            |
| 19 | SPELL e PERIÓDICOS CAPES          | Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios | 2018 | Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas                                                                                                    | Jandir Pauli, Priscila Sardi Cerutti e Sinara Armiliato Andrêis.                                                                     |
| 20 | SPELL                             | Perspectivas em Gestão & Conhecimento       | 2018 | Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional                                                                                           | Paulo Costa Neves e José Pedro Cerdeira.                                                                                             |
| 21 | EVENTOS ANPAD                     | EnANPAD                                     | 2018 | Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional                                                                    | Taís de Andrade, Vania de Fátima Barros Estivaleta, Vívian Flores Costa e Lisiane Pellini Faller.                                    |

|    |                          |                                                          |      |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                    |
|----|--------------------------|----------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 22 | EVENTOS ANPAD            | EnANPAD                                                  | 2018 | Cidadania organizacional: estudo de caso com servidores públicos de uma IFES                                                                                        | Kenny Moreno Santos Fernandes, Lívia Maria de Pádua Ribeiro e Lilian Bambirra de Assis.                            |
| 23 | SPELL                    | Revista de Administração da UFSM                         | 2019 | Correlações entre confiança e comportamentos de cidadania organizacional: apontamentos e reflexões para gestores públicos de um município de Minas Gerais           | Wagner Ferraz Coelho da Silva, Wanderléia da Consolação Paiva e Helder Antônio da Silva.                           |
| 24 | SPELL e PERIÓDICOS CAPES | GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional | 2019 | Uma análise da influência da flexibilização do trabalho sobre a satisfação do trabalhador e o comportamento de cidadania organizacional                             | Harrison Bachion Ceribeli e Thaisa Prado Mignacca.                                                                 |
| 25 | EVENTOS ANPAD            | EnANPAD                                                  | 2019 | Comportamento de cidadania organizacional: uma avaliação da mensuração e da incidência junto a Servidores Públicos Brasileiros                                      | Jefferson Menezes de Oliveira, Vania de Fátima Barros Estivalet e Matheus Pissutti.                                |
| 26 | EVENTOS ANPAD            | EnEO                                                     | 2019 | Influência dos controles organizacionais no desempenho de tarefas e no comportamento de cidadania organizacional mediada pela percepção de confiança organizacional | Edicreia Andrade dos Santos, Flávio Luiz Lara, Iago Franca Lopes, Rogério João Lunkes e Rondineli Alves Fernandes. |

Fonte: desenvolvido pela autora.

Por meio do levantamento realizado, considerando o período pesquisado, constatou-se que os anos em que houve maior número de publicações foram 2017, com nove artigos, e 2018, com seis publicações. Em 2014 ocorreram três estudos publicados, e em 2015 e 2019 quatro para cada ano. Entretanto, nos anos de 2013, 2016 e 2020, não foram encontradas publicações nos eventos e periódicos brasileiros sobre CCO.

Também, pode-se perceber que, dentre os eventos da ANPAD, o que apresentou maior número de publicações foi o Encontro da ANPAD (EnANPAD), com oito artigos. Já em outra perspectiva, entre os periódicos, a Revista Brasileira de Gestão de Negócios e a Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) sobressaíram-se com duas publicações correspondentes a cada uma. O restante dos eventos e periódicos obtiveram quantidade igualitária, com um artigo publicado cada.

Além disso, pode-se observar um destaque de autores nos artigos encontrados: Taís de Andrade, Vania Fátima de Barros Estivalet e Vívian Flores Costa compõem a autoria de 11 artigos publicados sobre a temática CCO dentro do período estudado. Na autoria de três e dois estudos, respectivamente, também destacam-se os autores Lisiane Pellini Faller e Jefferson Menezes de Oliveira. Ressalta-se que todos esses autores citados fazem parte do grupo de pesquisa Comportamento Organizacional, Empreendedorismo e Inovação Social (COESIS) do

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFSM. Em relação aos outros autores dos artigos analisados, todos publicaram uma única vez cada no período.

Em relação as pesquisas encontradas, buscou-se delinear os principais aspectos metodológicos empregados. De um modo geral, encontraram-se estudos do tipo teórico, empírico e bibliométrico, de natureza quantitativa, qualitativa e quali-quantitativa, com fins descritivos, exploratórios e descritivo-exploratórios, com meios classificados como estudo de caso e survey e com fontes secundárias, entrevistas e/ou questionários. As informações são detalhadas por artigo no Quadro 4. Observa-se que em alguns casos não são detalhados aspectos relacionados aos critérios de classificação analisados.

Quadro 4 – Síntese dos aspectos metodológicos

| N  | Tipo de Pesquisa | Abordagem Metodológica | Fins                      | Meios          | Fontes                     |
|----|------------------|------------------------|---------------------------|----------------|----------------------------|
| 1  | Teórico          | -                      | -                         | -              | Secundárias                |
| 2  | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Estudo de Caso | Questionário               |
| 3  | Bibliométrico    | -                      | -                         | -              | Secundárias                |
| 4  | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 5  | Bibliométrico    | -                      | -                         | -              | Secundárias                |
| 6  | Bibliométrico    | -                      | -                         | -              | Secundárias                |
| 7  | Teórico          | -                      | -                         | -              | Secundárias                |
| 8  | Empírico         | Quali-Quantitativa     | Descritivo                | Estudo de Caso | Questionário e Entrevista  |
| 9  | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 10 | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 11 | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 12 | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 13 | Teórico          | -                      | -                         | -              | Secundárias                |
| 14 | Empírico         | Quantitativo           | Exploratório              | Survey         | Questionário               |
| 15 | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 16 | Empírico         | Quantitativo           | Exploratório e Descritivo | Survey         | Questionário               |
| 17 | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 18 | Empírico         | Quantitativo           | Exploratório e Descritivo | Survey         | Questionário               |
| 19 | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 20 | Teórico          | -                      | -                         | -              | Secundárias                |
| 21 | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 22 | Empírico         | Qualitativo            | Descritivo                | Estudo de Caso | Entrevista Semiestruturada |
| 23 | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 24 | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 25 | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |
| 26 | Empírico         | Quantitativo           | Descritivo                | Survey         | Questionário               |

Fonte: desenvolvido pela autora.

Ao analisar os 26 artigos encontrados, percebeu-se uma maior incidência de pesquisas do tipo empíricas, totalizando 19, o equivalente a 73%. Foram encontradas também quatro

teóricos e três bibliométricos. Sobre a abordagem metodológica e o tipo de pesquisa de forma específica, organizou-se o Quadro 5.

Quadro 5 – Classificação quanto à abordagem metodológica e ao tipo de pesquisa

| Ano          | Abordagem Metodológica |              |                 | Tipo de Pesquisa |           |               |
|--------------|------------------------|--------------|-----------------|------------------|-----------|---------------|
|              | Qualitativa            | Quantitativa | Quali. - Quanti | Teórica          | Empírica  | Bibliométrica |
| 2013         | 0                      | 0            | 0               | 0                | 0         | 0             |
| 2014         | 0                      | 1            | 0               | 1                | 1         | 1             |
| 2015         | 0                      | 1            | 0               | 1                | 1         | 2             |
| 2016         | 0                      | 0            | 0               | 0                | 0         | 0             |
| 2017         | 0                      | 7            | 1               | 1                | 8         | 0             |
| 2018         | 1                      | 4            | 0               | 1                | 5         | 0             |
| 2019         | 0                      | 4            | 0               | 0                | 4         | 0             |
| 2020         | 0                      | 0            | 0               | 0                | 0         | 0             |
| <b>Total</b> | <b>1</b>               | <b>17</b>    | <b>1</b>        | <b>4</b>         | <b>19</b> | <b>3</b>      |

Fonte: desenvolvido pela autora.

Nota-se o destaque para a quantidade de pesquisas com abordagem quantitativa, um total de 17, ou seja, 65% dos artigos. Além disso, foram identificados, um estudo de abordagem qualitativa, um de abordagem mista (qualitativa e quantitativa) e sete que não possuíam classificação direta, por tratar-se de estudos do tipo teóricos e bibliométricos. Esses dados vêm ao encontro dos apresentados por Estivalet et al. (2013), o qual considerou um levantamento da produção nacional do período compreendido entre 2001 e 2012, apresentando também uma preponderância de pesquisas empíricas e com abordagem quantitativa. O Quadro 6 enfoca a classificação quanto aos fins e aos meios.

