



Universidade Federal do Pampa

Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso

**CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO DE SANTANA DO LIVRAMENTO – RS**

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP: A CASE STUDY IN A SANTANA DO
LIVRAMENTO – RS CREDIT COOPERATIVE**

**CIUDADANÍA ORGANIZATIVA: UN ESTUDIO DEL CASO DE UNA
COOPERATIVA DE CRÉDITO EN SANTANA DO LIVRAMENTO – RS**

Karen Francielli Cuti Betancourt¹

Dra. Katiuscia Schiemer Vargas²

RESUMO: O artigo tem como objetivo geral analisar a percepção de gestores e colaboradores sobre os comportamentos de cidadania organizacional predominantes em uma cooperativa de crédito. Para o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se um estudo de caráter descritivo, abordagem qualitativa, fazendo uso de um estudo de caso em uma cooperativa, denominada ficticiamente *Alfa*. Para tanto, foram entrevistados dois gestores e oito colaboradores da cooperativa. Como principais resultados, verificou-se que na percepção dos gestores, o comportamento de cidadania organizacional predominante é a cooperação com os colegas, foram os indicados, e na percepção dos colaboradores é o clima favorável à organização no ambiente externo, o que remete a compreensão de que quanto maior for prioridade atribuída pela organização a esses valores, maior será a criação desse clima favorável a organização no ambiente externo. Por fim, conclui-se que os fatores de cidadania estão presentes no contexto organizacional da cooperativa e que, além deles, a autonomia, o envolvimento em atividades extras e o clima organizacional, também exercem influencia nos comportamentos organizacional.

Palavras-chave: Cidadania Organizacional; Cooperativa; Comportamento Organizacional; Clima.

ABSTRACT: The general objective of the article is to analyze the perception of managers and collaborators about the behaviors of organizational citizenship predominant in a credit cooperative. For the development of the research, a descriptive study was carried out, with a qualitative approach, making use of a case study in a

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – *campus* Santana do Livramento. E-mail: karenbetancourt9_3@hotmail.com

² Docente da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – *campus* Santana do Livramento. Orientadora do Trabalho de Curso. E-mail: katiusciovargas@unipampa.edu.br

cooperative, fictitiously called Alfa. For this, two managers and eight collaborators of the cooperative were interviewed. As main results, we managed to verify that in the perception of the managers, the behavior of predominant organizational citizenship is the cooperation with the peers, referring to the acts of help to them, were the indicated ones, and in the perception of the collaborators the climate favorable to the organization in the external environment, which understandably indicates that the higher the priority assigned by the organization to these values, the greater will be the creation of that climate favorable to the organization in the external environment. Finally, it is concluded that citizenship factors are present in the organizational context and that autonomy and involvement in extra activities exert influence on organizational behavior.

Keywords: Organizational Citizenship. Cooperative. Organizational Behavior Climate.

RESUMEN: El artículo tiene como objetivo general analizar la percepción de gestores y colaboradores sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional predominantes en una cooperativa de crédito. Para el desarrollo de la investigación, se realizó un estudio de carácter descriptivo, con enfoque cualitativo, haciendo uso de un estudio de caso en una cooperativa, denominada ficticiamente Alfa. Para ello, fueron entrevistados dos gestores y ocho colaboradores de la cooperativa. Como principales resultados, logramos verificar que en la percepción de los gestores, el comportamiento de ciudadanía organizacional predominante es la cooperación con los compañeros, referente a los actos de ayuda a los mismos, fueron los indicados, y en la percepción de los colaboradores el clima favorable a la organización en el ambiente externo, lo que indica comprensiblemente que cuanto mayor sea la prioridad asignada por la organización a esos valores, mayor será la creación de ese clima favorable a la organización en el ambiente externo. Por último, se concluye que los factores de ciudadanía, están presentes en el contexto organizacional y que la autonomía e implicación en actividades extra, ejercen influencia en los comportamientos organizacional.

Palabras-clave: Ciudadania Organizacional; Cooperativa; Comportamiento Organizacional, Clima.

1. INTRODUÇÃO

O comportamento de cidadania organizacional consiste em ações informais voluntárias dos trabalhadores a fim de contribuir para a eficiência da organização. Refere-se a atos pró-sociais que vão além das exigências funcionais de um cargo e do desempenho das tarefas que são estritamente obrigatórias, estão relacionados ao fato de sentirem-se bem no local de trabalho. Por meio desses comportamentos cooperativos os trabalhadores podem contribuir para o crescimento da organização.

O exercício de comportamentos como este tem afastado cada vez mais a prática de estrutura rígida e hierarquizada nas organizações, em favor de um sistema constituído em iniciativa de cooperação. Assim, ao longo do tempo, pesquisadores vêm identificando as relevâncias dos comportamentos não determinado pelo sistema formal, como exemplo, os comportamentos de Cidadania Organizacional (JANSSEN; HUANG, 2008).

Na década de 1930 iniciaram-se os estudos que embasaram as concepções de cidadania organizacional, tendo como contribuição principal a pesquisa de Barnard

(1938) que destacou a importância dos esforços cooperativos do trabalho e da cooperação enquanto condição essencial para a existência das organizações.

Katz e Kahz (1974) seguiram a concepção que Barnard (1938) apresentou para Cidadania Organizacional, ressaltando que organizações que dependem somente dos comportamentos que são prescritos conforme as funções dos trabalhadores passam a ter um sistema muito frágil. Segundo Organ (1988) os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) são cada vez mais necessários para as organizações, pois são atitudes espontâneas, cooperativas e inovadoras que colaboram proativamente com as demandas organizacionais e auxiliam na promoção da eficiência e eficácia organizacional.

De acordo com Porto e Tamayo (2003), os comportamentos de cidadania organizacional compreendem atos espontâneos dos trabalhadores que contribuem com alguns fatores de suma importância para o sistema organizacional, tais como: sugestões criativas, clima favorável, cooperação com colegas, auto treinamento e proteção ao sistema.

As sugestões criativas representam os comportamentos de trabalhadores de sugerir novas ideias para administração a fim de para beneficiar a organização. O fator clima favorável diz respeito a comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho. Cooperação com colegas agrega itens que refletem comportamentos de auxílio aos colegas de trabalho visando o benefício da organização. Autotreinamento reúne itens sobre comportamentos dos funcionários na busca por cursos e eventos que melhorem o seu desempenho no trabalho. Proteção ao sistema são ações que visam zelar pelo patrimônio da organização. (PORTO; TAMAYO, 2003).

De acordo com Perdon (2013), no caso das cooperativas, as pessoas reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro. Portanto, uma das principais diferenças entre uma empresa capitalista e uma cooperativa é a ausência, nesta última, da maximização do lucro como fim da atividade econômica. Isso não significa que a cooperativa não terá nenhum ganho monetário necessário para sua sustentabilidade, mas sim que não se submeterá à regra do lucro máximo de outros tipos de empreendimentos, tendo perspectivas sociais e ecológicas, além da econômica.

Falando especificamente das cooperativas de crédito, estas se apresentam como instituições alternativas no fornecimento de crédito, com características distintas dos bancos, pois elas assumem os riscos de suas aplicações em prol da comunidade, promovendo o desenvolvimento local através da formação de poupança e de crédito direcionado a iniciativas empresariais locais. O objetivo é melhorar a administração dos recursos financeiros por meio de ajuda mútua, prestação de assistência creditícia e de serviços de natureza bancária a seus associados com condições mais favoráveis (MENEZES, 2004).

Conforme Gouveia e Clement (2000), com a finalidade de promover a harmonia social e o bem-estar coletivo, os indivíduos com valores coletivistas são encorajados a suprimir os seus desejos pessoais, mostram como resultado interdependência, apoio social e destino comum. São aspectos que estão intimamente ligados aos CCO, foco deste estudo.

Os funcionários são contratados para desempenhar funções pertinentes ao cargo que ocupam. Portanto, não é obrigação praticar comportamentos além de suas obrigações como, por exemplo, CCO, mas ao mesmo tempo funcionários que possuem esse comportamento podem se destacar no trabalho.

A partir do exposto, o presente artigo tem como objetivo geral *analisar a percepção de gestores e colaboradores sobre os comportamentos de cidadania organizacional predominantes em uma cooperativa de crédito*. Para tanto, definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) Identificar a percepção dos gestores sobre os fatores da cidadania organizacional (sugestões criativas, clima favorável, cooperação com colegas, auto treinamento e proteção ao sistema); b) Identificar a percepção dos colaboradores sobre os fatores da cidadania organizacional (sugestões criativas, clima favorável, cooperação com colegas, auto treinamento e proteção ao sistema); c) Comparar a percepção dos gestores e colaboradores da cooperativa de crédito acerca dos comportamentos da cidadania organizacional predominante.