Quadro 6 – Classificação quanto aos fins e aos meios

| Ano          | Classificação pelos Fins |              |                           | Classificação pelos Meios |                |
|--------------|--------------------------|--------------|---------------------------|---------------------------|----------------|
|              | Descritivo               | Exploratório | Descritivo e Exploratório | Survey                    | Estudo de Caso |
| 2013         | 0                        | 0            | 0                         | 0                         | 0              |
| 2014         | 1                        | 0            | 0                         | 0                         | 1              |
| 2015         | 1                        | 0            | 0                         | 1                         | 0              |
| 2016         | 0                        | 0            | 0                         | 0                         | 0              |
| 2017         | 6                        | 1            | 1                         | 7                         | 1              |
| 2018         | 4                        | 0            | 1                         | 4                         | 1              |
| 2019         | 4                        | 0            | 0                         | 4                         | 0              |
| 2020         | 0                        | 0            | 0                         | 0                         | 0              |
| <b>Total</b> | <b>16</b>                | <b>1</b>     | <b>2</b>                  | <b>16</b>                 | <b>3</b>       |

Fonte: desenvolvido pela autora.

Analisando os estudos pelos seus fins, como pode ser observado no Quadro 6, descobriu-se que, entre os 26 artigos, 16 caracterizam-se como descritivos, representando 62%, dois exploratório-descritivos e um exploratório. Em comparação ao estudo de Estivalet et al. (2013), que apresentou 50% e 28%, respectivamente, em seu estudo, nota-se que houve um aumento de 12% em relação a natureza descritiva, e uma queda de 20% no que cabe a natureza descritiva-exploratória, analisando de um período para o outro. Além disso, foi encontrado um artigo de natureza exploratória, exatamente como no estudo de Estivalet et al. (2013). Os artigos teóricos e bibliométricos não tiveram explícita tal classificação.

Já em relação aos meios, também exposto no Quadro 6, o tipo mais recorrente entre as pesquisas é o survey, também compondo 16 (62%), o que, conforme comparação com os dados de Estivalet et al. (2013) de 56%, nos apresenta um aumento de 6%. Também foram encontrados três estudos de caso, e sete sem classificação, por tratar-se de artigos teóricos e bibliométricos.

Seguindo, ao observar as fontes relacionados à coleta de dados, apresentadas no Quadro 7, a mais utilizada entre os estudos do período foi a aplicação de questionários, sendo 17 artigos, ou seja, 65% do total. Além desse dado, observou-se cinco estudos que indicaram o uso de fontes secundárias, um indicativo de uso conjunto dos instrumentos questionário e entrevista, e um de entrevista semiestruturada. No estudo de Estivalet et al. (2013), não foram encontrados artigos que utilizassem fontes secundárias e entrevistas, o que mostra o aumento destes, embora pequeno.

Quadro 7 – Instrumentos de coleta de dados utilizados nos artigos analisados

| Ano          | Instrumento de coleta de dados |              |                           |                   |
|--------------|--------------------------------|--------------|---------------------------|-------------------|
|              | Entrevista Semiestruturada     | Questionário | Questionário e Entrevista | Dados Secundários |
| 2013         | 0                              | 0            | 0                         | 0                 |
| 2014         | 0                              | 1            | 0                         | 2                 |
| 2015         | 0                              | 1            | 0                         | 3                 |
| 2016         | 0                              | 0            | 0                         | 0                 |
| 2017         | 0                              | 7            | 1                         | 1                 |
| 2018         | 1                              | 4            | 0                         | 1                 |
| 2019         | 0                              | 4            | 0                         | 0                 |
| 2020         | 0                              | 0            | 0                         | 0                 |
| <b>Total</b> | <b>1</b>                       | <b>17</b>    | <b>1</b>                  | <b>7</b>          |

Fonte: desenvolvido pela autora.

Por fim, nota-se que há um padrão de caracterização dos artigos que foi notavelmente mais utilizado nas pesquisas encontradas do período, sendo: empírico, quantitativo, descritivo,

*survey* com aplicação de questionários. Estas classificações encontram-se juntas, ou seja, presentes em um mesmo artigo, em treze das vinte e seis pesquisas analisadas, como pode-se observar no Quadro 4.

No que tange aos seus conteúdos e objetivos, observou-se que, dentre os artigos, oito tratam exclusivamente do tema CCO, sem realizar análises conjuntas e articuladas com outras temáticas. Estes, em geral, buscam compreender seus conceitos, a evolução dos estudos e propor e testar medidas/escalas de CCO em diferentes contextos. Isto acontece, segundo Andrade (2017), porque no cenário nacional havia poucos estudos sobre o tema, isto é, trata-se de um campo que está em desenvolvimento nos últimos anos.

Por outro lado, considerando os estudos que trazem análises do CCO articuladas com outros assuntos, a satisfação no trabalho foi um tema que figurou em quatro dos 26 artigos estudados. Robbins (2008 apud ESTIVALETE et. al., 2013) enfatiza que faz sentido haver ligação entre a satisfação e a cidadania nas organizações, pois os colaboradores satisfeitos têm, aparentemente, uma maior tendência a colocar em prática comportamentos de cidadania organizacional, como falar bem da empresa para outras pessoas, ou então a auxiliar seus colegas, mesmo não sendo uma atribuição formal/exigida.

A confiança interpessoal é abordada, no total, em dois artigos, e a confiança organizacional, em quatro dos artigos estudados. Segundo Lanz e Tomei (2015), a confiança atua como ponto importante dentro das organizações, tanto que é considerada como um atrativo para a vantagem competitiva.

Identificou-se que os valores relativos ao trabalho e os organizacionais são estudados em três dos 26 artigos abordados. Gouveia et al. (2008) explicam que os valores são parâmetros de medida utilizados pelas pessoas ou preconizados pelas organizações para realizar ações, e que carregam suas necessidades básicas.

Ainda, no levantamento realizado, identificou-se que o suporte organizacional também foi abordado em três dos artigos estudados. Este conceito trata da visão do trabalhador em relação ao tratamento que a organização lhe confere, em troca do seu desempenho despendido durante o trabalho (EISENBERGER; HUNTINGTON; SOWA, 1986 apud ESTIVALETE; ANDRADE, 2012). Segundo Oliveira-Castro et. al (1999, p. 29), “a literatura especializada em comportamento organizacional tem considerado o conceito de suporte organizacional muito importante na compreensão do desempenho no trabalho, do comprometimento, da cidadania e da rotatividade[...]”.

O tema motivação no trabalho, articulado com CCO em dois artigos, é caracterizado pela sua forma de abordagem, procurando sempre ser positiva e tolerável, para assim possuir

meios de auxiliar o trabalhador a atingir seus objetivos e sanar suas necessidades no trabalho, culminando em sua realização profissional (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Ademais, também surgiram outros temas, mas utilizados em menor proporção que os citados acima, sendo que, cada um foi utilizado em um artigo: comprometimento organizacional afetivo; engajamento no trabalho; políticas e práticas de recursos humanos; percepção da insegurança no emprego; justiça procedimental; apoio percebido do supervisor; comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente; impacto do treinamento; percepção de efetividade da governança de ti; gestão do conhecimento; memória organizacional; bem-estar no trabalho; flexibilização do trabalho; e controles organizacionais.

Em termos comparativo, cabe ressaltar que no estudo realizado por Estivalet et. al. (2013), o qual considerou as publicações nacionais em um período anterior (de 2001 a 2012), os autores verificaram um destaque para as investigações de CCO em conjunto com temas como “valores (pessoais/ organizacionais), a cultura (organizacional/ nacional), a satisfação (no trabalho/ com a vida), o desempenho (no trabalho, organizacional ou contextual) e o comprometimento organizacional” (ESTIVALETE et al., 2013, p. 11). Nota-se, portanto, que apesar de algumas mudanças do foco dos estudos, dois dos principais temas apontados pelos autores, ainda são priorizados quando considera-se um panorama atual das publicações nacionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho, que teve por objetivo identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes na LIJS, considerando as perspectivas dos colaboradores da parte operacional e gerencial da organização. Segundo Lima e Mito (2007, p. 39) “pode-se considerar a metodologia como uma forma de discurso que apresenta o método escolhido como lente para o encaminhamento da pesquisa”.

Em relação aos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, quanto a natureza dos dados, optou-se pela aplicação mista da pesquisa, classificada como qualitativa e quantitativa. Segundo Godoy (1995, p. 21) a pesquisa qualitativa possibilita que “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”. Além disso, Minayo (2002) caracteriza a pesquisa qualitativa em Ciências Sociais apresentando alguns aspectos que lhe são característicos, como a intenção de responder questões particulares, e atentar-se a uma perspectiva que merece ir além da quantificação. Já a pesquisa quantitativa, explica Malhotra (2012), 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 fins, a pesquisa qualifica-se como descritiva, e segundo Gil (2002, p. 42), esse tipo de pesquisa busca, prioritariamente, apresentar a “descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Já quanto aos meios, delineou-se, em um primeiro momento, uma pesquisa bibliográfica e, na sequência, um estudo de campo. Uma pesquisa bibliográfica possui base em outros estudos já publicados, em maioria livros e artigos científicos (GIL, 2002). O estudo de campo focaliza um grupo, e desenvolve-se através da observação direta do mesmo, e de entrevistas com pessoas próximas, afim de obter suas visões sobre este (GIL, 2002).