A pesquisa se justifica, inicialmente, pela sua importância para a organização na medida em que observando e analisando os comportamentos de cidadania nos seus funcionários, terá material e informação suficientes para saber valorizar as pessoas que se engajam mais no ambiente organizacional. Diante deste contexto percebe-se que explorar, principalmente, aqueles comportamentos espontâneos e cooperativos dos membros das organizações, os comportamentos de cidadania organizacional, visto que essas ações podem ser eficazes e essenciais para a obtenção de vantagem (MACKENZIE; PODSAKOFF; PODSAKOFF, 2011).

Finalmente, convém destacar que este estudo se justifica pela importância dos resultados que fornecerá a organização acerca da motivação e da satisfação no trabalho por meio da análise dos comportamentos de cidadania organizacional na cooperativa estudada. Conforme Robbins (2008), os funcionários que estão satisfeitos nas organizações passam a ter uma relação entre atos de cidadania e satisfação, pois através disso possuem comportamentos propensos a ajudar os membros que dela fazem parte, a ultrapassar expectativa em relação a suas funções, e estar disposto ir além de suas atribuições regulares, sobretudo porque querem retribuir o bem estar do ambiente laboral.

Para o desenvolvimento da pesquisa, estruturou-se o artigo em seis tópicos. O primeiro corresponde à introdução que oferece uma visão geral sobre o tema da pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e a justificava para desenvolver o estudo no contexto escolhido. O segundo tópico é composto pelo referencial teórico e representa o suporte sobre o assunto tratado no artigo, os conceitos e definições importantes para o trabalho. Na sequência o terceiro tópico apresenta o percurso metodológico. O quarto tópico traz a apresentação e discussão dos resultados, mostrando os dados coletados, tratados e analisados. O quinto tópico traz as considerações finais e, por fim, o sexto tópico com as referências, e os apêndices.

2. A CIDADANIA ORGANIZACIONAL E OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

A palavra “cidadania” vem do latim *civitate* que significa cidade e é compreendida como qualidade ou estado de cidadão, que, por sua vez, é o habitante da cidade, o indivíduo que integra a sociedade; é uma palavra que retrata um conjunto de direito e deveres.

No ano de 1938, Barnard teve como contribuição principal a concepção de cidadania organizacional, ressaltando a importância dos esforços cooperativos e da cooperação enquanto condição essencial para existência das organizações. As organizações são como um sistema de atividades em que dois ou mais membros que as integram esforços de forma consciente e coordenada, agregando-se em função de três

fatores: capacidade de comunicar-se, boa vontade referente aos processos organizações, e capacidade de pertencer em um mesmo propósito (CRUZ JÚNIOR, 2004).

Nos últimos anos percebeu-se aumento no interesse sobre o tema, ou seja, comportamentos esses que fazem a diferença e que podem contribuir para a eficácia na organização. Rego (2002) faz uma análise dos comportamentos de cidadania organizacional como climas éticos, no qual define o conceito como sendo comportamentos discricionários e arbitrários, não reconhecidos pelo sistema formal, que ajudam a contribuir para eficácia da organizacional. O autor revela que as relações entre os colegas contribuem para humanização no ambiente laboral, desenvolvendo assim os CCO.

Já Siqueira (1995) define como cidadania organizacional no contexto o comportamento organizacional para saber quais são os motivos que os funcionários praticam atividades, além daquelas que estão descritas em seu contrato de trabalho.

Os comportamentos de cidadania organizacional são valorizados pelos gestores, pois são aspectos que fundamentam o desempenho dos mesmos, vistos como variáveis que contribuem para eficiência da organização (PINHA; CUNHA et al., 2006). Neste sentido, torna-se pertinente identificar os motivos que os funcionários adotam estes comportamentos.

Segundo Siqueira e Padovam (2008), os sentimentos cultivados são aspectos diários no ambiente de trabalho representado pela satisfação, sensações de harmonia e habilidades impostas pelas exigências das atividades realizadas. Os autores acreditam que esse envolvimento parte de sentimentos positivos sobre a organização que os emprega e que desenvolvem o comprometimento organizacional afetivo.

Entretanto, pesquisas mais atuais (MARINOVA; MOON; VAN DYNE, 2010; PODSAKOFF et al., 2009; PODSAKOFF et al., 2014), apontam os benefícios e o potencial, considerando dois aspectos importantes. Em primeiro lugar destaca-se que os colaboradores diferem entre si pelo modo que percebem o comportamento da Cidadania Organizacional como parte do exercício de seu papel extra nas organizações (VAN DYNE; ANG; KO, 2008), e o segundo destaca também que o comportamento de cidadania organizacional (CCO) é, em certas vezes, percebido como uma satisfação pela organização por meio de avaliações de desempenho, reconhecimento ou até promoção.

Analisando o panorama dos estudos empreendidos abordando a temática da cidadania organizacional, verifica-se que há mais de 25 anos tem-se explorado e pesquisado sobre CCO (TAMBE; SHANKER, 2014). Esse tema tem uma relevância nos estudos internacionais, tanto no âmbito acadêmico quanto no contexto das organizações, pois foram desenvolvidos visando uma melhor compreensão.

Segundo a pesquisa de Costa e Andrade (2015) que investigou o panorama da produção científica do comportamento cidadania organizacional internacional, no período de 2002 a 2012, a importância dos estudos sobre o tema é reconhecida a partir do número relevante de investigações, sendo mencionados 148 artigos dos quais contribuíram para o universo de análise, e ainda, um crescimento da produção principalmente nos anos de 2010 e 2011.

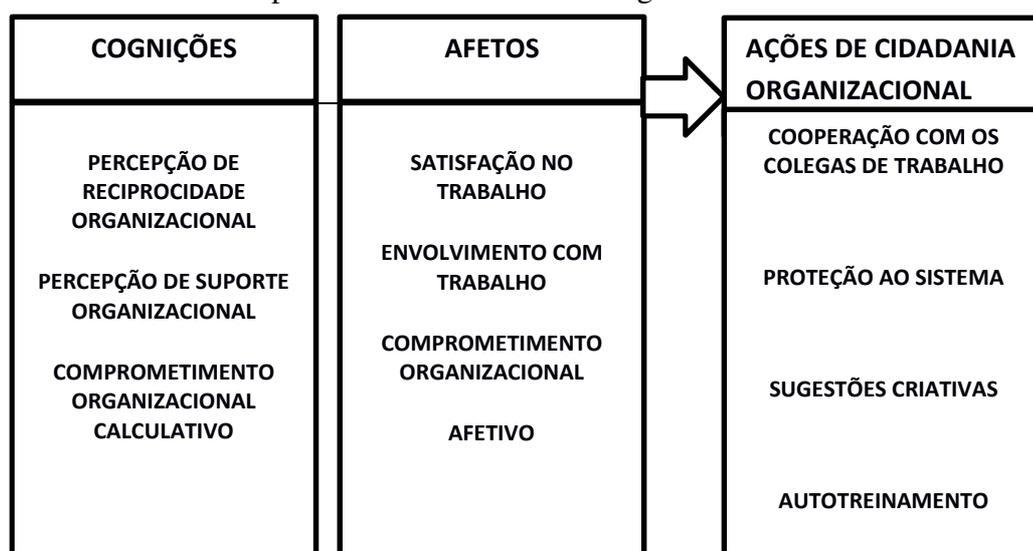
Já Kumar, Bakhshi e Rani (2009) evidenciam que embora os últimos tempos tenham aumentado à pesquisa no campo de comportamento de cidadania organizacional, esses estudos ainda não são o suficiente, pois apenas mensuram e transcrevem resultados de forma generalizada. Erturk (2007) adiciona dizendo que mesmo com o reconhecimento do CCO como um fator predominante para a eficiência e o desempenho da organização, as pesquisas a respeito de diferentes fatores que o incrementam em distintos contextos organizacionais são insuficientes.

A fim de operacionalizar as pesquisas sobre o tema, Siqueira (1995) desenvolveu a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) baseada em um conjunto de ações de comportamentos inovadores e espontâneos delimitados por Katz e Kahn (1978), sendo elas, atividades de cooperação com os demais membros do sistema, ações protetoras do sistema ou subsistema, sugestões criativas para melhoria organizacional, autotreinamento para maior responsabilidade organizacional, criação de clima favorável para a organização no ambiente externo. Estas ações, consideradas como variáveis dependentes foram definidas pela autora como as dimensões da cidadania organizacional.

Ademais, Siqueira (1995; 2003) define em seus estudos possíveis fatores que atuem como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional, podendo ser eles baseados em variáveis afetivas como, por exemplo, a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento afetivo, ou em variáveis cognitivas tais como a percepção de reciprocidade organizacional, a percepção de suporte organizacional e o comprometimento organizacional calculativo.