No que tange a pesquisa bibliográfica, cabe ressaltar que a mesma foi importante para a fundamentação teórica deste trabalho. Além da consulta de materiais como livros, artigos, dissertações e teses, afim de desenvolver um tópico específico do capítulo de referencial, realizou-se um levantamento bibliográfico acerca de estudos realizados sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional, especificamente no período compreendido entre janeiro de 2013 e março de 2020.



A base de dados utilizada na pesquisa do levantamento bibliográfico, foi constituída pelos artigos publicados nas bases eletrônicas de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e Portal de Periódicos CAPES. Além disso, a investigação estendeu-se aos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Essas bases, foram escolhidas considerando os indícios de que estão entre as mais utilizadas para o levantamento de dados, em estudos deste tipo na área (LOBLER et al., 2019). Os achados obtidos nesta etapa, constituem o conteúdo do item 2.3 do capítulo anterior.

O estudo de campo realizou-se através da aplicação de questionários e de entrevistas com os membros da equipe da empresa estudada. A LIJS possui sua sede em Pinhal – RS, e iniciou suas atividades em 29 de dezembro de 2009. Ela possui duas equipes de trabalho, uma para a Comercial LIJS, que possui seis colaboradores, e uma para a LIJS Service LTDA, que possui 10 colaboradores. Dos colaboradores, um de cada equipe é responsável pela gerência, participando somente das entrevistas, e não dos questionários, como o restante das equipes. Portanto, houveram duas entrevistas, e 14 participantes para o questionário.

Para o levantamento de campo, foi feita a aplicação dos questionários (Apêndice A), seguindo o instrumento desenvolvido e aprovado por Bastos, Siqueira e Gomes (2014), aos colaboradores da parte operacional da organização, no período de setembro a novembro de 2020, em grupos de 3 a 4 participantes por vez (visto que a organização não possuía um ambiente suficientemente grande para a realização da aplicação com todos, pois faz-se necessário o distanciamento social devido a pandemia), totalizando 13 participantes, pois um dos colaboradores estava de atestado médico. O questionário disposto no Apêndice A possui duas partes, sendo a primeira parte composta por quatro questões sobre o perfil dos pesquisados, relativas a sexo, a idade, a escolaridade, ao tempo de empresa e em qual dos segmentos da empresa o colaborador atua.

Já a segunda parte, é composta pelas questões referentes aos comportamentos de cidadania organizacional, mensuradas por meio da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, de Bastos, Siqueira e Gomes (2014). A ECCO contém 14 itens, divididos em três fatores: sugestões criativas; divulgação da imagem organizacional; e cooperação com os colegas. Convém ressaltar que, para avaliação dos itens é utilizada uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, de 1 (nunca faço) a 5 (sempre faço). A partir dos resultados dessa avaliação, são calculados três escores médios, representativos de cada fator, os quais podem ser interpretados como altos (para valores entre 4 e 5), médios (para valores entre 3 e 3,9) e baixos (para valores entre 1 e 2,9) (BASTOS, SIQUEIRA; GOMES, 2014). O Quadro 8 apresenta uma síntese da estrutura do questionário.

Quadro 8 – Estrutura do questionário

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

Fonte: elaborado pela autora com base em Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

Já para os dois colaboradores atuantes da parte gerencial, optou-se por uma investigação por meio de entrevistas, afim de entender quais comportamentos são identificados por eles em suas equipes de trabalho. A primeira entrevista foi realizada em 05 de dezembro de 2020, e a segunda em 09 de dezembro de 2020, de forma individual com cada um dos gestores. A entrevista é composta por duas partes, onde, na primeira, foram realizadas perguntas referentes ao perfil de cada colaborador quanto a sua idade, sexo, qual seu nível de escolaridade/formação, quanto tempo possui de serviço na organização, e na função gerencial. A segunda parte baseia-se no roteiro semiestruturado exibido no Quadro 9, o qual contempla as questões que também foram desenvolvidas a partir do modelo de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), porém, tratam-se de perguntas abertas, ou seja, subjetivas, sujeitas a resposta particular de cada um dos entrevistados.

Quadro 9 – Roteiro semiestruturado de entrevista para a equipe gerencial

| FATOR                                      | QUESTÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sugestões criativas</b>                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De acordo com sua experiência, como você vê o espaço de trabalho para apresentar sugestões na empresa?</li> <li>2. Na prática/na rotina de trabalho, de que forma os colaboradores podem apresentar suas ideias?</li> <li>3. Cite ideias/sugestões de um colaborador que tenha sido implementada na empresa.</li> <li>4. Você considera os colaboradores desta empresa criativos? Por quê?</li> </ol>                                              |
| <b>Divulgação da imagem organizacional</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Quando amigos/familiares/outros perguntam como é trabalhar nesta empresa, como você responde?</li> <li>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.</li> <li>7. Cite atitudes dos colaboradores no ambiente externo que acabam por divulgar a imagem da organização.</li> </ol>                                      |
| <b>Cooperação com os colegas</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Descreva e avalie a relação entre os colegas de trabalho na empresa.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol> |

Fonte: elaborado pela autora com base em Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

Após a coleta de dados, iniciou-se a análise de dados, a qual também realizou-se por meio de duas etapas. Primeiramente, houve a análise de dados quantitativos, coletados através dos questionários, e após, uma etapa de análise qualitativa, referente as entrevistas que foram realizadas.

Os dados coletados por meio dos questionários, foram tabulados com o apoio do *software* Microsoft Excel. Após, esses dados foram transpostos para o *software* IBM SPSS Statistics 22. 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. Quanto maior é o valor médio do fator analisado, mais frequentes são os CCOs apresentados pelo trabalhador (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014).

Bastos, Siqueira e Gomes (2014), recomendam que, ao realizar a interpretação da média apresentada por cada fator do ponto de vista conceitual, observe-se o que exatamente está escrito nos itens de cada dimensão. Isso porque é necessário assegurar que a compreensão dos resultados não se torne desconexa do conteúdo das frases respondidas pelos trabalhadores. Recomendam ainda ser necessário seguir “suas instruções, sua escala de respostas e o conteúdo

dos seus itens” apresentados em seu estudo, inclusive com relação a aplicação e apuração dos resultados (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014, p. 93).

Já as entrevistas, foram gravadas (mediante a autorização de todos os participantes), ouvidas e transcritas, e após, organizadas através dos mesmos fatores abordados pelos autores. Foram cruzadas as informações apresentadas, afim de identificar se há a percepção de que os colaboradores possuem Comportamentos de Cidadania Organizacional. As mesmas foram trabalhadas através do método de análise de conteúdo de Bardin (1977), o qual é composto por três etapas.

Primeiramente, realizou-se a pré-análise, que consiste em organizar as ideias iniciais, afim de estruturar um cronograma para as ações seguintes. Esse processo possui três metas, sendo: “a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final” (BARDIN, 1977, p. 95).

Na prática, nesta primeira fase o foco está na organização e sistematização das ideias, na qual as duas entrevistas são transcritas integralmente, constituindo um arquivo base organizado por entrevistado, através do *software* Microsoft Word. Após, realiza-se uma leitura geral, com foco nos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado.

A segunda etapa, é a exploração do material, que consiste em um processo lento onde são realizadas as operações de codificações. Em prática, explorou-se e analisou-se o material, podendo considerar as categorias de análise do estudo, que neste caso, como indicado no Quadro 9, estão relacionados aos três fatores propostos por Bastos, Siqueira e Gomes (2014) - sugestões criativas, divulgação da imagem organizacional, e cooperação com os colegas.

Por fim, a terceira etapa é o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, ou seja, o momento em que os dados são trabalhados, para que assim obtenham-se os resultados. Com estes é possível para o pesquisador tirar conclusões garantidas (BARDIN, 1977). Compreende uma leitura e releitura do material para identificar declarações marcantes e frases que revelavam as percepções dos gerentes pesquisados, em relação a cada pergunta, mas principalmente em relação aos fatores/CCO de forma geral.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste tópico, expõe-se no item 4.1 O perfil dos colaboradores da empresa LIJS, sobre os resultados de perfil encontrados na aplicação dos questionários na organização, sendo os tópicos estudados a idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de empresa, e segmento de atuação; além, no mesmo item apresenta-se o perfil dos gerentes, obtidos através de entrevistas, construídos com informações sobre idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de empresa, e tempo de gerência. A seguir, no item 4.2 Os comportamentos de cidadania organizacional predominantes, considerando a percepção dos colaboradores de diferentes níveis e setores e gerentes, exploram-se as análises realizadas acerca dos resultados encontrados através dos questionários aplicados aos colaboradores da parte operacional e das entrevistas realizadas com os colaboradores da parte gerencial da organização.

### **4.1 O PERFIL DOS COLABORADORES DA EMPRESA LIJS**

Neste estudo, um dos objetivos específicos propostos, é caracterizar o perfil dos participantes do estudo. Para atingir esse objetivo específico, realizou-se a aplicação de questionários com os colaboradores da parte operacional e entrevistas com os colaboradores da parte gerencial da empresa LIJS. Assim, apresentaram-se seis perguntas aos colaboradores, tanto da parte operacional como gerencial.

Deve-se lembrar que a amostra inicial era de 16 respondentes, considerando as duas equipes da empresa, porém dois destes são os gerentes, portanto sendo desnecessário a aplicação de dois métodos para os mesmos. Além disso, um dos colaboradores estava indisponível para participar da aplicação do questionário, pois encontrava-se de atestado médico devido a um acidente de trabalho. Levando as informações em consideração, a amostra de aplicação do questionário resultou em 13 participantes.

A primeira pergunta do questionário, refere-se à idade dos 13 respondentes da parte operacional da organização. Através desta, identificou-se que, a equipe LIJS caracteriza-se como jovem, sendo que os colaboradores da LIJS possuem idades entre 22 e 33 anos, trazendo-se uma média de aproximadamente 26 anos, como mostra a Tabela 1.

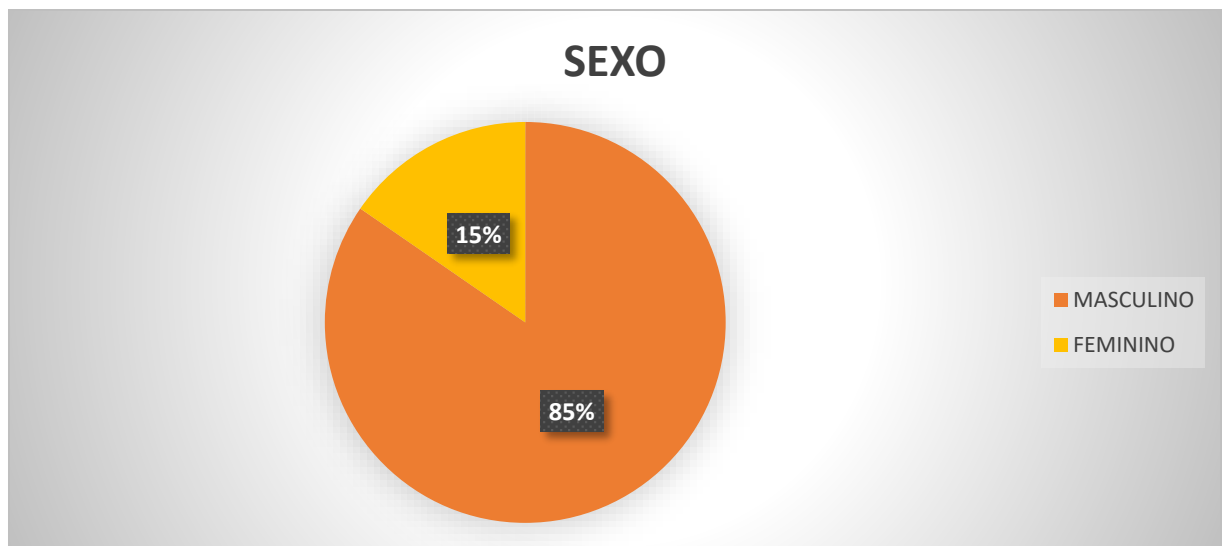
Tabela 1 – Perfil dos colaboradores: idade

|              | N  | Mínimo | Máximo | Média   | Desvio Padrão |
|--------------|----|--------|--------|---------|---------------|
| <b>IDADE</b> | 13 | 22,00  | 33,00  | 25,8462 | 3,33782       |

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Já a segunda pergunta de perfil proposta pelo questionário, refere-se ao sexo dos colaboradores, através da qual identificou-se que a equipe da LIJS é principalmente composta por homens, representados pela parcela de 85% dos respondentes do sexo masculino, conforme a Figura 1.

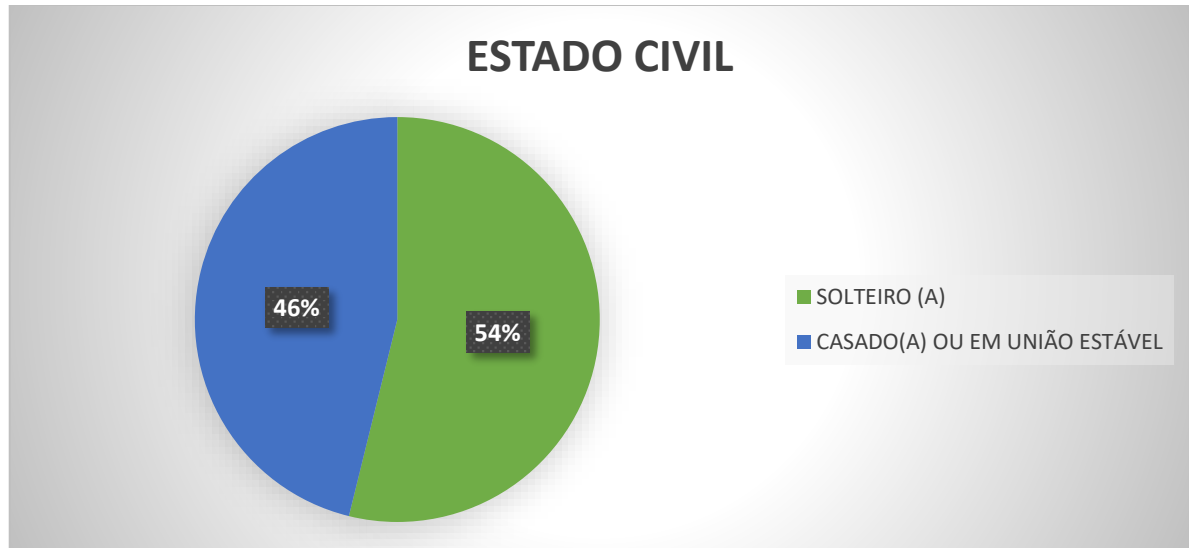
Figura 1 – Perfil dos colaboradores: sexo



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

A pergunta seguinte indagava os colaboradores sobre seu estado civil. Nesta, observou-se que, das quatro opções (solteiro(a), casado(a) ou em união estável, separado(a)/divorciado(a), e viúvo(a)), somente duas foram citadas pelos colaboradores da equipe, e trouxeram percentagens próximas. Por meio da Figura 2, verificou-se que 54% da equipe tem seu estado civil como solteiro(a) e 46% como casado(a) ou em união estável.

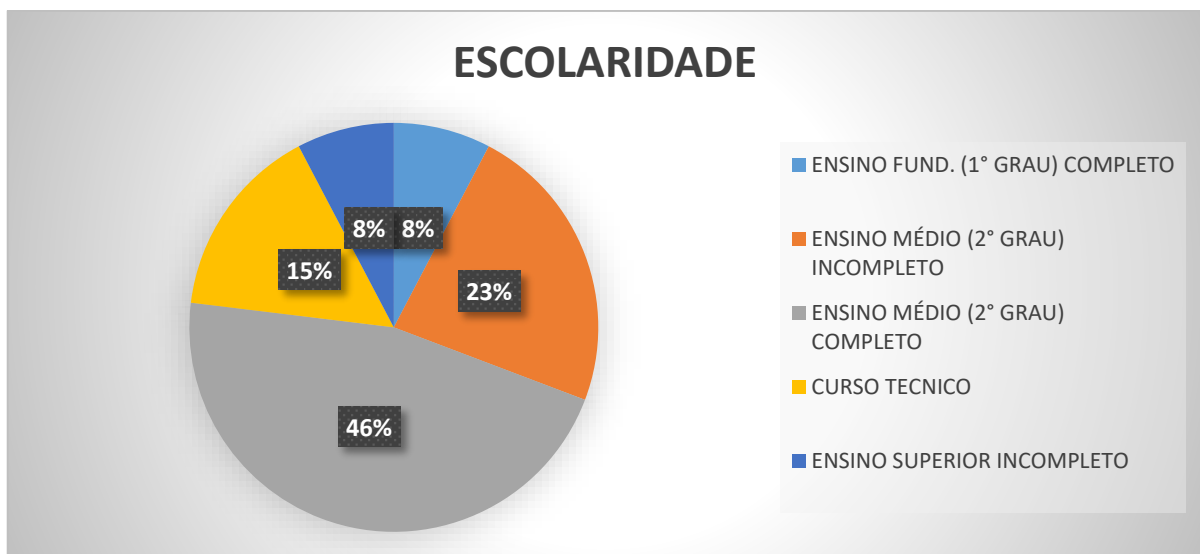
Figura 2 – Perfil dos colaboradores: estado civil



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Adiante, na quarta pergunta de perfil do questionário, os colaboradores foram indagados sobre seu nível de escolaridade. Neste ponto encontrou-se respostas para cinco das oito opções apresentadas na questão. Como mostra a Figura 3, boa parte da equipe, aqui representada por 46%, possui o ensino médio completo como maior nível de escolaridade alcançado. Após, tem-se com 23% o ensino médio incompleto, o curso técnico com 15%, e o ensino superior incompleto e o ensino fundamental completo, ambos com 8%. As opções de ensino fundamental incompleto, ensino superior completo, e pós-graduação não obtiveram indicativos.