Esses fatores/variáveis afetivas e cognitivas estabelecem relações de troca entre funcionários-organização como elementos psicológicos do processo que antecede atos de cidadania organizacional. A Figura 1 demonstra esta relação

Figura 1 – Modelo de Comportamento de Cidadania Organizacional



Fonte: Elaborada pela autora com base em Siqueira (2003).

A partir disso, desenvolveu-se um modelo teórico para este conjunto de ações, composta de antecedentes de natureza cognitiva e afetiva, tendo a estabelecer uma interdependência entre os fatores psicossociais que emergem no contexto de trabalho e antecedem atos de cidadania nas organizacionais. Revela-se que as cognições sobre a organização se constituem a partir da empresa empregadora e que os elos afetivos, por sua vez, mostram-se capazes de prever as cinco classes dos comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA, 1995; 2003).

Ademais, Siqueira (1995; 2003) evidencia que a relação entre os antecedentes afetivos e cognitivos, a troca social que se estabelece entre funcionários e a organização, precedem ligações de natureza afetiva do trabalhador com o seu trabalho e com a organização em que se encontra.

Assim, baseando-se nos estudos de Siqueira (1995; 2003), Porto e Tamayo (2003), desenvolveram a Escala de Civismo nas Organizações (ECO), composta por

cinco fatores que expressam valores que transpassam ao mundo externo o que esperar de determinada organização. São eles:

- Sugestões criativas ao sistema representam comportamentos dos funcionários, de sugestão de novas ideias à administração para beneficiar a organização.
- Proteção ao sistema são ações que visam zelar pelo patrimônio da organização.
- Criação de clima favorável à organização no ambiente externo: representa comportamentos que divulgam vantagens e méritos na organização fora do ambiente de trabalho.
- Autotreinamento: reúnem comportamentos de trabalhadores em busca de cursos e ventos fora do ambiente laboral.
- Cooperação com colegas: Integram itens que refletem comportamentos que auxiliam colegas no trabalho, visando o benéfico.

Porto e Tamayo (2003) definem que cidadania organizacional como atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, permitindo formas particulares de manifestação que não recebem retribuição formal da organização.

Percebe-se que cidadania organizacional condiz com dimensões que evidenciam a imprecisão sobre a dimensionalidade dos fenômenos argumentada por Porto Tamayo (2003). Assim, Gomes (2011) destaca que os estudiosos da área, ainda não tem um consenso certo sobre o conceito de CCO, acredita que a quantidade de comportamentos é um construto. Diante dessas definições e no atual contexto, a cidadania organizacional encontra-se em um Estado com dificuldade de promover o bem estar social, e assegurar direitos básicos a população, circunstâncias que tem obrigado novos posicionamentos em organizações privadas, concedendo assim envolvimento em empresas, em questões sócias tais como: melhoria de qualidade de vida, desenvolvimento social, tornar a empresa cidadã, legitimidade, priorizar uma boa imagem corporativa, entre outras (MELO NETO; FROES, 2002).

2.1. A interação entre os comportamentos de cidadania organizacional, a cultura e elementos do clima organizacional.

A cidadania organizacional é um fenômeno que pode acontecer nas organizações e acabar influenciando diversas esferas do ambiente organizacional. Para tanto, cabe destacar as possíveis interações e reflexos que este fenômeno pode incidir sobre estruturas e dinâmicas determinantes do êxito organizacional, tais como a cultura organizacional, os valores, o comprometimento e a satisfação no trabalho.

Acerca da cultura organizacional, pode-se interpretá-la como um sistema de compartilhamentos de ideias, valores e crenças, percebidas por seus membros, os quais exercem influências sobre o comportamento de seus funcionários, pode interagir ou não para o desempenho da organização, cada organização mantém sua própria cultura, por isso cada uma apresenta suas características, traços típicos e próprios (SCHEIN, 2009).

De acordo com Dias (2003), a cultura organizacional orienta comportamentos em meio às interações dos membros em determinadas organizações, no qual sofre influencias nas relações de poder e como são tomadas as decisões. A cultura organizacional condiz com as características, bem como as visões. “Essa capacidade de perceber as limitações da cultura organizacional própria de alguém e de desenvolver adaptativamente a cultura constitui a essência e o desafio final da liderança” (SCHEIN, 2009, p. 2).

Além da cultura organizacional a cidadania pode exercer influência nos valores adotados no ambiente laboral. Conforme Tamayo (2007), existem três dimensões que são fundamentais para os estudos de valores, os valores individuais, os valores laborais e os valores organizacionais. Para este estudo, se torna mais relevante entender valores organizacionais, porém é essencial saber conceitos que relativos aos três valores âmbitos.

Os valores humanos são os primeiros estudos que se sucederam-se no campo da filosofia. Almeida e Sobral (2009) destacam que esses valores, em particular mantiveram-se durante muito tempo. O interesse pelo assunto aumento com o passar do tempo, assim desenvolveu-se tendo como elaborações teóricas e por outras áreas algumas pesquisas de campo, como Antropologia e Sociologia (TAMAYO; PORTO, 2005).

Segundo Teixeira (2008), contribui conceituando valores como categorias sobre estados desejáveis de existência que transcendem situações específicas, no quais assumem diferentes graus de importância, selecionando e guiando comportamentos e eventos, comportamentos esses que podem ser representar cognitivamente as necessidades humanas. Para Nique, Espinoza e Silva (2003), as pessoas utilizam esses valores como referências para julgar a si ou aos outros e podem influenciar os valores, as atitudes e as ações de outras pessoas.

Para Schwartz e Bilsky (1987), os valores individuais representam três cognitivas a necessidades humanas universais: necessidades biológicas, sociais de interação e sócio institucionais de sobrevivência e bem-estar dos indivíduos. Conforme Oliveira e Tamayo (2004), explicam que a estrutura se organiza em duas dimensões: abertura à mudança, conservação, autopromoção e autotranscendência. Salienta, ainda que o tipo motivacional hedonismo possua elementos tanto da abertura à mudança quanto da promoção (SCHWARTZ, 2005).

Os valores organizacionais e os valores individuais, são dois sistemas que se constituem e por si são consolidados, compartilham entre si várias características, mantendo em comum componentes tais como: motivacional, cognitivo, hierárquico e pessoal (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Na mesma linha de raciocínio, Souza (1978), evidencia que papel dos valores é atender tanto aos objetivos organizacionais quanto suas necessidades.

Em relação aos valores organizacionais, Oliveira e Tamayo (2004) destacam-se elementos, como: o aspecto cognitivo consiste em uma análise documental, visando à identificação dos valores, corresponde a crenças valorizadas na vida organizacional, na forma de receber a realidade e a resposta dos problemas do ambiente laboral. Já o segundo aspecto é o motivacional, é a estratégia que estima os valores organizacionais a partir da média dos valores pessoais, expressam interesses e desejos, podem ser de si ou do grupo. Já a função dos valores, guia comportamentos das pessoas, determinando a sua forma de pensar e agir, fazendo com que permaneçam no sistema. E a hierarquização dos valores representa preferência e distinção entre o importante e o secundário.

De acordo com Andrade et al. (2017), culturas e valores são voltados para aspectos como a valorização do indivíduo, incluindo seu bem-estar, sua autonomia e flexibilidade, os quais podem favorecer aumentos de satisfação e comprometimento no trabalho.

Por sua vez, o comprometimento compreende uma ligação entre os membros e a organização, levando-o a fazer sacrifício em prol dela. Assim membros comprometidos tendem a querer permanecer na organização por mais tempo do que aqueles não são comprometidos (OLIVEIRA; COSTA, 2016; ROCHA; HONÓRIO, 2015). Para

Siqueira e Junior (2004), o comprometimento evidencia dos demais pelo desejo do membro de permanecer na organização, pois ele desenvolve uma ligação afetiva com a organização.

Tanto a cultura organizacional, quanto os valores e os níveis de comprometimento que podem ser estabelecidos pelos trabalhadores e as organizações, são elementos que podem ter reflexos sobre a satisfação no trabalho, visto que por meio destes os trabalhadores podem passar a ter atitudes positivas para com as funções que exercem.

A satisfação no trabalho é um dos temas que mais se destacou nesse contexto, tem chamado atenção dos pesquisadores e gestores até os dias de hoje (SIQUEIRA, 2008). De acordo com Martins e Santos (2006), a satisfação no trabalho eles definem por uma diversidade conceitual. Segundo Martins e Santos (2006, p 196), acredita-se que a satisfação com o trabalho é “uma variável de natureza afetiva se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável que orienta o comportamento”.

Segundo Siqueira (2008), a satisfação no trabalho representa o quão o indivíduo está satisfeito no ambiente de trabalho onde designa suas atribuições. Neste sentido, pode-se dizer que na medida em que a satisfação no trabalho reflete um estado afetivo positivo, é provável que as pessoas mais satisfeitas adotem mais comportamentos de cidadania organizacional.