Figura 3 – Perfil dos colaboradores: escolaridade



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Na quinta pergunta de perfil do questionário, buscou-se saber a quanto tempo os colaboradores fazem parte da equipe LIJS. Como mostra a Tabela 2, observou-se que o colaborador que está na empresa a menos tempo possui 0,8 anos de atuação (10 meses) e o mais antigo dos colaboradores da equipe possui 8 anos de tempo de empresa. Entre os 13 colaboradores, a média encontrada foi de 3,5 anos.

A organização possui 12 anos de atuação no ramo comercial e aproxima-se dos 11 anos no ramo da prestação de serviços. Portanto, ao utilizar-se do maior tempo de atuação apresentado pelos colaboradores, para comparar com o tempo de existência da empresa, tem-se um bom nível de permanência de funcionários.

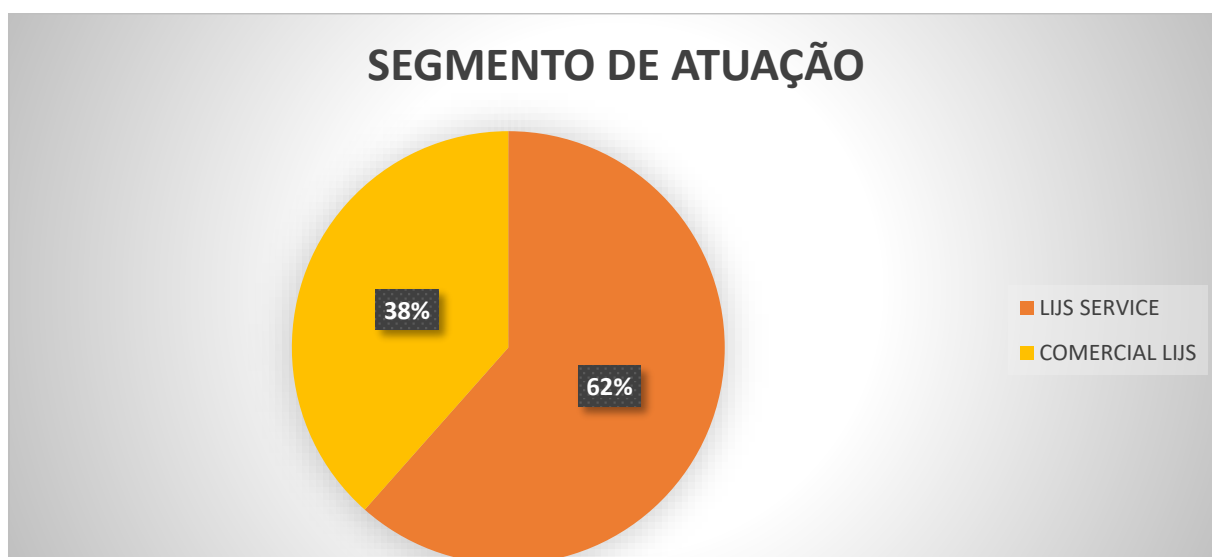
Tabela 2 – Perfil dos colaboradores: tempo de empresa

|                         | N  | Mínimo | Máximo | Média  | Desvio Padrão |
|-------------------------|----|--------|--------|--------|---------------|
| <b>TEMPO DE EMPRESA</b> | 13 | ,80    | 8,00   | 3,5077 | 2,07142       |

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Presente na sexta e última pergunta de perfil dos colaboradores operacionais, indagou-se sobre em qual dos segmentos da LIJS os colaboradores atuavam. Conforme o Figura 4, identificou-se que, dos 13 respondentes, 62% trabalha na LIJS Service e 38% na Comercial LIJS.

Figura 4 – Perfil dos colaboradores: segmento de atuação



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.



Por fim, identificou-se através das seis perguntas de perfil, realizadas nas entrevistas para os colaboradores da parte gerencial, algumas informações pessoais e profissionais dos entrevistados, expostas no Quadro 10.

Quadro 10 – Perfil dos colaboradores gerentes

|                             | ENTREVISTADO 1    | ENTREVISTADO 2        |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>1. Idade</b>             | 33 anos           | 27 anos               |
| <b>2. Sexo</b>              | Feminino          | Masculino             |
| <b>3. Estado civil</b>      | Solteira          | Casado                |
| <b>4. Escolaridade</b>      | Superior Completo | Ensino Médio Completo |
| <b>5. Tempo de empresa</b>  | 7 anos e 9 meses  | 8 anos                |
| <b>6. Tempo de gerência</b> | 7 anos e 9 meses  | 4 anos                |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Observa-se no Quadro 10, que existem duas principais diferenças entre os dois entrevistados. Uma delas é o tempo de atuação no cargo de gerência, visto que o Entrevistado 1 entrou na organização já atuando no cargo de gerência, e o Entrevistado 2 não, sendo promovido ao cargo de gerência após quatro anos de empresa, na parte operacional. A segunda diferença que se destaca, é o nível de formação dos entrevistados, sendo que o Entrevistado 1 possui ensino superior completo, e o Entrevistado 2 ensino médio completo, o que pode ter relação com a diferença de tempo no cargo, citada anteriormente.

#### 4.2 OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTES, CONSIDERANDO A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DE DIFERENTES SETORES E NÍVEIS E GERENTES

Por meio da pesquisa realizada, verificou-se os comportamentos de cidadania organizacional presentes na equipe da empresa LIJS. A Tabela 3 apresenta os três fatores estudados, e a respectiva média e desvio padrão de cada um, apresentando-os conforme a ordem utilizada no decorrer do estudo.

Segundo os resultados encontrados, a variável de maior média refere-se ao fator “Divulgação da imagem organizacional”, com um índice de 4,63. Na segunda colocação, encontrou-se o fator “Cooperação com os colegas”, com índice de 4,23, e por último, o fator “Sugestões criativas”, com 3,708.

Tabela 3 – Média e desvio padrão da ECCO

| Var.                                                 | Descrição                                                                                         | Média        | Desvio Padrão |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| <b>FATOR 1 - Sugestões criativas</b>                 |                                                                                                   |              |               |
| 3                                                    | Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro em meu trabalho.                   | 3,92         | 0,954         |
| 4                                                    | Apresento ideias criativas par 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         |
| <b>TOTAL</b>                                         |                                                                                                   | <b>3,708</b> | <b>1,0898</b> |
| <b>FATOR 2 - Divulgação da imagem organizacional</b> |                                                                                                   |              |               |
| 1                                                    | Quando alguém de fora fala mal da empresa, eu procuro defende-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          |
| <b>TOTAL</b>                                         |                                                                                                   | <b>4,63</b>  | <b>0,5974</b> |
| <b>FATOR 3 - Cooperação com os colegas</b>           |                                                                                                   |              |               |
| 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         |
| <b>TOTAL</b>                                         |                                                                                                   | <b>4,23</b>  | <b>0,78</b>   |

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

No fator “Divulgação da imagem organizacional”, tem-se os dois itens que mais destacaram-se por suas médias, sendo “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 4,92 e 4,77, respectivamente. A menor média desse fator apresentou-se em “Quando alguém de fora fala mal da empresa, eu procuro defende-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 uma boa uniformidade nas respostas dos participantes em relação à média obtida no fator. Este 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 a “Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho”, com índice de 4,62 de média. Seu desvio padrão geral, foi de 0,78. 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 no fator. O fator em questão traz como benefício, uma equipe com menos problemas internos da empresa, e mais preparada para resolve-los, com suas atitudes espontâneas e de incentivo, sem esperar nada em troca. (HOCH, 2010). O resultado encontrado pode ser relacionado ao fato de que, a equipe do segmento de serviços trabalha, em maior parte do tempo, individualmente e em ambientes externos a organização.

Já o fator “Sugestões criativas” foi o que pode ser considerado menos apresentado pelos colaboradores, tendo como maior média o item “Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro em meu trabalho”, com 3,92 de média. A afirmação com menor média do mesmo foi “Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho”, com média de 3,54. Porém seu desvio padrão foi mais alto, de 1,0898, o que significa que há uma maior dispersão nas respostas/percepções dos participantes em relação à média obtida. 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 (TAMAYO et al., 1998).

Em um segundo momento, realizaram-se entrevistas com os dois principais gerentes da organização em estudo, pois estes possuem um contato mais direto com os colaboradores dos diferentes setores e níveis. Com isso, buscou-se saber se há coerência, entre o que os colaboradores apontam ter como comportamentos, e aquilo que os gerentes identificam na equipe no dia-a-dia em ambiente de trabalho.

Em relação ao 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 e as respostas estão dispostas no Quadro 11.

Quadro 11 – Questão 1, do fator “Sugestões criativas”

| <b>Questão 1: “De acordo com sua experiência, como você vê o espaço de trabalho para apresentar sugestões na empresa?”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado</b>                                                                                                        | <b>Resposta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>E1</b>                                                                                                                  | [...] 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 dentro da empresa, é aberto pra opiniões, ideias, sugestões dos funcionários.                                                             |
| <b>E2</b>                                                                                                                  | Nessa, 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 pra melhoria, né? [...] Aí então, nisso a gente sempre deixa bem claro pra eles, que qualquer dúvida, qualquer coisa que eles têm, até alguma coisa pra melhorar a parte do serviço deles, a gente sempre tá aberto pra escutar, né? [...] |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Esta pergunta foi respondida de forma similar pelos entrevistados, que demonstraram, principalmente ao se contemplar as palavras do Entrevistado 1, que consideram o espaço de opiniões dos colaboradores importante e que o mesmo existe na organização. Destaca-se, que os dois entrevistados disseram que inclusive procuram os colaboradores, para pedir a opinião destes sobre diversos assuntos do cotidiano da organização. Portanto, a visão dos gerentes da organização é em prol da participação dos colaboradores quanto ao pensamento crítico sobre o funcionamento da mesma.

A segunda questão explorada no fator, refere-se ao modo que os colaboradores podem apresentar suas ideias no ambiente de trabalho. Obteve-se respostas sucintas dos entrevistados, as quais são exibidas no Quadro 12.

Quadro 12 – Questão 2, do fator “Sugestões criativas”

| <b>Questão 2: “Na prática/na rotina de trabalho, de que forma os colaboradores podem apresentar suas ideias?”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado</b>                                                                                               | <b>Resposta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>E1</b>                                                                                                         | 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?” |
| <b>E2</b>                                                                                                         | Pode apresentar. Principalmente quando tem as reunião, 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

As respostas de ambos indicam que os funcionários podem apresentar suas ideias o tempo todo, sem nenhuma restrição, mas que também há momentos específicos para isso, como é possível ver nos trechos do Quadro 12. Ambos indicam que era uma prática comum ofertar um espaço nas reuniões presenciais para que a equipe abordasse suas ideias/sugestões. Porém, como o Entrevistado 2 colocou, devido ao contexto de pandemia, a rotina de reuniões foi alterada. Seguindo o trecho, o mesmo coloca que atualmente os colaboradores são convocados de forma individual para essa reunião mensal, o que deixa a impressão de que nesta forma individual as sugestões dos colaboradores não são tão explanadas, como eram nas reuniões mensais em grupo.

Por meio das respostas para a terceira questão, expostas no Quadro 13, os entrevistados apresentam exemplos do dia-a-dia da organização que foram sugestões dos colaboradores.

Quadro 13 – Questão 3, do fator “Sugestões criativas”

| <b>Questão 3: “Cite ideias/sugestões de um colaborador que tenha sido implementada na empresa.”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado</b>                                                                                 | <b>Resposta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>E1</b>                                                                                           | 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. |
| <b>E2</b>                                                                                           | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O Entrevistado 1 aborda uma situação exemplo da questão apontada por ambos anteriormente, de que os colaboradores são consultados antes de serem tomadas as decisões da organização, inclusive para aquisições de grande valor e de importância na rotina da

organização, como a compra de um caminhão. Já na resposta do Entrevistado 2, identifica-se uma situação-exemplo de uma sugestão apontada por um dos colaboradores, e que foi implantada na rotina da empresa, proporcionando benefícios, principalmente na questão de agilidade dos processos e de diminuição de gastos com manutenção dos equipamentos de trabalho.

Um ponto que chama a atenção é que, na comparação entre as duas respostas, verifica-se que o Entrevistado 1 diz não se recorda de haver casos de sugestão que partiram dos colaboradores e que foram inseridas na organização. Já o Entrevistado 2, diz que “[...] tem bastante [...]” quando questionado sobre o assunto e então cita o exemplo. Portanto, nota-se uma pequena divergência de opinião sobre o assunto entre os gerentes.

Para a quarta pergunta, apresentou-se o seguinte questionamento: “Você considera os colaboradores desta empresa criativos? Por quê?”. As respostas obtidas são apresentadas no Quadro 14, e com os exemplos dados, os entrevistados acabam mostrando as diferenças entre os dois segmentos da empresa.

Quadro 14 – Questão 4, do fator “Sugestões criativas”

| <b>Questão 4: “Você considera os colaboradores desta empresa criativos? Por quê?”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado</b>                                                                   | <b>Resposta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>E1</b>                                                                             | 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. E conforme 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. |
| <b>E2</b>                                                                             | Ah, eu acredito que sim. Tem uns bem, tem uns um pouco menos, uns um pouco mais. 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Como resposta principal ambos afirmaram que a equipe é criativa, mas cada um de forma ímpar, como afirma o Entrevistado 1. O mesmo apresenta o exemplo da montagem de cestas para o final de ano, pois é costume de a empresa presentear seus clientes e famílias carentes da cidade. Já conforme o Entrevistado 2, nem todos os colaboradores apresentam suas ideias advindas da criatividade. Em suas palavras, “[...] tem uns um pouco menos, uns um pouco mais [...]”, referindo-se a questão de a equipe ser considerada criativa.

De acordo com as respostas obtidas para o fator “Sugestões criativas” identificou-se que os gerentes acreditam que esse tipo de comportamento de cidadania organizacional está presente na equipe. Pode-se observar isso pelas respostas positivas, com poucas divergências, e inclusive, por meio dos exemplos apresentados por ambos em diferentes questionamentos.

No que tange ao segundo fator “Divulgação da imagem organizacional”, foram realizadas três perguntas para os entrevistados. Sobre a primeira questão, “Quando amigos/familiares/outras perguntam como é trabalhar nesta empresa, como você responde?”, apresentam-se as respostas no Quadro 15, no qual nota-se similaridade nas respostas obtidas, sendo que ambos dizem gostar de trabalhar na empresa.

Quadro 15 – Questão 5, do fator “Divulgação da imagem organizacional”

| <b>Questão 5: “Quando amigos/familiares/outras perguntam como é trabalhar nesta empresa, como você responde?”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado</b>                                                                                               | <b>Resposta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>E1</b>                                                                                                         | 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 ficar aqui com a cara, né? Então vai descansar.” Então desse lado, pra mim trabalhar na empresa é muito bom. |
| <b>E2</b>                                                                                                         | Ah, trabalhar aqui é bem tranquilo, não tem... Tipo até com o Castel, acho que se acerta 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 funcionário também, ele ajuda bastante. Questão ai, é bem...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Destaca-se também que, nas respostas à questão 5, o Entrevistado 1 comentou que os colaboradores são tratados pelo dono da empresa como família, e que são muito valorizados por este, que acompanha os processos por meio de visitas pontuais. Em concordância com o Entrevistado 1, mas com outras palavras, o Entrevistado 2 afirma que os colaboradores da organização não são tratados como colaboradores, mas como amigos.

Para complementar, destacam-se inclusive os exemplos apresentados pelo Entrevistado 1 de que, em situações básicas da rotina de vida pessoal, é permitido aos colaboradores tirar folga se o mesmo considerar necessário. O gerente destaca 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 do fator levantada para os gerentes, questiona-se “Quando alguém diz algo negativo sobre a organização, como você costuma se posicionar? Você percebe posicionamento semelhante por parte do restante da equipe? Explique.”. No Quadro 16 pode-se ver as respostas dadas pelos gerentes.

Quadro 16 – Questão 6, do fator “Divulgação da imagem organizacional”

| <b>Questão 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.”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado</b>                                                                                                                                                                         | <b>Resposta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>E1</b>                                                                                                                                                                                   | Olha, quando alguém fala alguma coisa, eu digo, “Olha, a gente lá na empresa, a gente 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 e 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. |
| <b>E2</b>                                                                                                                                                                                   | Ah, a prioridade que a gente dá, sempre que nem, que o Castel sempre passou pra 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

É importante observar que, em suas respostas, ambos os entrevistados retratam uma conduta de compreensão acerca de uma situação envolvendo um cliente, sempre concordando com o mesmo, e de posterior tentativa de corrigir o erro, sensibilizar aqueles que tiveram uma



experiência negativa com a organização. O Entrevistado 1 traz uma situação-exemplo de uma reclamação, na qual seu posicionamento seguiu o padrão apresentado por ambos os entrevistados em suas respostas.

Além disso, afirmam que é da cultura da empresa, inclusive passada pelo proprietário, de que devem sempre fazer o melhor, como dito pelo Entrevistado 1. Destaca-se o posicionamento de ambos de que estão abertos as críticas, pois contribuem para o crescimento, e que a equipe também segue tal linha, pois, quando algo parecido ocorre com um membro da equipe, eles repassam a situação para seus superiores.