Diante do exposto, vislumbra-se a factível possibilidade dos comportamentos de cidadania organizacional influenciarem os resultados organizacionais, pois os comportamento humano no trabalho são consequentes de diversos fatores como cultura, valores, comprometimentos e satisfação que são assimilados pelos funcionários de forma positiva ou negativa (ROLIM, 1998). Desta forma, entende-se que os trabalhadores tenderão a oferecer esforços e dedicação além das atribuições prescritas ou consignadas nas descrições de funções e, portanto, se empenharão como cidadãos organizacionais.

3. MÉTODO

O método é o caminho pelo qual o pesquisador deve passar até chegar a um resultado, servindo para nortear o processo de investigação, até atingir os objetivos propostos (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Neste sentido, para atingir o objetivo geral do estudo – *analisar a percepção de gestores e colaboradores sobre os comportamentos de cidadania organizacional predominantes em uma cooperativa de crédito* – desenvolve-se um estudo de caráter descritivo, com uma abordagem qualitativa fazendo uso de um estudo de caso como estratégia de investigação.

Segundo Gil (2012), as pesquisas descritivas focam no detalhamento das características de uma população, algum episódio específico ou a formação de uma ligação entre circunstâncias distintas. São pesquisas que buscam encontrar e qualificar a relação entre as variáveis, descobrindo assim, as características de um fenômeno e abrangendo aspectos da sociedade de forma conseguir identificar os comportamentos dos membros da organização (RICHARDSON, 2012).

No que tange a sua abordagem, o estudo é qualitativo, o que significa dizer que o enfoque principal está na compreensão aprofundada de determinado círculo social, empresa, organização e etc. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Berni e Fernandes (2012) enfatizam que esta abordagem se particulariza pela possibilidade da descrição dos fatos ou objetos que estão sendo analisados. Opto por uma abordagem qualitativa de

forma a proporcionar maior profundidade nos dados coletados e principalmente, as análises decorrentes.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 2009). Segundo Yin (2005), um estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Para tanto, o caso estudado nesta pesquisa, conforme já mencionado, foi uma cooperativa de crédito de Santana do Livramento – RS que possui 22 (vinte e dois) funcionários que criam e oferecem soluções financeiras de acordo com a necessidade dos seus associados. A cooperativa faz parte de um conjunto de 116 (cento e dezesseis) cooperativas de crédito filiadas que operam em uma rede de atendimentos com mais de 1.611 (mil seiscentas e onze) agências e, também, cinco centrais regionais de acionistas. Todas essas entidades, juntas, adotam um padrão operacional único de empresas sem fins lucrativos³. A cooperativa foi escolhida por motivos de acessibilidade da pesquisadora e a receptividade para a realização da pesquisa, conforme carta de aceite em apêndice (APÊNDICE A).

No que diz respeito à coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores e colaboradores da cooperativa que, voluntariamente, aceitaram participar da pesquisa. A entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação (GIL, 2008).

Para tanto, como população-alvo da pesquisa foram entrevistados oito colaboradores e dois gestores de uma cooperativa de crédito de Santana do Livramento-RS, totalizando assim dez entrevistados. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas em sua integralidade tal qual foi exposto por cada entrevistado. As entrevistas foram realizadas no período de abril e maio, nas dependências da organização, em uma sala reservada, com horário marcado, variando em tempos de 30 a 40 minutos.

Utilizou-se um roteiro de entrevista (APÊNDICE B) subdividido em dois blocos: O primeiro bloco é denominado “Perfil do entrevistado” e buscando mapear o perfil sociodemográfico e profissional de gestores e colaboradores da cooperativa pesquisada; já o segundo bloco “Comportamentos de cidadania organizacional” busca compreender os fatores “sugestões criativas, clima favorável, cooperação com colegas, auto treinamento e proteção ao sistema” com base no modelo de Porto e Tamayo (2003) e na proposição de roteiro de entrevista apresentada na dissertação de Mestrado de Costa (2017) tendo como base a Escala de Civismo nas Organizações (ECO) dos referidos autores.

A análise de dados foi desenvolvida por meio de análise de conteúdo, baseando-se em Bardin (2010). A autora explica que a análise de conteúdo se trata de um conjunto de instrumentos metodológicos utilizados para analisar dados qualitativos se tem função o desvendar crítico. É desenvolvida em três fases, sendo elas: a pré-análise; leitura do material e a adequação do material. A segunda fase refere-se exploração do material: categoria e codificação (APÊNDICE C – Tabela de Codificação), caracterizando assim uma cor para cada categoria. E a terceira fase, refere-se o tratamento dos resultados e a inferências e a interpretação: análise propriamente dita (BARDIN, 2011).

³ Informações retiradas do *site* da cooperativa pesquisada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados e discutidos os resultados após a realização das entrevistas com os colaboradores e gestores de uma cooperativa de crédito em Santana do Livramento - RS. O interesse dessa pesquisa foi analisar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes em uma cooperativa de crédito segundo a percepção dos gestores e colaboradores. Para tanto, a apresentação e discussão dos resultados está organizada da seguinte maneira: cidadania organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores e gestores de uma Cooperativa de Crédito em Santana do Livramento- RS, aqui denominada ficticiamente de *Alfa*.

4.1 Perfil dos Entrevistados

Ao mapear o perfil sociodemográfico e profissional dos 2 (dois) gestores e 8 (colaboradores) da cooperativa *Alfa* que foram entrevistados⁴, verifica-se que 4 (quatro) são do sexo masculino e seis do feminino, com idades variando de 27 e 41 anos. Quanto ao estado civil, 6 (seis) são casados, 3 (três) solteiros e 1 (uma) entrevistada é divorciada. O tempo de trabalho dos entrevistados é em média de 7 anos e dois meses.

Quanto à formação profissional a maioria dos entrevistados, aproximadamente uns (seis) já possui pós-graduação e alguns ainda estão cursando, e outros colaboradores (quatro), possuem o ensino superior completo, e somente um colaborador ainda está cursando ensino superior.

No que se refere à evolução profissional, 5 (cinco) entrevistados (C1; C4; C5; C7; C8) começaram como estagiários na própria cooperativa e depois foram efetivados; 2 (dois) colaboradores (G1; C3) já tinham experiências anteriores em outras instituições bancárias e 3 (três) colaboradores trabalhavam e possuíam experiência no ramo comercial e entraram na cooperativa como funcionários efetivos (G2; C2; C6).

O Quadro 1 detalha o perfil dos entrevistados da pesquisa.

Quadro 1 – Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Grau de Instrução	Tempo de Serviço
G1	M	38 anos	Casado	Pós-Graduação	13 anos
G2	F	30 anos	Solteira	Pós-Graduação	9 anos
C1	F	33 anos	Casada	Pós-Graduação Incompleta	7 anos
C2	M	41 anos	Casado	Ensino Superior	5 anos
C3	M	32 anos	Casado	Pós-Graduação	11 anos
C4	F	31 anos	Casada	Ensino Superior Incompleto	6 anos
C5	F	27 anos	Solteira	Pós-Graduação	4 anos
C6	M	31 anos	Solteiro	Ensino Superior	6 anos
C7	F	27 anos	Casada	Ensino Superior	3 anos
C8	F	36 anos	Divorciada	Pós-Graduação Incompleto	8 anos

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Os entrevistados atuam na cooperativa nos setores administrativo, comercial, atendimento (caixa) e gerência. O Quadro 2 especifica estas informações.

⁴Para preservar a identidade dos entrevistados, eles serão denominados de C1 a C8 para referir-se aos colaboradores e G1 e G2 para os gestores.

Quadro 2 – Setores, cargos e atividades laborais dos entrevistados

Entrevistado	Setor	Cargo	Atividades Laborais
G1	Gerência	Gerente Geral da Agência	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de toda agência • Atendimento dos associados • Desenvolvimento da equipe • Comitê de propostas • Educação para desenvolvimento de pessoas • <i>Feedbacks</i> • Visitas aos associados • Participação em eventos
G2	Gerência	Gerente Administrativo Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento • Acompanhamento dos processos • Apoio a dúvidas • Gestão de Pessoas • Retorno para setor de auditoria
C1	Comercial	Gerente de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da carteira do agronegócio • Atendimento diferenciado para clientes especiais
C2	Administrativo	Zelador	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidados com a parte estrutural • Manutenção de equipamentos • Acompanhamento de processos e vistorias • Conferência de compras • Saídas ao cartório, Detran, etc.
C3	Comercial	Gerente de Negócio (Pessoa Jurídica)	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento a Pessoas Jurídicas • Análise da vida financeira dos associados • Envio de propostas aos associados
C4	Comercial	Assistente de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de carteira • Atendimento • Abertura de conta • Análise de crédito • Consultoria • Ligações (cobrar ou oferecer produtos)
C5	Comercial	Assistência de Negócio (Pessoa Jurídica)	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade operacional • Apoio ao gerente da carteira • Atendimento ao público
C6	Administrativo	Auxiliar Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos • Seguros • Abertura e fechamento de conta
C7	Comercial	Assistente de Negócio (Pessoa Física)	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de conta • Encerramento de conta • Seguro • Solicitação de crédito • Solicitação de cartão, problemas com cartão
C8	Caixa	Caixa	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamentos e conferências de entradas e saídas

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A partir do exposto, podem-se conhecer as características sociodemográficas, profissionais e laborais dos entrevistados da pesquisa, para, assim, compreender os comportamentos de cidadania organizacional na cooperativa.

4.2 A Percepção de Gestores e Colaboradores sobre a Cidadania Organizacional

A cidadania organizacional compreende os atos espontâneos dos trabalhadores que contribuem com o sistema organizacional, sendo ela definida em termos de fatores que caracterizam a sua existência ou inexistência. São eles: sugestões criativas, clima favorável, cooperação com colegas, auto treinamento e proteção ao sistema, (PORTO; TAMAYO 2003). Neste sentido, buscou-se identificar a percepção dos gestores e dos colaboradores da cooperativa estudada sobre cada um dos fatores caracterizadores de comportamentos de cidadania organizacional.

No que se refere às *sugestões criativas*, que representam os comportamentos de trabalhadores de sugerir novas ideias para administração a fim de beneficiar a organização (PORTO; TAMAYO, 2003), pode-se verificar que os *gestores* (G1 e G2) tem percepções semelhantes.

O Gerente Geral da Agência (G1) destacou que a organização é bem tranquila neste sentido, que as sugestões são bem vindas e que todos os colaboradores têm liberdade para fazê-las. Da mesma forma, a Gerente Administrativa Financeira (G2) considera que as sugestões são bem recebidas e que os colaboradores têm total liberdade em se expressar dando ideias e opiniões.

No entanto, a Gerente Administrativa Financeira destaca que na maioria dos casos há burocracia e hierarquia excessiva a ser seguida até que, caso pertinente, a sugestão seja aceita. Além disso, coloca que dependendo da ideia, nem sempre pode ser implantada imediatamente, pois existe muita legislação a seguir e, por esse motivo, precisava ser bem avaliada previamente antes de ser efetivada. A fala de G2 demonstra esta percepção:

G2 - “Têm muitas hierarquias, aqui na agência mesmo, se a gente montar uma opinião, a gente vai passar para o gerente e o gerente vai levar para uma reunião de gerentes e se todo mundo apoia a diretoria vai escutar. Tem toda uma burocracia, mas temos liberdade para falar sim, reclamar quando não está bom, mas claro de fato acontecer, já tem mais uma burocracia, até porque temos muita legislação a seguir, até porque pode querer fazer alguma coisa, mas a legislação não permite”.

Desta forma, pode-se perceber que por ser tratar de uma cooperativa, a participação é um quesito significativo na visão dos gestores, sendo que, conforme eles, o próprio planejamento estratégico é desenvolvido com as sugestões e as ideias de todos os colaboradores.

Em relação aos colaboradores entrevistados (C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8), verificou-se que todos mantiveram a mesma opinião quanto ao fator de *sugestões criativas*, relatando que a cooperativa é bem aberta neste sentido, que se alguém tiver alguma ideia, sugestões ou até formas mais eficientes de fazer as tarefas de modo que se possa melhorar o funcionamento ou de algum processo no trabalho, há a implementação das sugestões. Os trechos das falas dos colaboradores C1, C3 e C5 demonstram essa percepção.

C1 - “É muito bom, quando eu entrei mesmo, eu dei algumas sugestões para melhorar algumas coisas, e foram bem recebidas, até falo que se tu tens alguma ideia boa vale apena falar”.

C3 - “É uma empresa aberta para sugestões, como eu vim de outra instituição que não tinha isso, qualquer fator aqui que seja um pouquinho melhor já é muito relevante [...]”.

C5 - *“Sim, são bem recebidas, são bem amplas, a gente tem uma liberdade de se expressar nossas opiniões, e de dar opiniões, normalmente são aceitas, umas em conjuntos e outras melhorando aquela opinião, mas é bem tranquila”.*

Ao analisar a percepção dos gestores e dos colaboradores em relação às sugestões criativas, percebeu-se que não houve divergência, pois ambos destacaram que a cooperativa é bem aberta neste sentido, e que eles têm total liberdade para dar sugestões para assim desenvolver na organização, e que o planejamento estratégico é elaborado encima das ideias dos próprios colaboradores.

Quanto ao *clima favorável*, que diz respeito a comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003), percebeu-se que os *gestores* (G1 e G2) propagam informações positivas da organização para outras pessoas e a defendem no ambiente externo, conforme pode-se verificar nos excertos de suas falas:

G1 - *“A gente até suspeita em falar, porque treze anos trabalhando na empresa, aquilo já está meio enraizado né, já impregno na gente, aqui eu sempre digo nós temos o nosso nome e sobrenome Alfa, todos já nos conhecem fulano do Alfa, o Iuri do Alfa, todo mundo nos liga a empresa”*

G2 - *“Eu sempre vou dizer que é bom, a equipe é maravilhosa, o clima é muito bom de trabalhar, acho que eu falo assim dessa forma positiva, enfim, falando bem da empresa porque é verdade é um ambiente diferenciado”.*

Da mesma forma, os colaboradores (C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8) destacam que sempre tentam passar a melhor imagem possível da organização para o público externo. Em uma das falas da colaboradora C5, ela destaca seus sentimentos com relação à cooperativa, ficando claro o seu desconforto diante de opiniões negativas sobre a cooperativa por parte de outras pessoas: *“Ai, fico revoltada (risos), eu tento saber o porquê da pessoa está pensando isso ou falando coisas negativa né, mas claro no primeiro momento a gente não gosta de escutar que falem mal do nosso trabalho, mas eu tento me colocar no lugar dela também e o que me afetaria”.* Nas falas dos colaboradores C3 e C6 também pode-se verificar essa percepção.

C3 - *Eu na verdade por vim de outra instituição eu sempre acabo fazendo algumas comparações, antes de me perguntarem eu já estou fazendo. Eu considero que é um lugar bom, sempre quando surge alguma vaga e se eu conheço alguém que eu saiba que tem capacidade, eu falo, para se candidatar na vaga, porque sei como é a empresa, porque eu considero um lugar bom de trabalhar, eu sempre falo bem, é um lugar que mais ficamos.*

C6 - *“Me refiro como uma boa empresa, gosto de trabalhar aqui, tem problemas como todas empresas as outras empresas, eles valorizam muito o colaborador, sempre estão nos incentivando, tem que melhorar em algumas áreas, em questão financeiro poderia melhorar um pouco, mas é tranquilo (risos)”.*

Ao comparar a visão de gestores e colaboradores, percebe-se que ambos têm a mesma percepção e o mesmo posicionamento quanto ao clima favorável: têm uma boa imagem do ambiente de trabalho, propagam e defendem essa opinião e ficam incomodados com comentários negativos da organização. A valorização deles no ambiente de trabalho se trata de um aspecto muito intrínseco, pois cada um se sente

valorizado de uma forma, por isso sentem como uma obrigação de defender a organização.

Por sua vez, acerca da *cooperação com colegas*, que agrega itens que refletem comportamentos de auxílio aos colegas de trabalho visando o benefício da organização, (PORTO; TAMAYO, 2003), analisou-se na fala dos gestores (G1 e G2) que, segundo eles, esse comportamento acontece, porque a vontade de cooperar tem muito a ver com a relação que você tem com quem está envolvido na tarefa.

Ademais, a Gerente Administrativa Financeira (G2), destaca que na função dela não tem como não ajudar os colaboradores e que o envolvimento de colaborar ativamente para que as metas e objetivos sejam plenamente alcançados, faz parte de suas atribuições e são elementos essenciais ao trabalho em conjunto:

G2- “Estou vendo um material que eu preciso mandar para uma auditoria, e meu prazo é hoje, mas daqui a pouco vem um colega com algum problema, e eu preciso parar para dar atenção para ele, às vezes tu já estás mais envolvida no problema do colega que naquela tua atividade, meu dia- a dia é muito assim, se eu me prende-se muito somente no operacional eu não conseguiria dar todo esse suporte para todo mundo”.

No que diz respeito à visão dos colaboradores, a maioria (sete) afirma que existe cooperação e envolvimento com os colegas, pois se sentem em um ambiente muito colaborativo e mantêm relacionamentos de confiança com os colegas de trabalho.