Em relação a terceira e última questão sobre o fator 2, apresentou-se a seguinte questão: “Cite atitudes dos colaboradores no ambiente externo que acabam por divulgar a imagem da organização.”. No Quadro 17, por meio das respostas dadas pelos 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.

Quadro 17 – Questão 7, do fator “Divulgação da imagem organizacional”

| <b>Questão 7: “Cite atitudes dos colaboradores no ambiente externo que acabam por divulgar a imagem da organização.”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado</b>                                                                                                      | <b>Resposta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>E1</b>                                                                                                                | Os guris, tipo na parte de divulgação também da empresa, que nem os que fazem leitura, eles tão 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, ta? 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 da 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. |
| <b>E2</b>                                                                                                                | 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, ai quando eles tão tirando leitura e enxerga algum, eles já comentam que a gente trabalha com isso também. Então, é, eles também ajudam bastante nessa questão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Como pode-se observar, os entrevistados acabam citando os mesmos exemplos do dia-a-dia da organização, onde os colaboradores realizam a divulgação da organização, sem ser necessário pedir a eles. A empresa também trabalha com poços artesanais, e um exemplo dado,

é que os leituristas, os quais frequentam diferentes cidades, pois cada um faz uma rota, levam cartões de visita consigo e, nas palavras do Entrevistado 2 “[...] quando eles tão tirando leitura e enxerga algum, eles já comentam que a gente trabalha com isso [...]”. Esse ponto é confirmado pelo Entrevistado 1, 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, também refere-se a LIJS Service, pois trata-se da divulgação de instalações de quadros de comando, que ocorre por parte da empresa e é compartilhada pelos colaboradores, conforme o Entrevistado 2.

Portanto, ao analisar os comentários dispostos 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 tem um padrão de posicionamento para reclamações, seguem esse padrão e percebem que a equipe também. Por último, sinalizam que percebem que parte da equipe divulga as ações da organização voluntariamente, o que demonstra que parecem existir comportamentos de cidadania voltados a divulgação da imagem da organização.

Para analisar o último fator, chamado “Cooperação com os colegas”, foram realizadas três perguntas aos gerentes. Na primeira delas, apresentada no Quadro 18, ambos concordam que a relação entre os membros da equipe é boa.

Quadro 18 – Questão 8, do fator “Cooperação com os colegas”

| <b>Questão 8: “Descreva e avalie a relação entre os colegas de trabalho na empresa.”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado</b>                                                                      | <b>Resposta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>E1</b>                                                                                | 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... tá? 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 o relacionamento deles ali é bem, sabe assim? Eu, a princípio assim, nunca reparei nenhum atrito entre os funcionários. |
| <b>E2</b>                                                                                | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O Entrevistado 1 sinaliza que na equipe, alguns são mais próximos do que os outros, em razão das atividades ou afinidades. Diz ainda, que através das reuniões, que eram realizadas

antes da pandemia, podia-se notar quem tinha mais afinidade com quem, e como a equipe é entrosada. O mesmo ainda cita que, quando surge a oportunidade, colocam os colaboradores para trabalharem juntos e nesse momento também avaliam suas relações, que nunca apresentaram complicações. Já o Entrevistado 2, afirma que na equipe todos são amigos, ocorrendo conversas e auxílio entre os colegas.

A segunda pergunta referente ao fator é: “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.”. Para esta, os entrevistados dão respostas com o mesmo significado, de que sim, esses comportamentos existem na equipe e citam diferentes exemplos, os quais estão expostos no Quadro 19.

Quadro 19 – Questão 9, do fator “Cooperação com os colegas”

| <b>Questão 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.”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado</b>                                                                                                                                                                | <b>Resposta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>E1</b>                                                                                                                                                                          | <p>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. Tal pessoa 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.</p> |
| <b>E2</b>                                                                                                                                                                          | <p>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.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Destaca-se que, conforme o apresentado pelo Entrevistado 1, a maioria da equipe procura prestar ajuda aos colegas, porém, existem casos de timidez que impede alguns de fazê-lo. O exemplo dado é de um dos colaboradores que possui dificuldade de fala, e por isso tende a ser mais tímido perante a equipe toda, mas mostra-se proativo no particular. O mesmo entrevistado, também diz ter conhecimento de que a equipe de leituristas possui um grupo de WhatsApp para trocarem informações entre si, uma prática incentivada pela organização. Já a resposta do entrevistado 2, cita o exemplo do auxílio dos leituristas entre si, para a entrega das leituras em dia, visto que alguns tem rotas com mais leituras para tirar do que os outros.

A terceira e última pergunta do fator questiona: “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.”. Como pode-se ver no Quadro 20, as respostas de ambos trazem informações a respeito do assunto, e uma complementa a outra.

Quadro 20 – Questão 10, do fator “Cooperação com os colegas”

| <b>Questão 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.”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado</b>                                                                                                                                                                             | <b>Resposta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>E1</b>                                                                                                                                                                                       | 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.                                                                                                                                                                                                |
| <b>E2</b>                                                                                                                                                                                       | 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. |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Por meio das respostas, nota-se que ambos concordam que a integração do novo membro ocorre, porém quem caracteriza o processo existente é o Entrevistado 2. Segundo a sua fala, o colaborador é acompanhado durante dois meses por um colaborador já experiente, no terceiro mês ele tenta fazer a rota de leituras sozinho, e se não consegue, volta a ser acompanhado, para no quarto mês tentar sozinho novamente. Isso mostra que a organização importa-se em treinar seus colaboradores, tirar suas dúvidas, e lhes conferir experiência na rotina, para que obtenham

sucesso na vaga. O Entrevistado 1 destaca ainda que, na contratação, é reforçado para a equipe a importância de acolher o novo colaborador.

Assim, ao analisar as três questões levantadas para os entrevistados, sobre o fator “Cooperação com os colegas”, conclui-se que há uma boa relação na equipe, a colaboração em grupo e o auxílio prestado aos colaboradores com dúvidas e/ou inexperiência, implica na existência do fator nos comportamentos de cidadania organizacional da organização, conforme a visão dos gerentes da mesma.

Em uma análise geral sobre os resultados das entrevistas, verifica-se que, perante a visão dos gerentes, os três comportamentos de cidadania organizacional estudados estão presentes no ambiente laboral pesquisado, e contribuem positivamente para as relações ali existentes. Ao comparar tal resultado, com os achados da etapa em que os colaboradores responderam a Escala de Civismo na organização, percebe-se que, de modo geral, existe uma congruência entre as diferentes perspectivas.

Cabe destacar que a equipe que respondeu ao questionário indicou uma maior incidência de atos de divulgação da imagem organizacional e de cooperação com os colegas. Uma média mais baixa foi encontrada para os atos de sugestões criativas, principalmente sobre o aspecto de apresentar ideias criativas e novas para o chefe e setor de trabalho. Por outro lado, nas entrevistas, apesar de algumas dissensões nas falas dos gerentes, esses apontaram os comportamentos de sugestões criativas como recorrentes nos membros da organização, principalmente quando ocorrem práticas como reuniões mensais. Nota-se portanto o contentamento por parte dos gerentes em relação a abertura para sugestões dos colaboradores, porém, através dos resultados, os colaboradores demonstram considerar essa abertura insuficiente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes na empresa LIJS, tanto no segmento comercial como de serviços. Para tanto, realizou-se uma abordagem mista, com análises quantitativa e qualitativa através da aplicação de questionários e realização de entrevistas, ambos construídos com base no instrumento desenvolvido por Bastos, Siqueira e Gomes (2014). Além disso, definiram-se alguns objetivos específicos, como a caracterização do perfil dos colaboradores da organização estudada, e a apresentação de uma caracterização das pesquisas nacionais sobre o tema Comportamento de Cidadania Organizacional, a partir da análise dos artigos publicados no período de 2013 a 2020, importante para a obtenção de maior conhecimento sobre o tema em foco.

Com base nos resultados obtidos, pode-se concluir que os colaboradores apresentam os comportamentos de cidadania organizacional pesquisados, 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.

De modo geral, os resultados demonstram-se positivos para a análise de CCO da empresa, pois com o trabalho verificou-se que em seu ambiente laboral parecem existir alguns fatores que encorajam os colaboradores a irem além do exigível. Mesmo que a pesquisa tenha sido realizada com um recorte específico de comportamentos, mostra os colaboradores como cidadãos da empresa, isto é, indivíduos com consciência e que tem apresentado um comportamento proativo diante de diversas situações (YAGHOUBI, YAZDANI; KHORNEGAH, 2011).

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, foi enfatizada a preocupação 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 à cooperação entre os colegas de trabalho, segundo comportamento mais manifesto na perspectiva dos trabalhadores, pode-se dizer que estes consideram importante o trabalho em equipe, pois todos precisam comunicar-se para que a organização consiga manter-

se em dia com as leituras e agendamentos de instalações. Além disso, para qualquer organização funcionar plenamente, de acordo com as referências propostas neste trabalho, faz-se necessários que os colaboradores saibam trabalhar em equipe, e para isso, uns precisam colaborar com os outros.