C1 - “Melhor impossível, a gente tem uma ótima convivência, os gestores são umas pessoas incríveis, como gestão são calmos, tranquilos, abertos, sempre estão disposto te ajudar e até para te passar alguma coisa que não está bem, não tem aquela marcação, aquela pressão, e com os colegas também, é uma grande família é muito bom, é ótimo”.

No entanto, uma das colaboradoras discorda, pois acredita que na maioria das vezes ela não consegue ajudar seus colegas pela correria das tarefas do dia a dia e, por isso, acaba fazendo somente suas funções, conforme demonstra sua fala:

C4 - “Pois é, não vejo muito, porque assim é tão corrido o nosso tempo, tem casos, mas todo mundo faz o que tem que fazer, e quando vê tem uma coisa e ter vontades más não tem tempo. Tem uma coisa atrás outra coisa, tu tens até vontade de ajudar o colega, mas às vezes tu não tens tempo.”

Comparando-se as percepções dos gestores e dos colaboradores, verifica-se uma harmonia de visão quanto à colaboração, visto que todos evidenciaram a importância atribuída pela organização ao tratamento justo e igualitário, com exceção de uma das colaboradoras (C4) que acha que na maioria das vezes não consegue ter esse comportamento.

Por sua vez, sobre o fator *autotreinamento* que, segundo Porto e Tamayo (2003), reúne itens sobre comportamentos dos funcionários na busca por cursos e eventos que melhorem o seu desempenho no trabalho, verificou-se que na percepção dos gestores (G1; G2) existe um incentivo por parte da cooperativa para o desenvolvimento do colaborador por meio da oferta de treinamentos e cursos no decorrer de suas carreiras. Também destacaram que possuem uma plataforma de cursos *online* que podem acessar a hora que desejar e se inscrever em treinamentos que sejam de seu interesse, sendo esta uma possibilidade real de autotreinamento, pois dependerá da vontade do próprio colaborador. As falas dos gestores demonstram essas percepções:

G1 - *“Sim, nós temos um sistema online, qualquer colaborador que tenha interesse em fazer qualquer tipo de treinamento, está aberto é só se inscrever, faz uma capacitação, olha eu não sei a quantidade de cursos, acho que tem mais de trezentos cursos, pode fazer aqui pode fazer em casa, está disponível, nos temos treinamento presenciais também na nossa superintendência, seguido estão fazendo módulos de cursos, às vezes mais específicos, administrativo, área de negocio ou atendimento, caixas, e na parte de gestão a gente tem no mínimo uma vez no mês reunião para os gerentes, alinhamentos, informações, novidades para repassar para os colegas aqui, ajustes, a empresa é bem preocupada nesse sentido”.*

G2 - *“O ponto positivo sem duvida vou colocar esse investimento que a empresa faz em todos colaboradores, de cursos sempre de está sempre preocupados, oferecendo condições para cada um que se desenvolva, está na mão de cada um também aceita e compra essa ideia, a gente tem uma grade de cursos online, daqui a pouco é meia dúzia que faz, más o restante não está fazendo porque não quer más os cursos estão ali, essa possibilidade que a empresa dá para a gente se desenvolver aqui dentro da empresa colocaria como principal ponto positivo”.*

Com relação à percepção dos colaboradores (C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8), pode-se perceber que estes investem muito em treinamentos voltados para carreira e para a formação pessoal, além de terem o apoio da própria cooperativa para isso, por exemplo, quando possuem interesse em fazer pós-graduação, a *Alfa* compromete-se em pagar uma bolsa de metade do valor do curso. C3 e C5 relatam suas visões quanto ao tema:

C3 - *“É uma empresa que tem bastante treinamento, além de presencial, tem um espaço uma ferramenta que tu pode fazer curso online, além disso, tenho a pós mesmo, eu mesmo estou fazendo e a empresa custeia com a metade da bolsa. Muitas vezes tem viagens técnicas, os próprios gerentes, agora mesmo daqui dois meses o gerente vai viajar para o exterior, isso foi uma parte que a empresa também vem custeando, isso é bem forte, é bem valorizado pela empresa.*

C5 - *“Eu acho muito bom, por exemplo, as duas pós graduações que eu fiz, e a outra que estou terminando, foram com a ajuda da agencia eles nos subsidia, tem cursos de inglês se não me engano é 25% que eles ajudam também, a gente sempre está em treinamento, tem a plataforma mesmo que é o que nos auxilia no nosso trabalho, acho que a cooperativa frisa muito isso, ela tem esses momentos”.*

Ao comparar as percepções dos gestores e dos colaboradores, pode-se perceber que ambos têm o mesmo posicionamento referente ao fator de autotreinamento e, portanto, consideram que a cooperativa prioriza muito o desenvolvimento e o crescimento do colaborador, acreditando-se que o principal da organização é capacitar e desenvolver as pessoas para que assim elas possam designar da melhor maneira suas atividades.

No que se refere à *proteção ao sistema*, que são ações que visam zelar pelo patrimônio da organização (PORTO; TAMAYO, 2003), pode-se perceber que a percepção dos gestores (G1; G2) é de que todos na cooperativa têm cuidado com o patrimônio, equipamentos, a estrutura da agência, conforme demonstram suas falas:

G1 - *“E no sentido de patrimônio em si como bens também as pessoas aqui tem que terem cuidado, se tu olhar é a agencia aqui é bem cuidada, a manutenção sempre é bem feita, a gente tem que estar bem arrumado, hoje*

mesmo até é um dia da semana que é casual, que a empresa disponibiliza para não usar uniforme para nos ficar bem à vontade e nos demais dias a gente tem que usar uniforme, crachás, estar com uma aparência boa, temos que ter todo esse cuidado tanto patrimônio físico quanto patrimônio de informação que é importantíssimo”.

G2 - “Na maneira geral, olhando assim, o pessoal tem cuidado com as suas coisas sim, tanto é que a nossa estrutura é bem cuidada, dificilmente estraga alguma coisa, o pessoal cuida do material e equipamentos, não é um problema que eu veja, não tem nenhum política de incentivo também, más é aquela coisa natural acontece, cada um cuida de seu ambiente”.

Em consonância com os gestores, a maioria dos colaboradores (C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8), acreditam que há um cuidado com os materiais de trabalho na cooperativa:

C4 - “Em questão de patrimônio aqui nós somos bem maduros, todos, não vejo nenhum problema, não vejo desperdício fora do comum”.

C7 - “Desde quando a gente entra aqui somos orientados para ter essa descrição nesta questão do sigilo, pra mim é bem tranquilo. E em questão de material eu acho que agente sempre está tentando aproveitar, fazendo copia duplex, reutilizando até para não ter tanto gasto e pelo desperdício, e equipamentos cada um cuida do seu, mas é muito difícil ter problemas de mal uso”.

O que ocorre, na visão da colaboradora (C1), são casos em que os associados (clientes) da cooperativa não zelam pelo patrimônio da *Alfa*, como destaca em sua fala: *“Patrimônio sim, é o nosso instrumento de trabalho, até quem não cuida são os nossos próprios associados tem que limpar cadeira porque derrubaram café, alguma coisa sim, mas os colaboradores são tranquilos até porque somos bem maduros né”.*

Sendo assim, comparando gestores e colaboradores, novamente, o que se verifica é uma uniformidade de percepção, pois ambos consideram que há cuidado com o patrimônio e material de trabalho de uso diário.

Fazendo uma análise geral da percepção dos gestores (G1 e G2) sobre os comportamentos de cidadania organizacional, notou-se que o fator que, segundo eles, é mais expressivo na cooperativa é a *cooperação com os colegas*, pois foi um comportamento muito destacado por todos entrevistados. Os relatos dos gestores enaltecem o trabalho em equipe, e principalmente refletindo no bom relacionamento e nas ações de auxílio em ter os colegas de trabalho. Destacam ainda ser um comportamento presente em toda a empresa. Em seguida, tem-se o *clima favorável*, que para os gestores é positivo porque eles têm um ambiente de trabalho harmonioso internamente e, desta forma, por sentirem-se bem dentro da organização, propagam e defendem a organização para pessoas de fora.

A Figura 2, sintetiza a percepção dos gestores quanto aos comportamentos de cidadania organizacional predominantes. Para isso, está organizada em um ciclo contínuo que a interação e o exercício constante destes comportamentos e com gradações de cores que expressam a sua predominância no ambiente da *Alfa*, sendo a coloração mais escura os mais predominantes e as mais claras os menos predominantes na visão dos gestores.

Figura 2 – Percepções dos gestores quanto aos CCOs predominantes



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O resultado mostra que a cooperação com os colegas foi o fator predominante de comportamento de cidadania organizacional segundo a percepção dos gestores está diretamente associado à visão de valorização interna que estes têm. Os gestores destacaram durante todas as entrevistas o fato do cooperativismo, o trabalho em equipe, principalmente refletido no bom relacionamento e nas ações de auxílio entre os colegas de trabalho.