Sobre o fator sugestões criativas ao sistema, salienta-se que é possível que os gerentes estimulem ainda mais os colaboradores a apresentarem seus posicionamentos e sugestões, e não apenas esses, mas outros comportamentos de cidadania que beneficiam o sistema organizacional não pesquisados no trabalho, mas ainda assim importantes. Entre eles, podem-se destacar atos de ajuda, de lealdade organizacional, de conscienciosidade, de iniciativa individual e de autodesenvolvimento (PODSAKOFF et al., 2000) ou iniciativas voltadas as preocupações ambientais da sociedade (BOIRAL, 2009).

Esses incentivos podem ser desenvolvidos, primeiramente, buscando compreender as necessidades dos colaboradores, as quais impactam na satisfação no trabalho. Além disso, diversas ações podem ser pensadas no sentido de manter um bom clima organizacional, como aquelas que incentivam o trabalho em equipe, que prezam pelo treinamento e desenvolvimento e outras ajustadas a realidade da organização. Também é possível reforçar a cultura organizacional, visto que a organização prima por exemplo, pelo tratamento familiar, de proximidade com seus colaboradores. Fomentar a autonomia dos colaboradores é uma opção para a empresa, afinal, por mais que haja espaços para sugestões e ideias serem apresentadas, faz-se necessário reconhecer as ideias dos colaboradores que são colocadas em práticas, permitir que os colaboradores gerenciem atividades/projetos.

Ressalta-se que o emprego das duas perspectivas de análises de dados, uma quantitativa e a outra qualitativa, permitiu ampliar a compreensão acerca dos tipos de comportamento de cidadania organizacional predominantes na empresa em foco, de acordo com a visão de seus colaboradores de diferentes setores, níveis e gerentes. Com isto, em linhas gerais, desprendeuse que os dados obtidos na etapa quantitativa foram ratificados por meio das entrevistas com os gerentes.

Como limitação, destaca-se que a coleta de dados de metodologia quantitativa 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 dificultou a coleta de dados, pois o período entre as aplicações tornou-se maior do que o desejado. Em relação a metodologia qualitativa, recomenda-se que estudos futuros utilizem-se desta com todos os colaboradores, e não somente com os gerentes da organização, para que o construto seja analisado com maior profundidade.

Além disso, o estudo foi realizado em um período de pandemia, o que impôs diferentes tipos de limitações. Primeiro, o acesso aos recursos oferecidos pelo IFFar/FW, principalmente a indisponibilidade do acesso a biblioteca da instituição. Outro fator produzido pela pandemia, foi a instabilidade do calendário acadêmico, que provocou incertezas nos prazos, e principalmente, se as aulas seriam retomadas em 2020 e de que forma. Uma terceira dificuldade que precisa ser citada, é a modalidade EaD, estabelecida por conta da pandemia, que resultou em reuniões de orientação na mesma modalidade, sendo que, o modo de estudo até então era totalmente presencial.

Observa-se ainda, que apesar das limitações encontradas, o presente trabalho pode vir a contribuir para novos estudos e ampliação da discussão sobre a temática, por meio de dois pontos principais. Primeiro, pela disponibilização do panorama referente as pesquisas nacionais sobre CCO disponibilizado no referencial teórico, o qual contém uma caracterização das pesquisas realizadas nos últimos anos, que pode ser útil para futuros trabalhos sobre o tema. Para a organização, a pesquisa traz o benefício de conhecer melhor o perfil de seus funcionários, o que contribui para a gestão de pessoas da empresa, além de a mesma ter conhecimento de qual fator dos comportamentos de cidadania organizacional seus colaboradores precisam ser mais incentivados. Portanto, esta pesquisa possui relevância teórica e prática, pois, além de trazer uma revisão teórica sobre o assunto, carrega uma contribuição sobre as publicações de CCO e proporciona conhecimentos a organização estudada.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, T. **Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional**. 2017. 189 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2017.
- ANDRADE, T., ESTIVALETE, V. F. B., COSTA, V. F., FALLER, L. P., COSTA, G. L. A. Interações entre os comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal, confiança organizacional e suporte organizacional. **Rev. ADM. UFSM**, v. 11, edição especial, p. 489-504, 2018.
- ANDRADE, T., COSTA, V. F., ESTIVALETE, V. F. B., LENGELER, 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.
- BETTENCOURT, L.A.; BROWN, S.W. Customer-contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and pro-social service behavior. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 39-61, 1997.
- 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.
- CANTAL, C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B. Cooperação, comportamentos proativos ou simplesmente cidadania organizacional? Uma revisão da produção nacional na área. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 3, p. 286-297, 2015.
- CORDEIRO, J. CUNHA, P. Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: contributos para a formulação de um modelo concetual. **European Journal of Applied Business Management**, v. 4, n. 3, p. 46-66, 2018.
- 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.

ESTIVALETE, V. de F. B.; COSTA, V. F.; 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. In: **Anais do XVI SEMEAD – Seminários em Administração**: São Paulo, 2013.

ESTIVALETE, V. de F. B.; COSTA, V. F.; ANDRADE, T. Organizational citizenship behavior: a comparative study between brazilian and international scientific output from 2002 to 2012. **Business and Management Review**, v. 4, n. 3, p. 427-441, 2014.

ESTIVALETE, V. F. B. ANDRADE, T. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 214-244, 2012.

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.

GOUVEIA, V. V., MILFONT, T. L., FISCHER, R., & SANTOS, W. S. (2008). **Teoria funcionalista dos valores humanos**. In M. L. M. Teixeira (Ed.). *Valores humanos e gestão: novas perspectivas* (pp. 47-80). São Paulo: Senac.

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**. 2010. Dissertação (Mestrado). Santa Maria.

LANZ, L. Q. TOMEI, P. A. **Confiança nas organizações: como gerenciar a confiança interpessoal, organizacional e interorganizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

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.

LIMA, T. C. S., MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál**, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

LOBLER, M. L.; LEHNHART, E. DOS R.; TAGLIAPIETRA, R. D.; TONTIN, J. Evolução bibliométrica: uma análise dos trabalhos publicados nos eventos da ANPAD. **Revista Sociais & Humanas**, v. 32, n. 3, p. 11-31, 2019.

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

MARTINS, V. COSTA, L. V. SIQUEIRA, M. M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

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-CASTRO, G. A., BORGES-ANDRADE, J. E., PILATI, R. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

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

ORGAN, D. W. Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 80, p. 295-306, 2018.

PODSAKOFF, P. M., A., M. & MACKENZIE, S. B. Organizational citizenshipbehaviour and the quantity and quality of work group performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 2, p 262-270, 1997.

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.

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.

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.

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

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

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. PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração contemporânea RAC**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 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.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L. L.; PARKS, J. M. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**, v.17, n. p. 215- 285.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

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, n. 3, p. 601-617, 1991.

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.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a) Colaborador (a), este questionário é parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Instituto Federal Farroupilha, Campus Frederico Westphalen, da acadêmica Elenara Milena de Cristo. Trata-se de um instrumento que contempla duas partes: a primeira com questões relativas ao perfil dos participantes; e a segunda com questões referentes ao tema central do trabalho - Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), isto é, atos espontâneos, inovadores e/ou colaborativos dos funcionários que contribuem para o desempenho da empresa e sua viabilidade em longo prazo. O objetivo central da pesquisa é identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes na equipe da organização LIJS.

Ressalta-se que não é necessário indicar/preencher o seu nome. Solicita-se que **seja sincero, você não será identificado e sua participação é muito importante!**

#### PARTE I: Dados de perfil.

|                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Idade:</b> _____ anos<br><b>2. Sexo:</b><br>1. ( ) Masculino<br>2. ( ) Feminino<br><b>3. Estado civil:</b><br>1. ( ) Solteiro (a)<br>2. ( ) Casado (a) ou em União Estável<br>3. ( ) Separado(a)/Divorciado (a)<br>4. ( ) Viúvo (a) | <b>4. Escolaridade:</b><br>1. ( ) Ensino Fund. (1º Grau) Incompleto<br>2. ( ) Ensino Fund. (1º Grau) Completo<br>3. ( ) Ensino Médio (2º Grau) Incompleto<br>4. ( ) Ensino Médio (2º Grau) Completo<br>5. ( ) Curso técnico<br>6. ( ) Ensino Superior Incompleto<br>7. ( ) Ensino Superior Completo<br>8. ( ) Pós-graduação | <b>5. Tempo que trabalha nesta empresa:</b><br>_____<br><b>6. Atuação:</b><br>1. ( ) Comercial LIJS<br>2. ( ) LIJS Service |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**PARTE II:** 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 PRÁTICA ESSES COMPORTAMENTOS ATUALMENTE.**

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

| QUESTÕES                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 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.              |   |   |   |   |   |

**Muito obrigada pela colaboração!**