Na sequência como mostra a figura 2, os gestores acreditam que o clima favorável, também se destacaria como fator predominante, pois todos sentem -se bem na organização e transmitem esse sentimento tanto para o público externo, quanto para o público interno.

Por sua vez, na percepção geral dos colaboradores, os principais fatores predominantes que se destacaram foram o *clima favorável* e as *sugestões criativas*, conforme pode-se verificar na Figura 3.

Figura 3 – Percepção dos colaboradores quanto aos CCOs predominantes



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O resultado demonstrando o clima favorável como fator predominante de comportamento de cidadania organizacional segundo a percepção dos colaboradores está diretamente associado a visão de valorização interna que estes têm. Os colaboradores destacaram durante todas as entrevistas o fato de terem reconhecimento,

de se sentirem trabalhando em um bom ambiente, com oportunidades e crescimento, o que faz com que eles disseminem visões positivas da empresa no ambiente externo.

Na sequência, as sugestões criativas, fator caracterizado pela apresentação de ideias para a administração que favoreçam toda a organização, demonstra que na *Alfa* a liberdade de fornecer sugestões à administração é percebida como significativa pelos colaboradores, pois estes se sentem à vontade para expor suas opiniões. Em contrapartida, na visão dos colaboradores o autotreinamento, os colaboradores buscam constantemente por aperfeiçoamento por meio da participação em capacitações.

Além dos fatores da cidadania organizacional propostos por Porto e Tamayo (2003), as análises revelaram outros elementos que caracterizam comportamentos de cidadania organizacional na *Alfa*, sendo eles a *autonomia*, o *envolvimento em atividades extraordinárias*, normalmente, fora do ambiente e do horário de trabalho e o *clima organizacional* da cooperativa.

Ao analisar as falas, percebeu-se que a maioria dos gestores e colaboradores entrevistados mencionaram muito a questão da *autonomia*, que conforme a demanda do serviço que vai aparecendo, eles vão se organizando livremente da maneira que acham melhor trabalhar, conforme é demonstrado através das falas gestores (G1), e colaboradores (G2).

G1- “A criatividade aflora nos colegas porque eles têm essa liberdade, quando tu dá liberdade para o pessoal se expor nas reuniões e a criatividade só aflora quando tu tens essa autonomia para fazer as coisas, a cooperativa dá muito espaço, muitas coisas o colega faz assim, um exemplo uma forma de um contrato, nos temos um sistema que semanalmente eu ligo e dou um bom dia, e falo tal e tal coisa, e isso está dando resultado e agente já pega o mesmo embalo, é muito rico essa troca”.

C1- “Se dá para a gente fazer aqui alguma coisa eu tenho total autonomia, exemplo: análise do crédito não é feito aqui, é feito na central, mas se eu acho que aquele associado, não tem condições nem de mandar a proposta eu não total autônima de falar pra ele para não mandar a proposta”.

Assim, percebe-se que a *autonomia* profissional envolve ter segurança e conhecimento para tomar iniciativa nos momentos oportunos, por meio de práticas que priorizem a qualidade de vida, a assistência dos colaboradores.

Analisando de forma geral, percebe-se que esse comportamento representa a liberdade para agir ou fazer algo, de forma determinada. No contexto essa ideia é usada na prática diariamente, é importante que ele tenha a autonomia necessária para tais atividades.

Referente às entrevistas dos gestores e colaboradores, notou-se que eles somente na função básica o que está prescrito nas suas atividades não tem como ficar, que de certa forma o algo mais surgindo. Por se tratar de uma cooperativa, no qual relaciona-se muito com a comunidade, eles mesmo envolvem-se em *atividades extras*. E até nos próprios eventos da empresa eles interagem, dá-se como exemplos assembleias, nem todos são chamados, devido ao banco de horas, mas mesmo não serem convocados eles participam, fazem estarem presentes. A gerente (G2) e o colaborador C1 demonstram essa percepção nos trechos de suas falas a seguir:

G2 - “Eu acho que toda a equipe tem isso, tem esse algo a mais, essa entrega, porque daqui a pouco eu poderia simplesmente cumprir a minha tarefa sem está agregando valor, sem está fazendo com perfeição, não sei, mas esse engajamento é geral, tanto é que nos temos nossa assembleia e todo

mundo quer ir, até eu tive que escolher quatro ou cinco colaboradores pra ir a função do banco de horas, e é muito difícil escolher porque tu sabes que todo mundo quer ir”.

C1 -“Nas assembleias, tem vezes que tem turno que a gente é obrigada a trabalhar, mas se eu sou convidada eu vou igual, porque na verdade que está escalado a trabalhar está ganhando para estarem lá, e no caso os convidados não, mas a gente acaba trabalhando, porque nossos associados estão lá, a gente vai para participar, isso não precisaria a gente fazer má a gente faz”.

Ao analisar as falas, percebe-se claramente esse envolvimento que os gerentes e os colaboradores têm com o ambiente de trabalho em atividades extras, mostra-se que são engajados e não medem esforços para contribuir com o sucesso da cooperativa.

Por fim, verificou-se que um elemento significativo para a cidadania organizacional na cooperativa *Alfa* é o *clima organizacional* que, segundo gestores e colaboradores é extremamente agradável e capaz de gerar benefícios expressivos para a organização, sendo este considerado a base fundamental para uma gestão eficaz.

C5-“A cooperativa é visto como muito bem, a gente vê que as pessoas tem desejo de trabalhar aqui, o clima é bom de trabalhar, apesar de ser um ambiente grande de trabalhar, te dá opção de carreira, te valoriza, acho que isso é o principal motivo que tu tem, tu vai acordar todo dia vem trabalhar feliz porque tu te sente bem estando aqui”

Como resultados obtidos referentes à percepção dos fatores de cidadania organizacional, foram encontrados respostas muito similares entre os gestores e os colaboradores. Demonstrando-se que a organização proporciona esses comportamentos. Os gestores citam a cooperação com os colegas, comportamentos que compreendem atos espontâneos dos trabalhadores que contribuem com alguns fatores de suma importância para o sistema organizacional. Resultados estes que se aproximam bastante dos achados por Porto e Tamayo (2003), notando-se inclusive respostas idênticas como o clima favorável da organização, a importância da autonomia e o envolvimento em atividades extras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cidadania organizacional é um comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, mas que auxilia a criação do funcionamento eficaz da organização. Assim, o conjunto de ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização representam os comportamentos de cidadania organizacional – conhecidos como CCO (ORGAN, 1988). Neste sentido, teve-se como objetivo geral analisar a percepção de gestores e colaboradores sobre os comportamentos de cidadania organizacional predominantes em uma cooperativa de crédito. Assim frente à necessidade de analisar a importância de se compreender as percepções dos comportamentos favorável no ambiente de trabalho, o presente estudo buscou avaliar quais são os fatores que antecedem os CCO.

Para o cumprimento desse propósito, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter descritivo, com a abordagem qualitativa tendo como base o modelo ECO de Porto e Tamayo (2003), foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois gestores e oito colaboradores, o que possibilitou identificar a percepção destes em relação aos CCO.

De modo geral, pode-se afirmar que esta pesquisa cumpriu com os objetivos propostos, proporcionando informações e conhecimentos relevantes ao ambiente de

trabalho. Os principais resultados encontrados da pesquisa demonstram que a cooperação com os colegas, que se refere aos atos de ajuda entre os colegas, foi o CCO mais predominantes na organização. Por sua vez, na percepção dos colaboradores, o clima favorável à organização no ambiente externo, que diz respeito a compreensão de quanto maior for à prioridade atribuída pela organização, maior será a promoção desses atos, foi identificado como o mais predominante na organização.

Ademais, por meio das análises verificou-se que além dos fatores de cidadania organizacional estão presentes no contexto organizacional e que, além deles, a autonomia, o envolvimento em atividades extras e o clima organizacional, também exercem influencia nos comportamentos organizacional, bem como as interações, demonstrando suas relações e a influencias no trabalho.

Por fim, recomenda-se que esta pesquisa seja ampliada, podendo incluir as demais agências regionais como, por exemplo, Alegrete, Uruguaiana entre outras cidades, bem como utilizar uma abordagem quantitativa para aumentar a amplitude dos resultados acerca da cidadania organizacional em todas as filiais da cooperativa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F.; SOBRAL, F. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p.101-126/2009.
- ANDRADE, T.; COSTA, V.; ESTIVALETE, V.; LENGLER, L. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236-262, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2011.
- BÊRNI, D.A. FERNANDEZ, B. P. M. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- COSTA, V. F; ANDRADE, T. Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. **Revista de Administração Mackenzie**, v .16, n. 2, p.45-71, 2015.
- BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- CRUZ, J. J. B. **Repensando as funções do executivo**. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. (org.) **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteuz, 2004.
- DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.
- ERTRUK, A. Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n.3, p.257-270, 2007.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOMES, A. C. P. Construção, desenvolvimento e validação da Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional (EICCORG). 2011. 165 f. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.
- GOUVEIA, V. V.; CLEMENTE, M. O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: Correlatos sóciodemográficos. **Estudos de Psicologia**. 5(2), 317-346, 2000.
- JANSSEN, O.; HUANG, X. Us and me: team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. **Journal of Management**, v. 34. n 1, p.69-88,2008.

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

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

KUMAR, K.; BAKHSHI, A.; RANI, E. Linking the “big five” personality domains to organizational citizenship behavior. **International Journal of Psychological Studies**, 1(2), 73-8i, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed.5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, N. P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization’s bottom line? **Personnel Psychology**, v. 64, p. 559-592, 2011.

MARINOVA, S. V.; MOON, H.; VANDYNE, L. Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. **Human Relations**, v. 36, n. 10, p. 1463-1485, 2010.

MELO, N.; FRANCISCO, P. de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002.

MENEZES, A. **Cooperativa de crédito: o que e quais seus benefícios**. Stilo: Brasília, 2004.

NIQUE, W.M.; ESPINOZA, F.; SILVA, M.M. **Análise da estrutura de valores pessoais: um estudo exploratório**. In: Anais da Assembleia Anual do Cladea: Lima, 2003.

OLIVEIRA, L. B.; COSTA, F. P. C. Motivação, satisfação e comprometimento: Um estudo sobre o trabalho voluntário em mega eventos esportivos. **Revista Economia & Gestão**, 16(42), 89-115, 2016.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v. 39, n. 2, p.129-140, 2004.

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

PERDON, J. S. Cooperativas sustentáveis no estado de Rondônia: estratégias para fortalecimento da agricultura familiar. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho-RO, 2013.

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.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 23(1), 63-70, 2007.

REGO, A. **Comportamentos de cidadania nas organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

ROCHA, E. S.; HONORIO, L. C. Comprometimento com o trabalho: O caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. **Revista Ciências Administrativas**, 21(1), 237-261, 2015.

ROLIM, C. F. **Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho: o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas**. 1998

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.53, 1987.

- SCHWARTZ, S. H **Valores humanos básicos**: seu contexto e estrutura intercultural. A. in: Tamayo; J. B. Porto (Org.), **Valores e comportamentos nas organizações** (pp.21-55). Petrópolis: Vozes, 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. **Tese (Doutorado em Psicologia)** - Universidade de Brasília, Brasília, 1995.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE J.S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho com o trabalho e com a organização**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES – ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, p. 300-328, Porto Alegre: Artmed, 2004.
- SIQUEIRA, M.; PADOVAM, V. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 7(SPE), 165-184, 2003.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Editora Edgar Blucher Ltda, 1978.
- TAMBE, S.; SHANKER, M. “A study of OCB and its dimensions: a literature review”, *International Research Journal of Business and Management*,1:67-73,2014.
- TEIXEIRA, M. **Valores humanos e gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008.
- VAN DYNE, L.; ANG, S.; KOH, C. **Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale**. In: S. Ang; L. Van Dyne (Eds.). *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications*, p. 16-38, New York: M. E. Sharpe, 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – CARTA DE ACEITE PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA
Campus Sant'Ana do Livramento
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



Sant'Ana do Livramento, 19 de Março de 2019.

CARTA DE APRESENTAÇÃO E REQUERIMENTO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

Eu, **Karen Francielli Cuti Betancourt**, discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), matrícula 151440014, orientada pela Profª. Dra. Kátiuscia Schiemer Vargas, venho por meio deste solicitar a oportunidade de realizar pesquisa acadêmica para Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) Santana do Livramento – RS.

A pesquisa tem como temática central a "Cidadania Organizacional". Como procedimento de pesquisa serão realizadas entrevistas individuais com os gestores e colaboradores da cooperativa que, voluntariamente, aceitarem participar.

Ressalta-se que **não é necessário nenhum tipo de identificação da organização e do colaborador no trabalho**, mantendo-se o sigilo do local de realização do estudo e dos participantes deste.

Em caso de dúvida, a pesquisadora ou a orientadora da pesquisa poderão ser contatadas pelos e-mails ou karenbetancourt9_3@hotmail.com ou katiuscia.schiemer@gmail.com ou pelos telefones (+598) 94303355 e (55) 3967-1700.

Discente: Karen Francielli Cuti Betancourt

Profª Dra. Kátiuscia Schiemer Vargas

Profª Kátiuscia Schiemer Vargas
UNIPAMPA - Santana do Livramento

Gerente de Agência

Gerente de Agência

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sou Karen Francielli Cuti Betancourt, acadêmica do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e na fase de coleta de dados do meu projeto de trabalho de curso (TC). Orientanda pela Prof. Dra. Katuscia Schiemer Vargas, o trabalho visa **analisar os Comportamentos de Cidadania Organizacional predominantes em uma cooperativa de crédito segundo a percepção dos gestores e colaboradores.**

Para isso, realizarei um roteiro de entrevista que está dividida em dois blocos. O primeiro bloco “Perfil do Entrevistado” busca mapear o perfil sócio demográfico e profissional dos gestores e colaboradores da cooperativa pesquisada, já no segundo bloco “comportamento de cidadania organizacional” buscar compreender os fatores “sugestões criativas, clima favorável, cooperação com colegas, auto treinamento e proteção ao sistema” com base no modelo de Porto e Tamayo (2003).

BLOCO A - PERFIL DO ENTREVISTADO

- A1. Apresentação: nome, idade, estado civil.
- A2. Fale a respeito da sua formação e evolução profissional?
- A3. Fale a respeito do seu cargo na empresa? (funções que desempenha e o tempo que ocupa o cargo).

BLOCO B – CIDADANIA ORGANIZACIONAL

- B1. De acordo com sua experiência, como você vê o espaço de trabalho para apresentar sugestões na empresa?
- B2. Como os colaboradores zelam pelo patrimônio do seu local de trabalho (equipamentos, materiais e informações internas?).
- B3. Quando você fala do seu trabalho em um ambiente externo a empresa, por exemplo, para familiares e amigos, como você se refere a ele?
- B4. Comente a respeito da busca por capacitações e aperfeiçoamento para realização das tarefas por parte de sua equipe de trabalho.
- B5. Descreva e avalie a relação entre colegas de trabalho.
- B6. Como sua empresa incentiva a criatividade ou a proatividade dos colaboradores?
- B7. Fale um pouco do ambiente de trabalho?
- B8. O que você julga mais importante: o fator financeiro, a multiplicidade de tarefas que você desempenha ou a relevância das tarefas? Explique.
- B9. Qual a sua principal motivação na busca de um emprego? Quais fatores você considera mais relevantes?
- B10. Como é seu relacionamento com seus colegas e chefes.
- B11. Qual tua atitude quando pessoas comentam alguma coisa negativa de sua empresa?(ambos fora da organização ou dentro).
- B12. Em relação ao teu trabalho você acredita que desempenha exclusivamente tuas atividades básicas e tuas obrigações ou faz/ participar ou se envolve em atividades extras, além de suas funções?
- B13. Que exemplo de atividade extra pode dar que não seja uma obrigação, mas que você se envolve?
- B14. Qual o principal ponto positivo e um negativo ou a melhorar que você destacaria em relação à empresa?

APÊNDICE C – TABELA DE CODIFICAÇÃO

	Constructos Investigados	Definição	Questões da Entrevista
<p style="text-align: center;">CIDADANIA ORGANIZACIONAL</p> <p>É um comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, mas que auxilia a criação do funcionamento eficaz da organização. Assim, o conjunto de ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização representam os comportamentos de cidadania organizacional – conhecidos como CCO. (PORTO; TAMAYO, 2003)</p>	SUGESTÕES CRIATIVAS	Representam os comportamentos de trabalhadores de sugerir novas ideias para administração a fim de beneficiar a organização.	B1 B14
	CLIMA FAVORÁVEL	Diz respeito comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho.	B3 B7 B8 B11
	COOPERAÇÃO COM OS COLEGAS	Agrega itens que refletem comportamentos de auxílio aos colegas de trabalho visando o benefício da organização.	B5 B9 B10
	AUTO TREINAMENTO	Reúne itens sobre comportamentos dos funcionários na busca por cursos e eventos que melhorem o seu desempenho no trabalho.	B4
	PROTEÇÃO DO SISTEMA	São ações que visam zelar pelo patrimônio da organização.	B2
	ENVOLVIMENTO EM ATIVIDADES EXTRAS	Envolve-se em atividades fora das existências do seu cargo.	B12 B13
	AUTONOMIA	Autonomia é um conceito que determina a liberdade de indivíduo em gerir livremente a sua vida, efetuando racionalmente as suas próprias escolhas.	B6